

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**AİLE İŞLETMELERİNİN ANAYASA OLUŞTURMA VE  
KURUMSALLAŞMA ÇALIŞMALARINDA MAKRO VE MİKRO  
BAĞLAMSAL UNSURLARIN ROLÜ: ÖRNEK OLAYLAR**

**DOKTORA TEZİ**

**Gökhan GÜRLER**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Recai COŞKUN**

**Nisan – 2018**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ


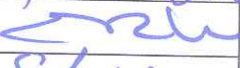



AİLE İŞLETMELERİNİN ANAYASA OLUŞTURMA VE  
KURUMSALLAŞMA ÇALIŞMALARINDA MAKRO VE MİKRO  
BAĞLAMSAL UNSURLARIN ROLÜ: ÖRNEK OLAYLAR

DOKTORA TEZİ

Gökhan GÜRLER

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 13/04/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

Jüri Üyesi	Kanaati	İmza
Prof. Dr. Recai COŞKUN	Kabul	
Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY	Kabul	
Prof. Dr. Enver AYDOĞAN	Kabul	
Doç. Dr. Ali TAŞ	Kabul	
Doç. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU	Kabul	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	GÖKHAN GÜRLER
Öğrenci Numarası	:	0360.D04004
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON
Programı	:	<input type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input checked="" type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	AİLE İŞLETMELERİNDE BİR KURUMSALLAŞMA ARACI OLARAK ANAYASA VE BİR ÖRNEK OLAY
Benzerlik Oranı	:	% 4 (Dört)

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

...../03/2018  
İmza

Sakarya Üniversitesi İŞLETME Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere .....@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../03/2018  
İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Prof.Dr.Recai COŞKUN

Tarih: 20/03/2018

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın pratik anlamda Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanmasına ve teorik anlamda ise aile işletmeleri alanında çalışacak olan araştırmacılara katkıda bulunmasını umuyorum.

Bugüne kadar hayatıma yaptığı dokunuşlarla hem özel hem de mesleki hayatımda bireysel inşa sürecime önemli katkısı olan kıymetli hocam Prof.Dr.Recai COŞKUN’a, ayrıca tez izleme komitesinde bulunan Prof.Dr.Oğuz TÜRKEY ve Doç.Dr.Ali TAŞ hocalarıma teşekkür ediyorum.

Yine çeviri ve tezin düzenlenmesi süreçlerinde desteklerini esirgemeyen kıymetli dostlarım Doç.Dr.Mahmut Hızıroğlu, Yrd.Doç.Dr.Samet Güner ,Yrd.Doç.Dr. Ahmet Yağmur Ersoy, Öğr.Gör.Aykut Yılmaz, Öğr.Gör.Ömer Sezai AYKAÇ hocalarıma da teşekkür ediyorum.

Son olarak, uzunca süren doktora sürecimde her türlü kahrımı çeken ve zaman zaman ihmal ettiğim eşim Şule Feyza Gürler’e, oğlum Ensar Yusuf Gürler’e ve kızım Fatma Betül Gürler’e, kardeşim Seda Gürler’e ayrı ayrı teşekkür ediyorum.

Annem Selma Gürler ve rahmetli babam Ahmet Gürler’e en kalbi teşekkürlerimi sunarım.

**Gökhan GÜRLER**

**13.04.2018**

# İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI, KAPSAMI VE SINIFLANDIRILMASI</b> .....	<b>9</b>
1.1. Aile İşletmesi Kavramı ve Bir Tanım Önerisi .....	10
1.2. Dünya ve Türkiye’de Aile İşletmeleri ve Yaşam Süreleri .....	12
1.3. Aile İşletmelerinin Diğer İşletmelerden Farkları .....	16
1.4. Aile İşletmesi Sistemi .....	19
1.5. Aile İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	22
1.6. Bölüm Değerlendirmesi .....	26
<b>BÖLÜM 2: AİLE İŞLETMESİ ANAYASASI: İÇERİĞİ, GEREKLİLİĞİ, UYGULANMASI</b> .....	<b>28</b>
2.1. Aile İşletmesi Anayasasının Tanımı ve Kapsamı .....	29
2.2. Aile İşletmesi Anayasasının Amacı .....	35
2.2.1. İşletme Mülkiyetinin Yönetimine İlişkin Amaçlar .....	36
2.2.2. İşletme-Aile İlişkilerinin Yönetimine İlişkin Amaçlar .....	36
2.2.3. İşletmenin Yönetimine ve Sürekliliğine İlişkin Amaçlar .....	37
2.3. Aile İşletmesi Anayasalarının Fonksiyonlarının Kurumsallaşma Bileşenleri Açısından Değerlendirilmesi .....	39
2.3.1. Profesyonelleşme Açısından Değerlendirme .....	40
2.3.2. Formalleşme Açısından Değerlendirme.....	40
2.3.3. Şeffaflık Açısından Değerlendirme .....	41
2.3.4. Tutarlılık Açısından Değerlendirme .....	42
2.3.5. Kendine Özgünlük Açısından Değerlendirme .....	42
2.3.6. Sosyal Sorumluluk Açısından Değerlendirme.....	43
2.4. Aile İşletmesi Anayasasının İçeriği .....	43

2.5. Aile İşletmesi Anayasalarının Öngördüğü Yönetişim Organları .....	47
2.5.1. Aile Toplantısı .....	50
2.5.2. Aile Meclisi.....	51
2.5.3. Aile Konseyi .....	52
2.5.4. Aile Ofisi.....	56
2.5.5. Eğitim Komitesi .....	57
2.5.6. Aile Vakfı.....	58
2.5.7. Hissedarlar Toplantısı .....	59
2.6. Aile İşletmelerinde Aile Anayasalarının Oluşturulma Süreci.....	60
2.6.1. Analiz Aşaması .....	63
2.6.2. Aile İşletmesi Anayasası Taslağının Yazılması Aşaması .....	64
2.6.3. Uzlaşma ve Uygulama Aşaması .....	65
2.6.4. Revizyon Aşaması .....	66
2.7. Bölüm Değerlendirmesi .....	67
<b>BÖLÜM 3: KURUMSALLAŞMA VE BAĞLAM ETKİLEŞİMİ .....</b>	<b>69</b>
3.1. Kurumsallaşma: Kavramsal Açıklama.....	70
3.2. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları .....	72
3.2.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı .....	72
3.2.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı .....	74
3.3. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri .....	76
3.3.1. Profesyonelleşme .....	76
3.3.2. Formalleşme.....	77
3.3.3. Şeffaflık.....	78
3.3.4. Tutarlılık .....	78
3.3.5. Kendine Özgülük .....	79
3.3.6. Sosyal Sorumluluk .....	79
3.4. Mikro Bağlamsal Unsurların Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi.....	81
3.4.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yaşı .....	81
3.4.2. Örgüt Teknolojisi .....	82
3.4.3. Örgütün Amaç ve Stratejisi.....	83
3.4.4. Örgüt Kültürü.....	83

3.5. Kurumsallaşma Çalışmalarının Başarısı ve Kurumsallaşmaya Yüklenen Rollerle Aile İşletmeleri Anayasalarının Şekillenmesinde ve Anayasalara Yüklenen Roller Üzerinde Makro Kurumsal Bağlamın Etkisi.....	84
3.5.1. Devlet.....	88
3.5.1.1. Devletin İş Dünyası ve Sermayeye Bakışı .....	88
3.5.1.2. Devlet İle İş Dünyası Arasındaki İlişki (Devletin Bir Müşteri ve Tedarikçi Olarak Oynadığı Rol-Devletin Kaynak Dağıtımı ve Kullandırma Eğilimi) .....	89
3.5.2. Finansal Sistemler (Banka Temelli Finansal Sistemler-Piyasa Temelli Finansal Sistemler) .....	90
3.5.3. Eğitim (Genel Eğitim Sistemi-Mesleki Eğitim Sistemi).....	91
3.5.4. İdeoloji .....	92
3.5.5. Kültür .....	92
3.5.5.1. Güven Özelliği.....	93
3.5.5.2. Çatışma Özelliği .....	94
3.5.5.3. Güç Mesafesi .....	95
3.6. Bölüm Değerlendirmesi .....	96

#### **BÖLÜM 4: ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ VE YÖNTEMSSEL TERCİHLERİN**

<b>NEDENLERİ.....</b>	<b>97</b>
4.1. Çalışmanın Mahiyeti ve Nitel Yöntemin Gerekliliği .....	97
4.1.1. Bir Nitel Araştırma Deseni Olarak Örnek Olay Çalışması .....	100
4.1.2. Çoklu Örnek Olay Çalışması .....	101
4.2. Araştırma Soruları.....	102
4.2.1. Araştırma Soruları Odağında Oluşturmalar .....	104
4.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları Ve Kısıtları .....	109
4.2.3. Veriler ve Oluşturmalar Arasındaki Bağlantı .....	109
4.3. Bulguların Yorumlanmasına Yön Veren Temel Kriterler .....	112
4.4. Araştırmada Mülakat Yapılan Kişiler .....	113
4.5. Veri Toplama Süreci .....	114
4.5.1. Mülakatlar .....	114
4.5.2. Yazılı Belgeler .....	117
4.5.3. Gözlemler.....	118

4.6. Verilerin Güvenvericiliği .....	118
4.7. Verilerin Analizi: Doküman Analizi .....	120
4.8. Örnek Olay İncelemesinin Gerçekleştirildiği İşletmelerin Tanıtımı.....	121

**BÖLÜM 5: BULGULAR VE YORUM: BAĞLAMSAL UNSURLARIN  
KURUMSALLAŞMA ÇALIŞMALARI VE AİLE İŞLETMESİ ANAYASASI  
OLUŞTURMADAKİ ROLÜNE İLİŞKİN ANALİZLER.....128**

5.1. Biçimsel Bir Kurum Olarak Devlet ve İş Dünyası Arasındaki İlişkinin Kurumsallaşma Çalışmalarındaki ve Sürecin Başarısındaki Rolüne Yönelik Analizler.....	128
5.2. Biçimsel Bir Kurum Olarak Eğitim ve Ekonomik Sisteme İlişkin Özelliklerin Kurumsallaşma Çalışmalarındaki ve Aile İşletmesi Anayasası Oluşturulmasındaki Rolüne Yönelik Analizler .....	132
5.3. Ulusal Kültürün Kurumsallaşma Süreç ve Başarısı ile Aile İşletmesi Anayasasının Oluşturulmasındaki Rolüne Yönelik Analizler.....	143
5.3.1. Güven Boyutunun Kurumsallaşma Çalışmalarındaki ve Aile İşletmesi Anayasası Oluşturulmasındaki Rolüne Yönelik Analizler.....	143
5.3.2. Çatışma Boyutunun Kurumsallaşma Çalışmalarındaki ve Aile İşletmesi Anayasası Oluşturulmasındaki Rolüne Yönelik Analizler.....	146
5.3.3. Güç Mesafesi Boyutunun Kurumsallaşma Çalışmalarındaki ve Aile İşletmesi Anayasası Oluşturulmasındaki Rolüne Yönelik Analizler.....	150
5.4. Bir Kurum Olarak Ailenin Kurumsallaşmadaki ve Aile İşletmesi Anayasası Oluşturulmasındaki Rolüne Yönelik Analizler.....	155
5.5. Uluslararası Ortaklıklar ve Öykünme Alışkanlığının Kurumsallaşma Çalışmalarındaki ve Aile İşletmesi Anayasası Oluşturulmasındaki – Uygulanmasındaki Rolüne İlişkin Analizler.....	159
5.6. Araştırmanın Çıkarımları ve Çıkarımların Oluşturulmasına Temel Teşkil Eden Veri Setleri Özeti .....	162

**SONUÇ VE ÖNERİLER.....165**

**KAYNAKÇA.....181**

**EKLER.....200**

**ÖZGEÇMİŞ.....201**



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Dünya’da Aile İşletmelerinin Ekonomi İçindeki Durumları .....	13
<b>Tablo 2</b> : Aile İşletmeleri ile Aile İşletmesi Olmayan İşletmeler Arasındaki Yönetsel Farklar .....	18
<b>Tablo 3</b> : Sistemler Bazında Bireylerin Aile İşletmesi İçindeki Durumu .....	21
<b>Tablo 4</b> : Aile İşletmelerinin Sınıflandırılmasına İlişkin Yazın Özeti .....	23
<b>Tablo 5</b> : Ailenin Sahiplik ve Yönetime Katılım Şekline Göre Aile İşletmeleri Sınıflandırması .....	25
<b>Tablo 6</b> : Aile İşletmeleri Anayasalarına İlişkin Yapılan Bazı Tanımlar.....	34
<b>Tablo 7</b> : Bir Aile İşletmesi Anayasasında Olması Gereken Temel Bölümler ve Alt Başlıklar .....	46
<b>Tablo 8</b> : Aile İşletmesi Sistemine Göre Yönetsel Organlara Katılım Durumu .....	49
<b>Tablo 9</b> : Kurumsallaşma Bileşenlerine İlişkin Yazın Özeti.....	80
<b>Tablo 10</b> : Makro Kurumsal Analize Yön Veren Çerçeve.....	88
<b>Tablo 11</b> : Verilerin Toplanması ve Analizine Yön Veren Oluşturmalar .....	108
<b>Tablo 12</b> : Mülakatlara İlişkin Özet Bilgiler .....	117
<b>Tablo 13</b> : Araştırmanın Çıkarımları ve Çıkarımların Oluşturulmasına Temel Teşkil Eden Veri Setleri Özeti .....	163

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Aile İşletmesi Sistemi.....	20
Şekil 2 : Aile Mülkiyeti ve Yönetişim Faaliyetlerinin Evreleri.....	48

**Tezin Başlığı:** Aile İşletmelerinin Anayasa Oluşturma ve Kurumsallaşma Çalışmalarında Makro ve Mikro Bağlamsal Unsurların Rolü: Örnek Olaylar

**Tezin Yazarı:** Gökhan GÜRLER

**Danışman:** Prof. Dr. Recai COŞKUN

**Kabul Tarihi:** 13 Nisan 2018

**Sayfa Sayısı:** viii(ön kısım)+ 199 (tez) + 1 (ekler)

**Anabilimdalı:** İşletme

**Bilim Dalı:** Yönetim ve Organizasyon

Aile işletmeleri günümüzün en önemli örgütsel formlarından bir tanesidir. Bu temel örgütsel formlarla ilgili olarak gelişmekte olan ülkelerde yoğun olarak yaşanan en önemli sorunlardan bir tanesi bu formların süreklilikleridir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde aile işletmelerinin sürekliliklerinin sağlanmasında önemli sorunlar yaşanmakta, bu sorunları aşma yönünde etkili yapı ve sistemler ortaya koyamamaya başarısız olan işletmelerin yaşam ömürleri ise çok kısa olmaktadır. Bu çerçevede aile işletmelerinin kurumsallaşması ve bir kurumsallaşma mekanizması olan aile işletmesi anayasasının oluşturulmasına yönelik çalışmaların yapılması önemli bir gereklilik olarak görülebilmektedir. Bahsedilen bu gereklilikten yola çıkarak bu araştırma, hem makro kurumsal bağlamın hem de firmaya özgü örgütsel bağlamın aile işletmelerinin kurumsallaşma çalışmalarını ve bir kurumsallaşma mekanizması olan aile işletmesi anayasası oluşturulmasıyla kurumsallaşma çalışmalarıyla ve aile işletmesi anayasasına biçilen rolleri nasıl etkilediklerine bir dizi argüman üretmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç çerçevesinde araştırma nitel bir araştırma olarak tasarlanmış, araştırma deseni olarak da çoklu örnek olay çalışması şeklinde kurgulanmıştır. Araştırmada ifade edilen odak çerçevesinde ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasında mülakat tekniği kullanılmıştır. Çoklu örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği işletmeler ve bu işletmelerde mülakat yapılan kişiler kasti örneklem tekniğiyle belirlenmiştir. Bu kapsamda üç işletme incelemeye alınmış bu işletmelere sahip aile üyeleri arasından toplam beş kişiyle mülakat yapılmıştır. Mülakat tekniği ile toplanan bu verilere ek olarak araştırmada hem çoklu örnek olay incelemesinin yapıldığı işletmelere hem de Türkiye'deki farklı aile işletmelerine ait araştırma odağıyla ilgili veri niteliği taşıyan dokümanlarda araştırmada kullanılan ikincil verileri oluşturmuştur. Bu veri setleri doküman analizi yapılarak analiz edilmiştir. Doküman analizi yapılırken ilk olarak araştırma soruları temelinde şekillendirilen "oluşturmalar" baz alınarak "kodlar" belirlenmiştir. Bu kodlar baz alınarak mülakatlar başta olmak üzere ikincil verilerden hareketle oluşturulan dokümanlar analiz edilmiştir. Analizler sonucunda nitel bir araştırmanın doğal bir çıktısı olarak çıkarımlar oluşturulmuştur. Araştırmada oluşturulan çıkarımlar ilk olarak devletin alıcı, satıcı ve fon sağlayıcı olarak etkin rol oynadığı ekosistemlerde kurumsallaşmanın doğal bir sonucu olan kişilerden bağımsız yapı ve sistemlerin inşa edilmesini zorlaştırdığını ima etmektedir. Çıkarımların eğitim kurumuyla ilgili iması ise, eğitim kurumuna olan güvenin düşük olduğu eko sistemlerde, kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası oluşturmaya ilişkin çalışmaların bahsedilen güven düşüklüğünün ortaya çıkaracağı olası riskleri minimize etme yönünde ilerlediği şeklindedir. Kredi temelli finansal sistemlerin işler olduğu ve kurumların politik bir karakter taşıdığı durumlarında kurumsallaşma çalışmalarını zorlaştırdığı yönündeki işaretler önermelerin diğer önemli bir imasıdır. Önermelerin, informal kurumlar olan kültür ve ideolojiyle örgütsel bağlama özgü özellikler olarak kabul edilen öykünme alışkanlığıyla uluslararası ortaklıklar kurma geleneğinin de hem kurumsallaşma çalışmalarını ve başarısını hem de aile işletmesi anayasasını oluşturmayı farklı yönler temelinde etkilediği yönünde önemli imaları bulunmaktadır. Ayrıca, oluşturulan önermeler makro kurumsal bağlama yönelik ayırt edici özelliklerin hem kurumsallaşma çalışmaları sonucunda inşa edilen yapı ve sistemlerin, hem de aile işletmesi anayasasının fonksiyonuna yönelik beklentileri de önemli oranda etkilediğine dair ciddi imalarda bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsallaşma, Aile İşletmeleri, Aile İşletmesi Anayasası, Makro Kurumsal Bağlam, Örgütsel Bağlam

**Title of the Thesis:** The Role of Macro and Micro Contextual Factors on Constitution Building and Institutionalisation Practices of Family Business: Case Studies

**Author:** Gökhan GÜRLER

**Supervisor:** Professor Recai COŞKUN

**Date:** 13 April 2018

**Nu.of Pages:** viii (pre text)+ 199 (main) + 1 (app.)

**Department:** Business Admin.

**Subfield:** Management and Organization

Family businesses are among the most important organisational forms of modern-day. One of the most significant problems related these organisational forms in developing countries is their sustainability. Serious problems occur in sustainability of family businesses particularly in developing countries such as Turkey and businesses failing to develop effective structures and systems against these problems have very short life span. In this context, it is necessary to institutionalise family businesses and focus on establishing a family business constitution, which is an institutionalisation mechanism. This study is based on this necessity and aims to put forward arguments on the effects of both macro institutional context and organizational context on institutionalization practices of family businesses and institutionalization through family business constitution as an institutionalization mechanism and roles attributed to family business institution. This is a qualitative study which has a pattern designed as a multiple case study. Data required for the study were collected with interview technique. Businesses and persons interviewed for multiple case study were selected with deliberate sampling method. In this context, three businesses were investigated and five family members of these businesses were interviewed. In addition to interview data, the study also resorted to documents that can be defined as data relevant to both businesses subjected to multiple sample case study and various family businesses in Turkey. These data sets were subjected to document analysis. At document analysis, “codes” were specified according to “formations” shaped by study questions. Based on these codes, documents formed with secondary data including interviews were analysed. At the end of analysis, several propositions were obtained as a natural output of a qualitative study.

Propositions imply that in ecosystems where governments play active roles as buyer, seller and funder, it is getting increasingly difficult to build independent structures and systems which are natural outcomes of institutionalization. Propositions related to educational organizations imply that in ecosystems where there is little trust on educational organizations, institutionalization and establishment of family business constitution are expected to minimize the risks posed by low trust. Another significant implication is that loan-based financial systems and institutions with political character also hinder institutionalization efforts. Propositions also imply that informal organizations such as culture and ideology and international partnership tradition recognized as features related to organizational context influence both success of institutionalization efforts and establishment of family business constitution to different extents. Moreover, propositions imply that distinguishing features related to macro institutional context significantly influence both structures and systems built with institutionalization efforts and expectations on functions of family business constitution.

**Keywords:** Institutionalization, Family Business, Family Business Constitution, Macro Institutional Context, Organizational Context

## GİRİŞ

Ulusal ve uluslararası yazının yoğun ilgi alanlarından birini oluşturan aile işletmeleri, özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin kendine özgü (mikro) bağlamı temel alınarak farklı odak alanlarıyla araştırılması önem arz eden konuların başında gelmektedir. Özellikle Türkiye gibi işletme ömürlerinin gelişmekte olan diğer ülkelere nazaran daha kısa olduğu (Ateş, 2009), aile işletmelerinin başarılı kapitalist girişimlerde bulunmak ve bu girişimleri geliştirebilmek için yeterli sermayeye ulaşmakta sorunlar yaşadığı ülkelerde aile işletmeleriyle ilgili çalışmaların çok daha ayrı bir öneme sahip olduğunun altını çizmek gerekmektedir. Türkiye başta olmak üzere aile işletmelerinin yaşadığı en önemli sorunların başında, aile işletmelerinin sürekliliklerinin sağlanması gelmektedir. Türkiye ölçeğinde yapılan incelemeler, ülkemizde aile işletmelerinin ömürlerinin çok kısa olduğuna dair çok önemli bulgular ortaya koymaktadır. Bu bulgularda göze çarpan en dikkat çekici vurgu aile işletmelerinin üçüncü nesile devredilebilir oranlarının düşük olduğu yönündedir (Alayoğlu, 2003). Bu durum aile işletmeleriyle ilgili olarak birinci kuşağın inşa ettiği, ikinci kuşağın miras olarak devraldığı, üçüncü kuşağın bitirdiği ve cenazesini kaldırdığı kapitalist formlar şeklinde algılamaların oluşmasına neden olmaktadır. Bu durumda aile işletmeleriyle ilgili yazının en önemli ilgi alanlarından bir tanesini bu işletmelerin sürekliliklerinin nasıl sağlanabileceği (Alcorn, 1982; Ateş, 2005; Başer, 2010; Botero ve diğerleri, 2015; Çini, 2016; Drozdow, 1988; Handler, 1994; Olson ve diğerleri, 2003; Neubauer ve Lank 1988; Sharma ve diğerleri, 2003; Sorenson 2000; Stafford ve diğerleri, 1999; Ward 1987) oluşturmaktadır. Ülkemizde aile işletmelerinin sürekliliklerinin sağlanmasındaki çalışmaların odak noktasını ise aile işletmelerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşma mekanizmalarının geliştirilmesi (Ak, 2010; Aslanbay, 2008; Erdirençelebi, 2012; Fındıkçı, 2008; İçin, 2008; Karpuzoğlu, 2004; Ural, 2004) oluşturmaktadır.

Aile işletmelerinin “*kurumsallaşması*”, işletmelerin kişilerden bağımsız işleyen yapı ve sistemlere dönüştürülmesi anlamına gelmektedir. Bu durumdan hareketle aile işletmelerinin kurumsallaşmasının üç temel saçı olduğu söylenebilir. Bunların ilki, bir sistem olarak işletmenin kurumsallaşması, ikincisi aile içi ilişkilerin kurumsallaşması, üçüncüsü ise aile-işletme ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Kurumsallaşmaya yönelik bu temel boyutun yanında kurumsallaşma çalışmalarının

başarısı ve istekliliğini belirleyen faktörlere de dikkat çekmek gerekmektedir. Bu faktörlerin bir ayağını işletmenin içinde bulunduğu makro kurumsal bağlama ilişkin faktörler oluştururken, diğer ayağını da işletmenin mikro bağlamı oluşturmaktadır.

Bir işletmenin içinde bulunduğu makro kurumsal bağlamın, işletmelerin kurumsallaşmalarına yönelik çalışmaların isteklilik derecesini ve başarısını etkileme potansiyeli olduğu yönünde çıkarımlar yapmak zor değildir. Özellikle, biçimsel kurumlar olan devlet, finansal sistem ve eğitim sisteminin genel karakteristiklerinin kurumsallaşma yönündeki isteklilik, kurumsallaşmaya ilişkin süreçlerin tasarlanması ve işleyişi üzerinde önemli etkilerinin olabileceği görülmektedir. Bunun yanında, yazında biçimsel olmayan kurumlar olarak nitelendirilen ulusal kültür, din, ideoloji ve aile gibi zor değişimle birlikte biçimsel kurumların inşasında önemli oranda etki potansiyelleri bulunan kurumlar da söz konusudur. Bu biçimsel olmayan kurumların aile işletmelerinin kurumsallaşma çalışmalarına yönelik adımların atılmasında, kurumsallaşmaya ilişkin süreçlerin tasarlanmasında ve başarısında ülkeden ülkeye değişimle birlikte yoğun bir etkileme potansiyelleri olduğuna dair önemli işaretler bulunmaktadır. Bu işaretler, kurumsallaşma çalışmaları üzerinde makro kurumsal bağlamın etkisini araştırmaya yönelik araştırmaların yazına ve uygulamaya yönelik olarak önemli katkılar sağlayabileceğine dair kuvvetli imalarda bulunmaktadır.

Aile işletmeleriyle ilgili çalışmaların diğer bir odak noktasını ise kurumsallaşma araç ve mekanizmalarının inşası ve işlevsel bir şekilde kullanılması oluşturmaktadır. Örneğin aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerinde kalite yönetim modellerinin kullanımı (Bingöl ve diğerleri, 2010), profesyonellerden yardım alma ve kıyaslama (Tonus, 2004; Dündar, 2010), iç denetim uygulamaları (Erkan, 2012), işletmenin hisse senetlerinin halka arz edilmesi (Koçak, 2012) ve aile işletmesi anayasaları gibi kullanılabilecek alternatif araçlar içerisinde aile işletmesi anayasası ön plana çıkmaktadır. Aile işletmesi anayasası, işletmelerin sürekliliklerinde etkin bir rol oynayan önemli araçlardan bir tanesidir (Adsan ve Gümüştakin, 2006: 178; Schnedider, 2000: 24-25). Aile anayasaları bir aile işletmesinde aile ile işletmesi arasındaki ilişkiyi düzenleyen ilkeler veya yazılı kurallardır. Aile, mülkiyet ve yönetim farklı mantık anlayışlarıyla çalışan sistemlerdir. Tüm bunlar tek başlarına ayrı güç ve politik davranışları gerektirir. Aile işletmesi anayasaları, temel mantık mekanizmaları birbirleriyle bağdaşmayan bu yapıları ortak

bir mantık penceresinde bir araya getirmeyi amaçlamaktadır. Aile üyeleri arasında çıkması muhtemel çatışmaların önlenmesi ve yönetilmesinde aile işletmeleri anayasaları etkin bir araçtır (Yıldız ve Balaban, 2008: 181). Aile işletmeleri anayasaları ile birlikte, aile üyeleri arasında güven sağlama, aile üyelerinin işletmedeki rollerini anlama, işletme ve aile hedeflerini benimseme, çatışmayı azaltma gibi elde edilecek sonuçlar aile işletmesinin sürekliliğini artırma ihtimalini yükseltir. Ancak yalnızca aile işletmesi anayasasının oluşturulması yaşanan çatışmaların tamamen ortadan kalkacağı anlamına gelmemektedir. Aile işletmesi anayasası daha çok olası çatışma durumlarında izlenecek adımların neler olması gerektiğine yönelik yazılı bir evraktır. Bu doküman ve içeriği ailenin ortak vereceği karar ile oluşturulacağından yaşanacak çatışmaların önlenmesi muhtemel olmaktadır (KPMG, 2010: 1).

Aile işletmesi anayasasıyla ilgili mevcut yazının hem akademik olarak, hem de uygulayıcılar açısından son derece yetersiz olduğu görülmektedir (Suess, 2014: 139). Aile işletmesi anayasasına ilişkin yazının diğer eksik bir yanı da kurumsallaşmayla ilgili mevcut yazında olduğu gibi işletmenin içinde bulunduğu makro kurumsal bağlamı ve mikro bağlamsal özelliklerini neredeyse hiç dikkate almamış olmasıdır.

Oysa aile işletmesi anayasalarından beklenen işlev göz önüne alındığında, bu işlevin doğası aile işletmesi anayasasının hem makro kurumsal bağlamdan hem de işletmeye özgü mikro bağlamsal unsurlardan bağımsız bir değerlendirme yapılmasının pek mümkün olmadığına işaret etmektedir. Hem makro hem de işletmeye özgü mikro bağlamsal unsurların kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasasıyla ilgili çalışmaları, çalışmaların başarısını ve bu çalışmalardan beklentileri nasıl etkilediğine dair açıklamalar sunan araştırmalar bakımından hem ulusal hem de uluslararası yazın son derece yetersizdir. Bu yetersizlik, önemli bir uygulama alanı olan kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası hakkındaki çalışmaların, pratiğe yönelik katkılarını ileri derecede minimize etmektedir. Hem aile işletmelerinin olması gereken biçimde başarılı kurumsallaşma süreçleri yönetebilmeleri ve aile işletmesi anayasası başta olmak üzere kurumsallaşma yüksek etkinlikte işletme özelliğine sahip kurumsallaşma mekanizmaları inşa edebilmeleri, hem de işletmelere rekabetçi yetkinlikler kazandıracak yapı ve sistemler inşa edebilmeleri, bahsedilen iki bağlamsal düzleme özgü unsurların, ilgili konulara olası yoğun etkilerini dikkate almayı gerektirmektedir. Bu gerekliliğin

akademik alana ilişkin en önemli yansıması ise, bağlamsal unsurlar ile kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası arasındaki örüntüyü açıklamaya yönelik ciddi araştırmaların yapılması yönünde olacaktır. Bu ifade edilenler ışığında, bu araştırma hem makro kurumsal bağlamın, hem de mikro bağlamın kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası üzerindeki şekillendirici etkisine yönelik bir çerçeve oluşturmak amacıyla aşağıda belirtilen sorular temelinde yürütülmüştür.

### **Çalışmanın Amacı ve Araştırmaya Yön Veren Sorular**

Bu araştırmanın odak noktasını, hem makro kurumsal bağlamın hem de mikro örgütsel bağlamın aile işletmelerinin kurumsallaşma çalışmalarına ve bir kurumsallaşma aracı olarak aile işletmeleri anayasalarının oluşumlarına ilişkin yüklenmek istenen anlam ve fonksiyona ne tür etkileri olabileceğine dair bir dizi argüman üretmek oluşturmaktadır. Bu temel amaç çerçevesinde, araştırmada aşağıda ifade edilen sorulara cevap aranmıştır.

- 1) Türkiye'ye özgü makro kurumsal bağlama ilişkin özellikler Türk aile işletmelerinin kurumsallaşmalarını nasıl etkilemektedir?
- 2) Mikro bağlama ilişkin özellikler kurumsallaşma çalışmalarını nasıl etkilemektedir?
- 3) Hem makro kurumsal bağlam hem de mikro bağlamla ilgili özellikler bir kurumsallaşma aracı olarak aile işletmeleri anayasalarının oluşumunda nasıl bir şekillendirici etkiye sahiptirler?
- 4) Makro kurumsal bağlama ilişkin özellikler kurumsallaşma çalışmalarıyla aile işletmesi anayasasına yüklenen rolleri nasıl etkilemektedir?

### **Çalışmanın İçeriği**

Belirtilen amaç ve cevap aranan sorular temelinde araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümü, aile işletmesine yönelik kavramsal açıklamalar, aile işletmelerin özellikleri, aile işletmeleri tipolojileri, aile işletmesinin sistemi ve aile işletmelerinin sınıflandırılmasına yönelik yazın incelemesinden oluşmaktadır. Araştırmada böylesi bir bölüm tasarlanmasının nedeni, aile işletmelerinin sınıflandırılmasına ilişkin yaklaşımlarla ilgili olarak Türkçe yazın oluşmasına katkı sağlamaktır.



Araştırmanın ikinci bölümü ise, aile işletmesi anayasasıyla ilgili olarak kapsamlı bir yazın taramasından oluşmaktadır. Bu bölümün içeriğinin oluşturulmasında aile işletmesi anayasasıyla ilgili olarak ulusal yazının çok genel, sığ ve yetersiz olması rol oynamıştır. Bölümde aile işletmesi anayasasına ilişkin tanımlar, aile işletmesi anayasalarının amaçları, aile işletmesi anayasalarının fonksiyonları, aile işletmesi anayasasının içeriğinin nasıl olması gerektiği ve aile işletmesi anayasasının ön gördüğü yönetim organlarının neler olduğu gibi konular ele alınmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümü ise iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda kurumsallaşma tanımı, boyutları ve kurumsallaşmaya ilişkin yaklaşımlarla ilgili olarak yazın incelemesi yapılmıştır. İkinci kısımda ise, hem işletmelerin içinde bulunan makro kurumsal bağlamın hem de mikro bağlamın kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası çalışmalarını nasıl-ne şekilde etkileyebileceklerini açıklamaya yönelik teorik vurgular ele alınmıştır. Bu bölüm hem kurumsallaşma-aile işletmesi anayasası ile makro bağlamın etkileşimine yönelik teorik imaları keşfetme açısından, hem de araştırmanın görgül kısmına yön verme bakımından oldukça önemlidir. Çünkü araştırmanın görgül kısmı bu bölümde ulaşılan imalardan hareketle tasarlanmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde çalışmayı ortaya çıkarmaya yönelik temel şekillendiricilerin neler olduğu açıklandıktan sonra araştırma soruları, çalışmanın yöntemi, çalışmada kullanılan çoklu örnek olay deseni ve veri toplama süreci, çalışma kapsamında incelenen aile işletmeleri ve bu aile işletmelerinde görüşülen kişilere ilişkin bilgilere yer verilecektir.

Araştırmanın son bölümü olan beşinci bölümde ise araştırma soruları neticesinde elde edilen bulguların değerlendirilmesiyle şekillendirilen çıkarımlar ve bunlara ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

### **Çalışmanın Beklenen Katkısı**

Bilimsel bir araştırmanın teorik, uygulama yönünde ve yöntemsel olarak üç farklı katkı sağlama potansiyeli bulunmaktadır. Bu araştırmanın olası katkılarının ise yöntemsel ve uygulama yönünde olması beklenmektedir. Araştırmanın uygulamaya yönelik katkısının araştırmada makro kurumsal ve işletmeye özgü mikro bağlamsal unsurların kurumsallaşma çalışmalarına ve aile işletmesi anayasası oluşturmaya yönelik etkileri

odağındaki çıkarımlarının yansımaları şeklinde olacağı beklenmektedir. Beklenen katkı çerçevesinde bu araştırmada, özellikle kurumsal çevrenin henüz tam anlamıyla olgunlaşmamış olduğu (devletin bir alıcı, satıcı ve fon sağlayıcı olarak zaman zaman önemli roller üstlendiği, işletmeler için fırsat farkındalığı oluşturma yönünde etkin mekanizmaları kontrolünde tuttuğu) gelişmekte olan ülkelerde biçimsel bir kurum olarak devletin kurumsallaşma süreçlerine ve başarısına nasıl etkide bulunduğu dair çıkarımlarda bulunarak işletmeler için birer yol haritası oluşturmak hedeflenmiştir.

Benzer katkı, biçimsel kurumlar olan finansal sistemler ve eğitim kurumları içinde aynı oranda geçerlidir. Bunun yanı sıra araştırmada kültür, aile ve ideoloji gibi diğer önemli biçimsel olmayan kurumların ilgili süreçlere etkilerine yönelik bulunulması hedeflenen çıkarımların uygulamacılar için önemli imalarda bulunacağı düşünülmektedir. Araştırmanın kurumsallaşma çalışmalarıyla ilgili olarak uygulamacılara yönelik bu katkıları bir kurumsallaşma aracı olan aile işletmesi anayasası içinde aynı şekilde geçerlidir. Ayrıca araştırmanın makro kurumsal ve işletmeye özgü mikro bağlamsal unsurların kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasasının oluşumuna etkilerine odaklanan Türkiye ölçeğindeki ilk inceleme olması araştırmayı ayrıca önemli hale getirmektedir.

Araştırmanın beklenen diğer katkısı ise, yöntemsel kurguyla ilgilidir. Araştırmanın yöntem kısmında ayrıntılı bir şekilde ifade edildiği gibi araştırma çoklu örnek olay yöntemi üzerine temellendirilmiş nitel bir araştırmadır. Araştırmanın yöntemsel örüntüsü, bağlam ve incelenen olgunun iç içe geçtiği, bir başka ifadeyle incelenen olgunun bağlamdan bağımsız ele alınmasının mümkün olmadığı durumlar için örnek teşkil edecek biçimde tasarlanmıştır. Ayrıca, konuyla ilgili nicel araştırmaların hâkim olduğu mevcut yazının derinleşme sorununa böylesi bir kurguyla katkı yapma yönünde bir başlangıç yapılmıştır. İfade edilen tüm olası katkıların yanında, araştırmanın hem Türk ulusal yazını için hem de Türk işletmeleri açısından ayrı bir önemi olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın bulgu ve çıkarımları, Türkiye'ye özgü makro kurumsal bağlamın özellikleri temel alınarak, Türk aile işletmelerinin kurumsallaşmaları için rehber niteliğinde girdi sağlayacaktır. Bu bulgu ve çıkarımlardan hareketle bir model geliştirmeye yönelik çalışmalar tasarlanabilir. Oluşturulacak bir model ile de Türk

işletmelerinin kurumsallaşma yönünde daha sağlam ve doğru adımlar atması mümkün olabilir.

### **Çalışmanın Yaklaşımı, Yöntemi ve Veriler**

Araştırma yorumsamacı yaklaşımın benimsendiği nitel bir araştırma olarak tasarlanmış çoklu örnek olay çalışmasıdır. Araştırmanın odak noktası ekseninde bir araştırmanın yapılabilmesinde bağlamın net bir biçimde anlaşılması son derece önemlidir. Bunun en temel nedeni hem makro kurumsal bağlamın hem de mikro bağlamın iki ana yapı (faktörler toplamı) olarak ele alınması gereğidir. Yorumlayıcı yaklaşımı benimsemiş araştırmalar, incelenen bağlamlar arasında neyin önemli ve anlamlı olduğunu, bağlamla ilgili olayların nasıl ve niçin ortaya çıktığını anlamaya çalışır. İlgili bölümde ayrıntılı bir şekilde anlatıldığı üzere araştırmada örnek olay olarak üç aile işletmesi incelenmiştir. Bunlardan ikisi kurumsallaşma çalışmalarında Türkiye’de diğer aile işletmelerine nazaran çok daha önemli mesafeler almış ve aile işletmesi anayasasını oluşturarak başarılı bir şekilde uygulamaya geçirmiş işletmelerdir. Diğer işletme ise kurumsallaşma çalışmalarını başlatarak aile işletmesi anayasasını oluşturmuş ancak aileden ve işletmeden kaynaklanan nedenlerden dolayı ilgili süreçlere ara vermiş bir işletmedir. Araştırma da ayrıca odaklanılan oluşturma (tema) çerçevesinde çok farklı veri setleri kullanılmıştır. Bu veri setlerinden ilki gerek örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği, gerekse Türkiye’de aile işletmesi anayasası oluşturmuş diğer işletmelerin aile işletmeleri anayasalarından bazılarıdır. Araştırmacı tarafından ulaşılan aile işletmesi anayasaları araştırmanın odağı temelinde ayrıntılı olarak incelenmiştir. Araştırmada kullanılan diğer bir veri setini ise gerek örnek olay çalışmasının gerçekleştirildiği işletmelerin aile üyeleri ve sahip yöneticilerinin, gerekse örnek olaylar kapsamı dışında olan diğer aile üyeleri ve sahip yöneticilerinin araştırmanın odağına vurgu yapan açıklamaları oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmada bağlam-kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası etkileşimine vurgu yapan mevcut ulusal-uluslararası yazın vurguları da yine bir veri seti olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmada elde edilen veriler doküman analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Doküman analizinin yapılmasında oluşturmalar yönlendirici bir rol oynamıştır. Üst oluşturmalar ve bunlara bağlı oluşturulan alt oluşturmaların özünü oluşturan kelimeler kod olarak

kullanılmış ve “*Mendeley*” programıyla analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara ilişkin olarak yapılan analizler neticesinde çıkarımlar oluşturulmuştur.

### **Çalışmanın Kısıtları**

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Birincisi, araştırma için gerekli olan verilerin toplanmasında karşılaşılan problemler ve bu problemlere bağlı olarak ortaya çıkan eksiklerdir. Böylesi bir kısıtın ortaya çıkmasının en önemli nedeni Türkiye’de bilim dünyasıyla uygulamacılar arasındaki makasın çok açık olmasıdır. Bu durum, araştırmanın gerçekleştirileceği işletmelere ulaşılmasını zorlaştırmıştır. İşletmelerde görüşülen kişiler veri paylaşımı yaparlarken konunun “aile” işletmesi olmasından kaynaklanan mahremiyetini gözeterek açıklamalarını yapmışlardır. Bu durum ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasını zorlaştırmıştır. Ancak özellikle işletmeye özgü bağlamsal unsurlar ile bir kurum olarak ailenin ilgili süreçlere etkilerine yönelik gerekli veriler toplanırken katılımcıların konuya ilişkin yaptıkları bazı sınırlı açıklamaların ortaya çıkardığı kısıt mülakatlar sırasında yapılan gözlemler ve mülakatlar sonrasında işletmelere ilişkin gazete ve internet ortamından elde edilen ikincil verilerle birleştirilerek aşılmaya çalışılmıştır.

## **BÖLÜM 1: AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI, KAPSAMI VE SINIFLANDIRILMASI**

Türkiye'ye özgü makro kurumsal çevrenin<sup>1</sup> temel karakteristiklerinin bir yansıması olarak işletmecilik faaliyetleri, aile kurumu temelinde uygulamaya geçirilmiştir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da büyük, orta ve küçük ölçekli işletmelerin büyük çoğunluğu tipik birer aile işletmesi niteliğindedir. Bu durum aile işletmelerine ilişkin çalışmalara ayrı bir anlam yüklemektedir. Özellikle Türkiye gibi geç endüstrileşen ve işletmelerin yaşam sürelerinin görece kısa olduğu ve bu ömür kısalığının en önemli nedenlerinden birinin de aile işletmelerinin piyasanın gerektirdiği pozisyonu alacak yapıda olmadığı ülkelerde bu çalışmalar çok önemli bir hale gelmektedir. Bu önem Türkiye'de aile işletmelerine ilişkin çalışmaların yönünü tayin etmiş ve bu konudaki çalışmalar aile işletmelerinin piyasa karşısında daha uzun ömürlü olabilmeleri için neler yapmaları gerektiği üzerine odaklanmıştır.

Bu konuda yapılan çok sayıda çalışmanın profesyonelleşme, kurumsallaşma, stratejik yönetim ve uluslararasılaşma gibi pek çok farklı boyuttan sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne sahip olunarak yaşam ömürlerinin nasıl uzatılabileceği konusunda<sup>2</sup> bir reçete arayışı içinde olduğu gözlenmektedir. Ancak, Türkiye'de aile kurumuna yüklenen anlamın genişliği ve Türkiye'deki yönetsel alanın zaman zaman istikrarsız olan yapısı, bu çalışmaların ortaya koymaya çalıştığı çözüm önerilerini kısır bırakmıştır. Aile işletmelerine ilişkin çalışmaların pratiğe yönelik katkılarını yükseltmek adına ilk olarak aile işletmelerinin yapısal özelliklerine göre bir inceleme yapılmalı ve bu inceleme sonuçlarına göre Türkiye'nin kendine has aile işletmeleri karakteristikleri tespit edilmelidir. Bu tespitin yapılacak olan çalışmalar için önemli bir girdi teşkil edeceği söylenebilir.

---

<sup>1</sup> Türkiye'de devlet ile iş adamları (Buğra: 2003) arasında siyasal iktidarın ideolojisine göre şekillenen yakın bir ilişkinin olması ve Türk toplumunun düşük güven özelliği, düşük sinerji özelliği gibi baskın karakteristik özellikleri bir yandan işletmelerimin tipik birer aile işletmesi şeklinde kalması durumunu ortaya çıkarırken, diğer yandan da aile işletmelerinin kurumsallaşma ve sürekliliklerini sağlamak üzere giriştikleri diğer faaliyet ve mekanizmaları etkilemektedir.

<sup>2</sup> Konu ile ilgili ayrıntılı bilgi için İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi tarafından aile işletmeleri alanına yönelik olarak 2004 yılından buyana iki yılda bir gerçekleştirilen Aile İşletmeleri Kongresi bildiri kitaplarına bakılabilir.

Bu anlatılanlar ışığında araştırmanın bu bölümünde ilk olarak aile işletmeleri kavramı açıklanacak akabinde Dünya ve Türkiye ekonomisinde aile işletmelerinin önemi ve aile işletmelerinin diğer işletmelerden farkları üzerinde durulacaktır. Sonrasında ise, aile işletmeleri anayasalarının düzenlenme mantığını etkileyen aile işletmeleri sistemini açıklamaya yönelik olarak üç dairesel modelden bahsedilecek ve çeşitli parametreler üzerinden aile işletmelerinin sınıflandırılmasına yönelik çalışmalara yer verilecektir.

Bu bölümün içeriği oluşturulurken bir yandan aile işletmelerine ilişkin tanımlayıcı yazının dağılımının ve temel eksikliklerinin giderilmesine katkı sağlamak hedeflenmiştir. Bu araştırma temelinde ise bu bölümün, aile işletmelerine ilişkin temel özelliklerin Türkiye'ye özgü makro bağlamsal unsurlarla birleştiğinde kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası oluşturma çalışmalarının başarısıyla, kurumsallaşma çalışmaları ve anayasalara yüklenen fonksiyonda nasıl bir farklılaştırma ortaya çıkarabileceğini analiz etme hususunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **1.1. Aile İşletmesi Kavramı ve Bir Tanım Önerisi**

İşletmelerle aileler arasında organik bir bağın varlığını ifade eden aile işletmeleri kavramına ilişkin olarak farklı tanımlara rastlanmaktadır. Çünkü ailelerin kontrol ettiği işletmeler farklı karakteristiklere sahiptirler. Wortman (1994: 3) aile işletmelerinin teorik temellerini incelediği çalışmasında aile işletmelerine ilişkin alanın sınırlarının ne olduğu veya olması gerektiğine dair net bir fikrin oluşmadığını ifade etmektedir.

Rosenblatt ve arkadaşları (1985: 4) tarafından *“bir işletmenin mülkiyetinin ve kontrolünün büyük bir kısmının bir aileye ait olduğu ve bu ailenin üyelerinden bir veya iki tanesinin işletmeye doğrudan müdahil olduğu işletmeler”* şeklinde ifade edilen aile işletmeleri, genellikle anne ve babının işlettiği mikro bir işletmeyi çağrıştırmaktadır. Oysaki yerel ölçekte faaliyet gösteren mikro bir işletmelerden küresel ölçekte faaliyet gösteren ulusötesi işletmelere kadar çok çeşitlilikte aile işletmeleri görmek mümkündür.

Aile işletmelerine yönelik farklı yazarlarca Donnelley (1964: 94) bir ailenin en az iki kuşaktır sahip olduğu ve aile içi ilişkilerin, amaçların işletmenin politikalarına etki ettiği işletmeler; Gallo ve Sveen (1991: 181) işletmenin mülkiyetinin sadece bir ailede olduğu, işletmenin kontrolünün ve yönetiminin bu ailenin elinde bulunduğu, önemli kararların yine bu aile tarafından alındığı işletmeler; Tagiuri (1992: 44) aile fertlerinin

bir işletme etrafında bir araya gelmesiyle birlikte oluşan işletmeler; (Chua vd. 1999: 19) tarafından ise en az iki nesildir ailenin geçiminden sorumlu birinin veya aile reisinin başında bulunduğu işletmeler şeklinde tanımlamalar yapılmıştır.

Türkiye’de yapılan bir çalışmada ise aile işletmeleri “*aile şirketi ailenin geçimini sağlamak ve veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir*” şeklinde tanımlanmıştır (Karpuzoğlu, 2001: 19). Kırım (2001: 3) ise aile işletmelerini “*tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılar*” olarak tanımlamıştır.

Yapılan değişik tanımlardan aile işletmelerinin özelliklerine ilişkin su çıkarımları yapmak mümkün gözükmemektedir:

- İşletme yönetiminde en az bir aile üyesinin bulunması;
- Ailenin yönetimdeki temsil sayısının çok daha üzerinde bir denetim gücüne sahip olması;
- Bir nesil sonraki yöneticinin kim olacağına ilişkin bu günden bir fikrin varlığı,
- Aile mensuplarından birinin işletme içindeki konumu aile içindeki konumunu da belirler.

Yukarıdaki açıklamalara göre aile işletmesi ile ilgili tanımların

- Yönetimsel özellikler (ailenin işletme üzerindeki karar verme ve denetim gücü, aile üyelerinin işletmede çalışıp çalışmaması vb. özellikler),
- Mülkiyet (ailenin işletme üzerindeki sahiplik şekli ve hisse oranı),
- Kanbağı (işletmenin sahipleri ve/ veya çalışanları arasındaki akrabalık ilişkileri).

şeklindeki faktörlerden hareketle yapıldığı görülmektedir.

Şimdiye kadar aktarılan tanımların ortak noktalarından hareketle bu çalışmaya özgü olarak aile işletmeleri “Genellikle bir kişi tarafından kurulan ancak zaman içinde işletmenin büyümesiyle beraber ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını

önlemek amacıyla öncelikle kanbağı/akrabalık ilişkileri çerçevesinde; işletmenin mülkiyet sahibi, çalışanı ya da kontrol gücüne sahip bir unsuru olarak sırasıyla çocukların, kuzenlerin, yakın akrabaların katılımıyla genişleyen, mülkiyetin, temsil, yönetim ve denetim gücünün büyük oranda aile üyelerine ait olduğu ve işletmenin gelecek kuşaklara bu şekilde devredilme niyetinin bulunduğu işletmeler” olarak tanımlanmıştır.

## **1.2. Dünya ve Türkiye’de Aile İşletmeleri ve Yaşam Süreleri**

Yaygın olarak küçük ve ekonomik etkinlikleri düşük olarak algılanmasına karşın aile işletmeleri, tüm işletmeler içerisinde sahip oldukları paylar itibariyle ekonomilerin en önemli faktörleri olarak kabul edilmektedir. Aile işletmeleri genellikle küçük olarak başlarken zamanla büyüyerek ulusal hatta küresel ölçeğe kadar gelişebilmektedir. Dünyanın en büyük ekonomilerinin çoğunda etkinlik gücü yüksek olan şirketlerin çoğu ya aile işletmesi ya da aile işletmesi olarak başlangıç yapmış şirketlerdir.

Bu nedenle, Schanker ve Astrachan, (1996)’a göre dünyadaki işletmelerin büyük bir kısmı aile sahipliği ve yönetimi altındadır. Aile işletmeleri sayısal olarak neredeyse Dünyanın tamamında işletmelerin çoğunluğunu oluşturmakla birlikte ekonomik faaliyetlerinde çok büyük bir bölümünü gerçekleştirmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 20; Poza, 2004: 4).

Tahmini olarak yıllık küresel GSYİH’nın % 70’i ile % 90’nı aile işletmeleri tarafından oluşturulmaktadır. Yine kuruluş aşamasındaki işletmelerin % 85’i aile işletmelerinin finansmanı ile kurulmaktadır. Dünyada pek çok ülkede aile işletmelerinin oranı tüm işletmelerin % 60’ı ile ve % 96’sı arasındadır (PWC, 2012). Örneğin, Avrupa’daki işletmelerin % 70’i, aile işletmesidir. ABD’de bu oran % 80 ile % 90 arasında, Türkiye’de ise % 95’in üzerindedir (Temel ve Bulut, 2008: 152). Aile işletmeleri İspanya’daki işletmelerin % 75’ni, İtalya’da % 93’ünü, İsviçre’de % 79’unu, Japonya’da %95’ni oluşturmaktadır. Almanya’da aile işletmeleri, işletmelerin % 58’ini oluşturmakta ve istihdamın % 57.3’ünü karşılamaktadır (Siebels ve Knyphausen-Aufseß, 2012: 1). Aile şirketlerinin payı, İngiltere ve Kuzey Amerika’da % 75’lere, Latin Amerika, Uzak/Orta Doğu ve Hindistan’da % 95’lere ulaşmaktadır. Ekonomik işbirliği ve kalkınma Örgütü (OECD) istatistiklerine göre, ekonomileri endüstriye dayalı



ülkelerde anonim şirketlerin yaklaşık % 7,5'i ya ailelere aittir ya da aileler tarafından kontrol edilmektedir (Alacaklıoğlu, 2009: 10).

Kısacası, ekonomik faaliyet içerisinde aile işletmelerinin rolü tüm ülkelerde çok büyüktür. Örneğin; 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 gibi. Türkiye'de de tanınmış aile işletmeleri arasında Sabancı, Koç, Eczacıbaşı, Doğuş Fiba, Abalıoğlu, Akfen, Altınbaş Holding gibi çok sayıda aile işletmesi vardır (Kırım, 2001: 3).

**Tablo 1**  
**Dünya'da Aile İşletmelerinin Ekonomi İçindeki Durumları**

ÜLKE	TOPLAM İŞLETMELERE ORANI (%)	TOPLAM İSTİHDAM ORANI (%)	MİLLİ HASILAYA KATKI (%)
HONG-KONG	60-66	-	-
FRANSA	60-66	60	-
HOLLANDA	69,3	53	49
PORTEKİZ	70	60	50
İNGİLTERE	70	70	-
KOLOMBİYA	70	60	65
MALEZYA	70	67,2	65
ARJANTİN	71	30	68-70
İSPANYA	75	65	-
İRAN	78	-	-
İSVİÇRE	79	-	-
İRLANDA	80	-	-
GÜNEY AFRİKA	80	-	-
FİLİPİNLER	80	76	-
ABD	80-90	57	63
MEKSİKA	82-90	90	79
ÇİN	85	65	-
BERZİLYA	90	85	50
JAPONYA	90	-	-
HİNDİSTAN	90	66	79
İTALYA	93	-	94
ALMANYA	96	55	57
TÜRKİYE	95	-	75

**Kaynak:** <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints> (Erişim tarihi 12.12.2014) (Araştırmanın yapıldığı dönem itibariyle ulaşılabilen en güncel verilerdir.)

Ernst&Young Danışmanlık şirketinin yayınladığı Küresel Aile İşletmeleri Yıllığı 2014 raporuna göre Amerika Birleşik Devletlerinde bulunan dünyanın en büyük on aile işletmesi yıllık 1 Trilyon doların üzerinde bir gelir elde etmekte ve 3,1 milyon kişi istihdam etmektedir. ABD’de halka açık işletmelerin yarısından fazlası aile işletmesidir (Astrachan ve Shanker, 2003) ABD’de ailelerin sahip olduğu ve yönettiği yıllık geliri 1.000.000 dolardan fazla en az 2 milyon aile şirketi olduğu tahmin edilmektedir (Dreux, 1990). Dünyanın en büyük 250 aile işletmesinin % 53’ü Kuzey Amerika bölgesinde bulunmaktadır.

Latin Amerika bölgesinde ise aile işletmeleri özel sektör üretiminin % 80’nini, toplam üretimin ise % 60’ını gerçekleştirmektedir. Özellikle son on yılda bölgede başlayan güçlü ekonomik büyümenin aile işletmelerinden kaynaklandığı düşünülmekte ve istihdamın % 70’inin aile işletmelerince karşılandığı belirtilmektedir. Bölgedeki aile işletmelerinin % 47’si birinci kuşak, % 29’u ikinci kuşak, % 14’ü üçüncü kuşak, % 10’u ise dördüncü kuşak tarafından yönetilmektedir. Dünyanın en büyük 250 aile işletmesinin % 6’sı Latin Amerika bölgesinde bulunmaktadır.

Dünyanın ikinci büyük küresel ekonomisi olarak kabul edilen Avrupa Birliğinde (AB), 17 milyondan fazla aile şirketi, 100 milyondan fazla istihdam sağlamaktadır. İngiltere’nin en büyük 8.000 şirketinin % 76’sı aile şirkettir (Ward, 1987). Dünyadaki en büyük 250 aile işletmesinin yüzde 33’ü Avrupa Birliği bölgesinde bulunmaktadır. Avrupa’daki işletmelerin % 85’i aile işletmesidir. Bu işletmeler Avrupa Birliği gayri safi hasılasının % 70’ine sahip ve istihdamında % 60’nı karşılamaktadır.

Asya-Pasifik bölgesi ekonomilerinin en önemli parçası aile işletmeleridir. Özellikle bölgede bulunan işletmelerin % 85’i ailelerin sahipliğinde bulunan ve yönetilen işletmelerdir. Bu işletmelerde çalışanların sayısı toplam istihdamın % 57’sini oluşturmaktadır. Dünyanın en büyük 250 aile işletmesinin % 7’si bu bölgede bulunmaktadır.

Orta Doğuda aile işletmeleri gayri safi hasılasının % 80’ine ve özel sektör üretim payının da % 75’ine sahiptir. Orta Doğu ülkelerinin toplam istihdamın % 70’ini aile işletmeleri karşılamaktadır. Körfez bölgesinde petrol üretiminin % 95’i ailelerin sahip olduğu işletmelerce yapılmaktadır. Dünyanın en büyük 250 aile işletmesinin sadece % 2’si Orta Doğu’da bulunmaktadır.

Aile işletmeleri, dünyada olduğu gibi Türkiye’de de en yaygın şirket türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Türk işletmelerinin % 95’i ve yine Türkiye’de faaliyet gösteren halka açık tüm işletmelerin % 75’i aile işletmelerinden oluşmaktadır. Türkiye’de aile işletmeleri, gayrisafi yurtiçi hâsılanın yaklaşık % 75’ini temsil etmekte (PWC, 2012) ve Türk aile şirketleri toplam ihracatın % 33’ünü gerçekleştirmektedir.

Dünyada aile işletmelerinin ömürlerinin ortalama 25-30 yıl olduğu görülmektedir. Ankara Sanayi Odası tarafından hazırlanan “*Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*” konulu raporda, Türkiye’deki aile şirketlerinin ortalama yaşam süresinin 18.2 yıl olduğu ve aile şirketlerinin onda yedisinin ikinci kuşağa geçemediği ifade edilmektedir. Ancak daha bir asrı tamamlamayan ama dünyanın en büyük aile işletmeleri sıralamasında yer alan Türk aile şirketleri de mevcuttur (Erdoğan, 2004).

Dünyada Türkiye’den farklı olarak söz konusu süreden çok daha fazla ömürlerini devam ettiren işletme örneklerini görmek mümkündür. Dünyanın bilinen en eski aile işletmesi, Japonya’da 578 yılında kurulan ve inşaat faaliyet gösteren Kongo Gumi isimli işletme iken, söz konusu işletmenin 2006 yılında kapanması nedeniyle Hoshi ilk sıraya yerleşmiştir. A.B.D.’de yapılan bir araştırmaya göre, birinci kuşakta son bulan aile şirketi sayısı oranı % 80, ikinci kuşağa ulaşanların oranı % 16, üçüncü kuşak ve sonrasına devam edenlerin sayısı ise ancak % 4 düzeyindedir (Tuncel, 2011).

Deloitte’nin 2010 yılında yaptığı bir saha araştırmasına göre Türkiye’deki aile işletmelerinin % 38’i birinci kuşak, % 47’si ikinci kuşak, % 13’ü üçüncü kuşak ve % 2’si dördüncü kuşak tarafından yönetilmektedir.

Dünyada ve Türkiye’deki işletmelerin önemli bir kısmının aile şirketi olması bu şirketlerin daha dikkatli incelenmesini gerektirmektedir. Ülkemizdeki aile işletmelerinin sayısını tam olarak bilmediğimiz gibi, herhangi bir tarihte kurulan işletmelerden ne kadarının kurucusundan ikinci nesle, ne kadarının üçüncü nesle intikal ederek yaşamını sürdürdüğüne ilişkin çalışmalar sağlıklı bir zeminde yürütülmemektedir. Aile işletmelerine ilişkin yapılan istatistiki çalışmaların çoğunlukla danışmanlık şirketleri tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Akademik alanda bu konuda kayda değer bir çalışma bulunmamaktadır. Akademik alanda aile işletmelerinin ülkemizdeki varlığını ifade eden çalışmalarda danışmanlık şirketlerinin raporları referans gösterilmektedir. Özellikle danışmanlık sektörünün akademiye kıyasla aile işletmelerinin çeşitli

sorunlarına ilişkin çözümler oluşturma noktasında daha başarılı olduğunu söylemek zor değildir. Akademik alanda aile işletmeleriyle ilgili tanımlayıcı düzeyde çalışmaların yetersizliği, Türkiye’de aile işletmeleri alanının nispeten yeni bir alan olmasından, konuyla ilgili birincil veri eksikliğinden ve veri toplamanın zorluklarından kaynaklanmaktadır. Örneğin bugün, İstanbul’da ticaret hayatında olan işletmelerin İstanbul Ticaret Odası’na kayıtları 1925’den itibaren yapılmaya başlanmıştır (Koçel, 2012: 40). Diğer taraftan aile işletmeleri ile ilgili yapılan akademik çalışmalarda, aile işletmelerinin diğer işletmelere göre farklılıklarını göz önünde bulunduran çalışmaların sayısı da oldukça yetersizdir. Yani yapılan çalışmaların aile işletmeleri özelinde bir derinlik oluşturabilecek düzeye gelmedikleri söylenebilir.

### **1.3. Aile İşletmelerinin Diğer İşletmelerden Farkları**

Normalde bir aile işletmesi ile bir ailenin sahip olmadığı işletme arasındaki en önemli farklılığın işletmenin sahibinin kim olduğu ve kim tarafından yönetildiği ile ilgili olduğu düşünülür. Çünkü bu bir aile işletmesini diğer işletmelerden ayıran en önemli kriterdir ve özellikle farklılıkların çoğunun kaynağı da budur (Birley ve diğerleri, 1999: 598). Aile ve işin bir araya geldiği aile işletmeleri işletme sahipleri açısından duygusal bir boyut taşımaktadır. Çünkü işletme kurucunun ve ailenin dış dünyaya karşı temsil edildiği en önemli itibar sembolüdür. Mesela aileler, işletmeleri ile aileleri arasındaki kurdukları bu duygusal bağdan dolayı işletmelerini satmayı pek akıllarından geçirmezler (Ward, 1987).

Aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında bir farkın olduğu düşünülmeyle beraber bu konuyla ilgili çok fazla çalışma yapılmaması, araştırma yapmak için bu işletmelere erişimin zor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu alandaki çalışmaların ilgi çekmesinin muhtemel nedeni ise işletme sahipliği ve kontrolünün işletmenin yönetimine etki etmesidir. Ancak yine de bununla ilgili çok fazla açıklama yoktur (Daily ve Dollinger, 1991: 3). Bununla beraber aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıracak teorik açıklamalar yeterince oluşmamıştır (Chrisman ve diğerleri, 2005: 559).

Daily ve Dollinger (1991) aile işletmelerinin diğer işletmelerle farklılıklarını işletme büyüklüğü, işletme yaşı, işletme stratejisi ve iç kontrol sistemleri gibi çeşitli faktörlere göre karşılaştırmışlardır. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanacaktır.

**İşletme Büyüklüğü:** Eğer yöneticiler işletmenin karlılığından ziyade kendi kişisel çıkarlarını düşünüyorlarsa profesyonellerce yönetilen işletmelerin aile işletmelerinden daha büyük olmaları beklenir. Bununla ilgili üç neden vardır. İlk olarak büyük işletmelerin genellikle fazla kaynakları bulunur ve yanlış kararlar, performans düşüklükleri bu kaynaklarla telafi edebilir. Bu da onları olduklarından daha etkin gösterebilir. İkincisi yönetici kazançları genellikle işletmenin karlılığından ziyade işletmenin büyüklüğüne bağlıdır. Üçüncüsü büyüyen bir işletmede yöneticilerin kariyer yapmaları için daha fazla fırsat vardır (Alcorn, 1982: 124). Aile işletmelerinde büyümenin işletme sahibinin işletme üzerindeki kontrolünü azaltması durumunda işletme sahibi büyümeyi yavaşlatabilir. Aslında bu durum piyasa şartları içinde aile işletmelerinin hayatta kalma şansını azaltan bir faktör olarak ortaya çıkar (Ward, 1987).

**İşletme Yaşı:** Profesyonel yöneticilerce yönetilen işletmelerin daha eski ve köklü olmaları muhtemeldir. Oysaki aile işletmelerinin ilk jenerasyondan sonra hayatta kalma şansları düşüktür.

**İşletme Stratejisi:** Üst yönetimin karar verme süreçlerinde işletme yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün bariz bir etkisi söz konusudur ve aile ilişkileri, iş ilişkilerinin önüne geçebilir. Bu nedenle, aile işletmeleri uzun vadeli plan ve kararlarında işletmenin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alırlar (Karpuzoglu, 2001: 115).

Profesyonel yöneticiler daha aktif büyüme odaklı stratejiler takip etmeye meyillidir çünkü bu profesyonel yöneticilerin ilgi alanlarıyla daha fazla örtüşür. İşletme sahibi tarafından yönetilen aile işletmelerinde ise riskleri minimize etmeye yönelik daha savunmacı stratejiler benimsenmektedir (Sapienza ve diğerleri, 2000: 334-335).

Aile işletmelerinde, eğer yönetimde profesyonelleşmeye gidilmediyse planlamanın genellikle sadece sezgilere ve deneyime dayalı olarak oluşturulması gibi durumlar söz konusu olabilir (Tanta ve diğerleri, 2004: 549).

**İç Kontrol Sistemleri:** Profesyonel yönetilen işletmeler daha fazla iç kontrol sistemleri kullanırlar. Tam aksine aile işletmelerinde ise daha az formalize edilmiş sistemler kullanılır.

Aile işletmelerinin diğer işletmelerle farklılıklarını işletme büyüklüğü, işletme yaşı, işletme stratejisi ve iç kontrol sistemleri gibi çeşitli faktörlere göre kısaca karşılaştırdıktan sonra bu farklılıkları yönetsel açıdan da incelemek gerekmektedir.

Morris vd. tarafından 1997 yılında yapılan “*aile işletmelerinin dönüşümünde başarı ilişkileri isimli*” bir çalışmada aile işletmeleri ile aile sahipliğinde olmayan işletmeler arasındaki temel yönetsel farklılıkların neler olduğu açıklanmıştır. Bu farklılıklar yönetimin bakış açılarının kısa veya uzun vadeli olması, işletme hatalarının etkileri, iş güvenliği derecesi, karar vermenin merkeziliği, karar verme sorumluluğu ve aile sisteminin işletme sistemine etkisi gibi konuları içerir. Bu temel farklılıklar aşağıda bir tablo halinde verilmiştir.

**Tablo 2**

**Aile İşletmeleri ile Aile İşletmesi Olmayan İşletmeler Arasındaki Yönetimsel Farklar**

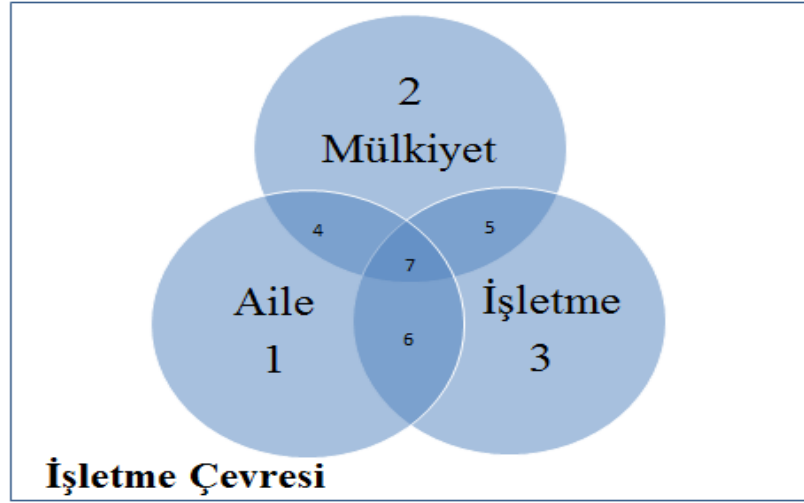
<b>AİLENİN SAHİPLİĞİNDE VE KONTROLÜNDE OLAN İŞLETMELER</b>	<b>AİLE SAHİPLİĞİNDE VE KONTROLÜNDE OLMAYAN İŞLETMELER</b>
Yönetim pozisyonunda kişisel çıkarları da olan aile üyeleri ömür boyu görev alabilir.	Yöneticileri işletmeyle olan ilişkileri ve çalışma süreleri iş sözleşmelerine bağlı olarak değişmektedir.
Aileden olan yöneticiler çoğunlukla kariyerleri boyunca aynı işletmede çalışırlar.	Yöneticiler çok nadiren kariyerleri boyunca tek bir işletmede bulunurlar.
Aile üyeleri belirsiz zaman ufkuна sahiptirler.	Yöneticileri daha kısa zaman ufkuна sahiptirler.
İşletmenin başarısızlığının sonuçları özellikle üst yönetsel pozisyonlarda bulunan aile üyelerinin bireysel ve profesyonel kariyerleri açısından çok dramatik olabilir.	Yönetimsel pozisyonlarda bulunanlar, işletmenin başarısızlığından görece olarak daha az derecede etkilenebilir.
Yönetim pozisyonundaki bir aile üyesinin işine son verilme olasılığı düşüktür.	Bir yöneticinin işine son verilme olasılığı yüksektir.
Aile işletmesinde kişisel kazançlar daha çok işi büyütmenin, başarıların, istihdam yaratmanın ve aile refahını yaratmanın gururundan kaynaklanır.	Kişisel kazançlar kariyer yolunda ilerlemeden ve artan gelirden kaynaklanır.
Örgütsel performans yönetim kademesinin kazancıyla yakından ilişkilidir.	Örgütsel performans yöneticinin kazandığıyla tam anlamıyla ilgili değildir.
İşletme yönetiminde -yeni nesillerin yönetimine katılımıyla azalma eğilimine girse de- karar merkezidir.	Karar verme sıklıkla daha katılımcı ve takım bazlıdır.
İç kontrol sistemleri daha az biçimseldir.	İç kontrol sistemleri daha formalize edilmiştir.
Yönetimin geçiş süreci her ne kadar planlanmış olsa da problemler ve sarsıntılı olabilir. Aile üyeleri ve tepe yönetimini arasında çatışma çıkabilir.	Yönetimin değişim süreci çatışma ve rekabet içerse de hissedarlar süreci zamanında ve düzenli bir biçimde izleyerek başarının devamlı olmasını sağlamaya çalışırlar.
Aile üyesi yöneticiler kendilerine ve ailelerine karşı sorumludurlar.	Yöneticiler hissedarlara karşı sorumludur.
Çatışmaların daha dinamik ve döngüsel bir yapısı vardır. Aile içindeki bir çatışma ilerideki tarihlerde bile işletme kararlarını etkileyebilir. Bu da nihayetinde gelecekteki aile dinamiklerini de etkiler.	Çatışmalar daha doğrusal bir yapı izler ve sonuçları daha takip edilebilir. Çatışmalar daha dar alanda kontrol edilebilir.
Aile üyesi olmayan çalışanlar ilerlemeleri yönünde ve kişisel fırsatlar açısından işletme içerisinde gerçek sınırlamaların/engellerin olduğunu algılar.	Çalışanlar ilerleme ve kararlara katılım noktasında daha eşit şansları olduğunu düşünürler. Buda örgüt içinde rekabeti artıran bir etki yaratır.
Aile ilişkileri direkt olarak iş ilişkilerini etkiler. Ve tam tersi de geçerlidir.	Her ne kadar çalışanların özel hayatı onların performansını etkilese de bu etki daha çok kişiseldir.

**Kaynak:** Morris vd,1997: 388-389

Aile sahipliği ve kontrolündeki işletmeler ile bir ailenin sahipliğinde ve yönetiminde olmayan işletmeler arasındaki farklılıkları ortaya koyabilecek çalışmaların sayısı son zamanlarda artma eğilimi gösterse de bu çalışmaların yeterli olduğunu söylemek zordur. Aile işletmesi ile aile işletmesi olmayan bir işletmenin aralarındaki farklılıkların net bir şekilde ortaya konulamaması bu alanda yapılan çalışmalar açısından problem oluşturmaktadır. Çünkü aile işletmelerinin diğer işletmelerden nasıl ve ne yönde farklılaştıklarının netleştirilmeye çalışılması akademik alanda aile işletmeleri ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda neyin, niçin incelenmesi gerektiğiyle ilgili olarak belirleyici olacaktır. Aile işletmeleri gelişim evrelerine göre farklı özellikler gösterirler. Aile işletmelerinin gelişim evreleri açısından da farklılıkları inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Aile işletmeleri ile diğer işletmelerin aralarındaki farklılıkların daha net anlaşılabilmesi için aile işletmelerinin gelişim evrelerine göre diğer işletmelerden nasıl farklılaştıkları da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Ancak bu çalışmada böyle bir inceleme yapılmamıştır. Çünkü böylesi bir inceleme bu araştırmanın odak noktasının dışında kalmaktadır. İfade edilen düzlemde bir inceleme için ayrı bir araştırmanın tasarlanması gerekmektedir.

#### **1.4. Aile İşletmesi Sistemi**

Aile işletmeleri ile ilgili sınıflandırmaları yapmadan önce bir aile işletmesi sistemini oluşturan temel dinamikleri incelemek gerekmektedir. Aile işletmelerinin bir sistem çerçevesinde incelenmesine yönelik çalışmalar 1960 ve 1970’li yıllarda başlamıştır. Harvard İşletme Bölümünden Taguiri ve Davis (1982) yaptıkları çalışmada aile işletmeleri sistemini birbiriyle kesişen üç dairesel model adıyla açıklamaya çalışmışlardır. Aile İşletmesi Sistemi modeli, aile işletmelerinin sınıflandırılmasıyla ilgili çalışmalara da temel oluşturur.



**Şekil 1:** Aile İşletmesi Sistemi (Lansberg, 1988:4)

Bir aile işletmesinde aileden olsun ya da olmasın işletmenin herhangi bir yerinde yer alan kişi ya da kişilere güç odakları adı verilir. Üç daire modeli aile işletmesini oluşturan birbirinden farklı ancak ilişkili sistemlerin amaç ve dinamiklerini, bunların birbirilerine etkilerini de inceleyerek açıklamaya çalışmaktadır. Üç daire modeli aile işletmesi sistemini bağımsız ancak birbirleriyle kesişen üç alt sistem olarak ele almaktadır. Bunlar aile (aile üyeleri), mülkiyet (hissedarlar) ve işletme (çalışanlar) 'dir. Aile işletmeleri yönetişiminin temel dinamiklerini oluşturan bu faktörlerin birbirleriyle kesiştikleri alanlar da dâhil edildiğinde karşımıza yedi kısımdan oluşan bir sistem çıkmaktadır. Aile üyeleri bu kesişen kısımlardan herhangi birine veya hepsine girebilir ya da hiçbirine girmeyebilir. Bu modelde aile işletmesi sistemine üye olan her birey sadece tek bir kısımda bulunur. Bir bireyin üç daire modeline göre aile işletmesinin hangi kısmında yer aldığı, aile üyesi olup olmadığı, hissedar olup olmadığı ve işletmede yönetsel bir pozisyonda görev alıp almadığının daha kolay anlaşılabilmesi için Tablo 3 oluşturulmuştur.

Modelden anlaşılacağı üzere her bir sistem farklı bir çıkar grubunu temsil etmektedir. Her aile işletmesinde tüm sistemler bulunmasa bile bu model tüm aile işletmeleri için geçerli bir modeldir. Bu model kişiler arası çatışmaları, rol ikilemelerini (örneğin hem çalışan-hem sahip), kişisel öncelikleri, kompleks ilişkileri anlamaya yarayan faydalı bir modeldir. Örneğin dördüncü kısımda olan bir birey hem aile üyesi hem de işletme ortağıdır ancak işletmede çalışmamaktadır (Gersick ve diğerleri, 1997: 7). Aile



üyelerinin her biri bu kısımlardan herhangi birinde yer alır. Aile üyelerinin gerek kan bağı yakınlığı gerekse işletme içerisinde politik durumu örgüt içindeki tüm ilişkileri belirlemektedir.

**Tablo 3**  
**Sistemler Bazında Bireylerin Aile İşletmesi İçindeki Durumu**

	<b>AİLE ÜYESİ Mİ?</b>	<b>HİSSEDAR MI?</b>	<b>İŞLETMEDE ÇALIŞIYOR MU?</b>
<b>KISIM 1</b>	EVET	HAYIR	HAYIR
<b>KISIM 2</b>	HAYIR	EVET	HAYIR
<b>KISIM 3</b>	HAYIR	HAYIR	EVET
<b>KISIM 4</b>	EVET	EVET	HAYIR
<b>KISIM 5</b>	HAYIR	EVET	EVET
<b>KISIM 6</b>	EVET	HAYIR	EVET
<b>KISIM 7</b>	EVET	EVET	EVET

Bir aile işletmesinin başarısına etki eden faktörleri anlayabilmek için bu aile işletmesi sistemini oluşturan bireylerin/paydaşların farklı pozisyonlarını anlamak gereklidir (Sharma, 2002). Her bir paydaşın farklı hedefleri ve beklentileri bulunmaktadır.

Örneğin aile üyeleri işletmeyi hem aile kimlikleri ve miraslarını bir parçası olarak hem de yaşam tarzlarına ilişkin beklentilerinin finansal güvencesi olarak görürler. Bu bakış açısı aile üyelerinin işletmeyi sembolik anlamda “ekmek teknesi” olarak görmelerinden kaynaklanır. “Ekmek teknesi” fiziki ve duygusal bakımdan destek sunan ve aile üyelerini bir arada tutan bir fonksiyon icra eder. Buna karşın işletme bölümündekiler işletmeyi kariyerlerinin bağlı olduğu yapı olarak algırlar ve işletmeyi profesyonel girişimlerinin ve ekonomik başarılarının bir aracı olarak değerlendirirler. Onların bakışına göre işletmenin birincil amacı aile üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak değil, kar üretmek ve kariyerlerinin devamını sağlamaktır. Buna göre işletme gurubundakiler işletme kaynaklarının büyümeye direk olarak katkıda bulunanlar arasında paylaşılmasını isterler (Lansberg, 1988: 122).

Son olarak sahipler işletmeyi ağırlıklı olarak adil bir geri dönüşü olan bir yatırım olarak görürler. Onların beklentileri aile işletmeleri bağlamında açıklanması ve uygulanması zor olan sahiplik hakkından kaynaklanır. Bireyler aynı anda birden fazla guruba üye olabilirler (yani hem aile üyesi, hem mülkiyet sahibi hem de yönetici gibi). Böylelikle işletmenin nihai hedefleri bağlamında aynı kişi birbiriyle çelişen bakış açısına sahip olabilir (Lansberg, 1983: 46).

### **1.5. Aile İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Yazın incelendiğinde aile işletmelerinin sınıflandırılmasına ilişkin farklı parametreler kullanıldığı görülmektedir. Bu farklı sınıflandırma sistemleri aslında bir karmaşanın varlığına işaret etmektedir. Çünkü aile işletmeleri var oldukları kurumsal çevrenin karakterine göre şekillendikleri için her kurumsal çevrenin ürettiği işletme profili kendisine özgü karakterler taşımaktadır. Bu kendine özgü karakteristikler genel sınıflandırma yapılmasında önemli bir kısıt oluşturmaktadır (Sharma, 2002). Aile işletmeleri yapısı gereği dinamiktir ve bazı aşamalarda aile işletmelerindeki değişim çok hızlı yaşanabilir. Dolayısıyla yapılan sınıflandırmaların arasındaki ayrımlar bundan dolayı çok net değildir (Gerscik ve diğerleri, 1997: 24). Diğer taraftan aile işletmelerindeki gelişim sürecinin düzlemsel olarak ileriki aşamalara devam edeceği varsayımı da sorgulanmalıdır. Bazı aile işletmeleri büyür ve gelişirken bazı aile işletmeleri ise gerileme ve hatta dağılma süreçlerine gidebilirler. Şimdiye kadar yapılan sınıflandırma çalışmalarının çoğu aile işletmelerindeki gelişimi düzlemsel anlamda büyüyen, gelişen, karmaşıklaşan işletmeler olarak ele almışlardır. Örneğin aile işletmelerdeki başarısızlık süreçlerini ele alan bir sınıflandırma söz konusu değildir.

Ancak genel olarak değerlendirildiğinde yazındaki sınıflandırmaların aile ile iş sisteminin etkileşimine (Ward, 1987), Taguiri ve Davis (1982) tarafından geliştirilen ve üç dairesel model olarak adlandırılan aile işletmesi sistemi yapısına dayalı sınıflandırmasına (Sharma ve Nordqvist, 2008), sahiplik yönetim yapısı ve finansal hedeflere (Westhaed ve Howorth, 2007) ve sahiplik ve yönetim yapılarının kombinasyonlarına (Nordqvist ve diğerleri, 2014) dayalı olarak yapıldığı görülmektedir. Aile işletmelerinin sınıflandırılmasına ilişkin yazın özeti tablo 4 'da verilmiştir.

**Tablo 4**  
**Aile İşletmelerinin Sınıflandırılmasına İlişkin Yazın Özeti**

YAZARLAR	SINIFLANDIRMA PARAMETLERİ	SINIFLANDIRMALAR
Ward (1987)	Aile ve işletmeye ilişkin yaklaşımların işletme kararlarını nasıl etkilediği ekseninde aile ve işletme sistemlerinin etkileşimi	1) Önce işletme 2) Önce aile işletmesi 3) Önce aile
Gersick ve diğerleri (1997)	İşletmenin, Ailenin ve Mülkiyetin Gelişim ve Değişimi	İşletmenin Gelişimi Ekseninde 1) İşe başlangıç 2) Büyüme-biçimselleşme 3) Olgunluk
		Ailenin Gelişimi Ekseninde 1) Genç iş ailesi dönemi 2) İşe başlayan aile dönemi 3) Birlikte çalışan aile dönemi 4) Bayrağı devreden aile dönemi
		Mülkiyetin Gelişimi Ekseninde 1) Sahip kontrolü 2) Kardeş ortaklığı 3) Kuzen konsorsiyumu
Corbetta ve Salvato (2004)	Aile işletmesinin kimin mülkiyetinde olduğuna ve aile işletmesini kimin yönettiğine ilişkin değişim süreci	1) Kurucu merkezli aile işletmeleri 2) Kardeş veya kuzen konsorsiyumu 3) Açık aile işletmeleri
Dyer (2006)	Vekalet maliyetleri, aile varlıkları ve sorumlulukları ekseninde aile ve işletme sistemlerinin etkileşimi	1) Klan aile işletmesi 2) Profesyonel aile işletmesi 3) Mom & Pop (küçük ve bağımsız) aile işletmesi 4) Aile Öncelikli aile işletmesi
Poza (2007)	Üç dairesel aile işletmesi sistemine göre aile, mülkiyet ve yönetime ilişkin yaklaşımların hangisinin öne çıktığı	1) Önce aile 2) Önce mülkiyet 3) Önce yönetim
Westhead ve Howorth (2007)	Aile işletmesinin mülkiyeti, ailenin işletme yönetimindeki hâkimiyeti ve işletmenin finansal hedefleri ekseninde aile işletmelerinin değişimi	1) Ortalama aile işletmesi 2) Profesyonel aile işletmesi 3) Kuzen konsorsiyumu aile işletmeleri 4) Profesyonel kuzen konsorsiyumu aile işletmeleri 5) Geçişken aile işletmeleri 6) Açık aile işletmeleri
Sharma ve Nordqvist (2008)	Vekâlet Teorisi ve temsilcilik teorilerine göre aile işletmesinin mülkiyet yapısı, yönetim yapısı ve işletme hedefleri eksenindeki etkileşimi	Üç dairesel aile işletmesi sisteminde mülkiyet, aile ve yönetimin kesiştiği dört alana göre aile işletmeleri 72 ayrı kategoride ifade edilmiştir.
Distelberg ve Sorenson (2009)	Değerler, kaynaklar ve hedefler ekseninde aile ve işletme sistemlerinin etkileşimi	1) Önce aile değeri vurgusu 2) Dengeli vurgu 3) Önce işletme değeri vurgusu
Nordqvist ve diğerleri (2014)	Ailenin işletmeye sahiplik derecesi ve ailenin yönetime katılma derecesi	1) Ailenin sahip olduğu-Ailenin kontrol ettiği aile işletmeleri 2) Kardeşlerin sahip olduğu-Ailenin kontrol ettiği aile işletmeleri 3) Kuzen konsorsiyumu-Ailenin kontrol ettiği aile işletmeleri 4) Ailenin sahip olduğu- Profesyonel yöneticilerin yönetime katıldığı aile işletmeleri 5) Kardeşlerin sahip olduğu- Profesyonel yöneticilerin yönetime katıldığı aile işletmeleri 6) Kuzen konsorsiyumu- Profesyonel yöneticilerin yönetime katıldığı aile işletmeleri 7) Ailenin sahip olduğu-Ailenin yatırımcı olduğu aile işletmeleri 8) Kardeşlerin sahip olduğu-Ailenin yatırımcı olduğu aile işletmeleri 9) Kuzen konsorsiyumu-Ailenin yatırımcı olduğu aile işletmeleri

**Kaynak:** Basco ve Perez Rodriguez, 2011: 153'den yola çıkılarak geliştirilmiştir.

Tablo 4’de yer alan yazın özeti incelendiğinde aile işletmelerinin sınıflandırılmasına ilişkin açıklama, model ve sınıflandırma kriterlerine yönelik olarak bir bütünlüğün olmadığı görülmektedir. Nitekim aile işletmelerinin sınıflandırılmasıyla ilgili olarak önemli açıklamalar yapan Corbetta ve Salvato (2004: 360) aile işletmeleriyle ilgili olarak homojen bir yapının varlığından söz edilemeyeceğini ifade ederek sınıflandırmada dağınık bir tablonun ortaya çıktığını ifade etmişlerdir.

Aile işletmelerinin ilişkin sınıflandırmasına yönelik olarak ilk çalışmalardan birini yapmış olan Ward (1987) aile işletmelerini sahiplerin aile ve işletmeye yönelik yaklaşımlarının aile ve işletme sistemini nasıl etkilediğinden yola çıkarak sınıflandırma girişiminde bulunmuştur. Gersick ve diğerleri (1997) yılında yapılmış olan sınıflandırma çalışmasında ise aile işletmeleri sınıflandırmasına yön veren temel kriterlerin işletmenin, ailenin ve mülkiyetin gelişim/değişim evreleri olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Corbetta ve Salvato (2004) ‘de aile işletmelerinin mülkiyet temelinden yola çıkarak sınıflandırmışlar ancak Gersick ve diğerleri (1997) tarafından yapılan sınıflandırmadan farklı kavramlar üzerinden sınıf temaları oluşturmuşlardır. Dyer (2006) ise aile işletmelerini vekalet maliyetleri, aile varlıkları ve sorumluluklarının işletme sistemini etkilemesi biçiminde ifade ettiği kriterlerden yola çıkarak bir sınıflandırma modeli ortaya koymuştur. Poza (2007) ise Ward (1987) tarafından yapılan sınıflandırmaya benzer şekilde üç dairesel model temelinde aile işletmesinde mülkiyet, işletme ve aileye yönelik yaklaşımlardan hangisinin öne çıktığını açıklayan bir sınıflandırma yapmıştır. Westhead ve Howorth (2007)’un ise mülkiyeti, sahip olan ailenin işletme yönetimindeki hakimiyet derecesini temel alarak kapsamlı bir sınıflandırma yaptığı görülmektedir. Sharma ve Nordqvist (2008) vekalet ve temsilcilik teorilerinden yola çıkarak mülkiyet, yönetim yapısı ve işletme hedefleri temelinde bir sınıflandırma yapmışlardır. Distelberg ve Sorenson (2009) ise aile ve işletme kavramlarından hangisinin öne çıktığını değerler, kaynaklar ve hedefler kriterleri temelinden hareketle bir sınıflandırma oluşturmuşlardır. Yazında yapılmış olan sınıflandırmalar arasında aile işletmelerinin kurumsallaşma dereceleri ve kurumsallaşma boyutlarına yönelik en ileri düzeyde vurgunun yapıldığı çalışmanın Nordqvist ve diğerleri (2014) tarafından yapılmış olduğu görülmektedir.

**Nordqvist vd. Aile İşletmeleri Sınıflandırması:** Nordqvist ve arkadaşları tarafından yapılan sınıflandırmanın hareket noktasını, ailenin işletmeye sahiplik derecesi ve ailenin yönetime katılma derecesi şeklinde iki temel parametre oluşturmaktadır. Çünkü aile işletmelerinde ailenin sahiplik ve yönetim konusundaki katılımı aile işletmelerinde dikkate değer bir şekilde farklılık göstermektedir. Tablo 5 'de detaylı bir şekilde özetlenmiş olan bu sınıflandırmada sahiplik derecesi ve aile üyelerinin yönetime katılma durumları temel alınmıştır. Nordqvist ve diğerleri (2014) bu iki parametreyi temel alarak dokuz farklı aile işletmesi tipi ve bu tipler bağlamında kurumsallaşma sürecinde ortaya çıkması muhtemel yönetim organlarının neler olabileceğini ortaya koymuşlardır.

**Tablo 5**

**Ailenin Sahiplik ve Yönetime Katılım Şekline Göre Aile İşletmeleri Sınıflandırması**

		AİLENİN SAHİPLİK ŞEKLİ		
		Kurucu-Sahip	Kardeş Ortaklığı	Kuzen Konsorsiyumu
AİLENİN YÖNETİME KATILMA ŞEKLİ	Aile Operatör	<b>1-</b> Ailenin Sahip Olduğu - Ailenin Kontrol Ettiği Aile İşletmeleri <ul style="list-style-type: none"> <li>- Danışma Kurulu</li> <li>- Aile Toplantıları</li> </ul>	<b>2-</b> Kardeşlerin Sahip Olduğu- Ailenin Kontrol Ettiği Aile İşletmeleri <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yönetim Kurulu</li> <li>- Hissedarlar Kurulu</li> <li>- Danışma Kurulu</li> <li>- Aile toplantıları</li> </ul>	<b>3-</b> Kuzen Konsorsiyumu – Aile'nin Kontrol Ettiği Aile İşletmeleri <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yönetim Kurulu</li> <li>- Hissedarlar Kurulu</li> <li>- Aile Konseyi</li> </ul>
	Aile Süpervizör	<b>4-</b> Ailenin Sahip Olduğu - Profesyonel Yöneticilerin Yönetime Katıldığı Aile İşletmeleri: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yönetim Kurulu</li> <li>- Üst Yönetim Takımı</li> <li>- Aile toplantıları</li> </ul>	<b>5-</b> Kardeşlerin Sahip Olduğu- Profesyonel Yöneticilerin Yönetime Katıldığı Aile İşletmeleri: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yönetim Kurulu (Aile Dışı Üyelerin Katılımıyla)</li> <li>- Üst Yönetim Takımı</li> <li>- Hissedarlar Kurulu</li> <li>- Aile toplantıları</li> </ul>	<b>6-</b> Kuzen Konsorsiyumu- Profesyonel Yöneticilerin Yönetime Katıldığı Aile İşletmeleri: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yönetim Kurulu (Aile Dışı Üyelerin Katılımıyla)</li> <li>- Üst Yönetim Takımı</li> <li>- Hissedarlar Kurulu</li> <li>- Aile Konseyi</li> </ul>
	Aile Yatırımcı	<b>7-</b> Ailenin Sahip Olduğu - Ailenin Yatırımcı Olduğu Aile İşletmeleri <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yönetim Kurulu</li> <li>- Üst Yönetim Takımı</li> <li>- Aile toplantıları</li> </ul>	<b>8-</b> Kardeşlerin Sahip Olduğu- Ailenin Yatırımcı Olduğu Aile İşletmeleri <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yönetim Kurulu (Aile Dışı Üyelerin Katılımıyla)</li> <li>- Üst Yönetim Takımı</li> <li>- Hissedarlar Kurulu</li> <li>- Aile Konseyi</li> </ul>	<b>9-</b> Kuzen Konsorsiyumu- Ailenin Yatırımcı Olduğu Aile İşletmeleri <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yönetim Kurulu (Aile Dışı Üyelerin Katılımıyla)</li> <li>- Üst Yönetim Takımı</li> <li>- Hissedarlar Kurulu</li> <li>- Aile Konseyi</li> <li>- Aile Anayasası</li> </ul>

**Kaynak:** (Nordqvist ve diğerleri, 2014: 199)

Aile işletmelerinin sınıflandırılmasına ilişkin yapılan yazın incelemesi, sınıflandırmaların aile işletmelerinin kurumsallaşarak sürekliliklerinin sağlanması yönünde katkı sağlayacak vurgulardan uzak ve sadece mevcut aile işletmelerinin fotoğrafını çeken sınıflandırmalar olduğunu göstermektedir. Nortqvist vd. (2014) dışında yapılmış olan sınıflandırma çalışmalarının hiçbir tanesinde kurumsallaşmaya yönelik yönetim organlarının oluşumu ve bu organların farklı tipolojilerde nasıl tezahür ettiği ya da hangi tipolojide daha yoğun olarak ortaya çıktığı ve işlerlik kazandığı yönünde net bir vurguya rastlanmamıştır.

Bunun yanı sıra, daha öncede kısmen ifade edildiği gibi hiçbir sınıflandırma çalışmasında ortaya konulan tipolojilere ait özelliklerin aile işletmelerinin kurumsallaşma çalışmalarını, başarısını ve işletmelerin sürdürülebilirliklerini nasıl etkileyebileceğine yönelik herhangi bir bağlantı kurulmamıştır.

Bu tespit edilenler aile işletmelerinin sınıflandırılmasına ve bu sınıflandırma temelinde ortaya çıkan tablonun kurumsallaşma çalışmalarını nasıl etkilediğine yönelik çalışmaların yapılmasının gerekliliğine işaret etmektedirler. Ancak bu çalışma Türkiye ölçeğinde işletme düzeyinde yapılan bir analiz temelinde yürütülmek üzere tasarlanmıştır. Bu nedenle aile işletmelerinin sınıflandırılması ve bu sınıflandırma sonucu ortaya çıkan tablonun kurumsallaşma çalışmaları ve başarısını nasıl etkileyeceği üzerinde durulmamıştır. Bahsedilen düzlemde böyle bir çalışma sonraki araştırmalar için bir hareket noktası olabilir.

## **1.6. Bölüm Değerlendirmesi**

Aile işletmelerine yönelik tanımlar, aile işletmelerinin diğer işletmelerden farkları ve aile işletmelerinin sınıflandırılması temelinde yapılan yazın incelemesi, bahsedilen düzlemdeki gerek ulusal gerekse uluslararası yazının tanımlayıcı düzeyden öteye geçemediğini, yapılan çalışmaların eleştirel yaklaşımdan uzak ve aile işletmelerinin stratejik sorunlarının çözümüne katkı sağlama potansiyelinin düşük olduğunu işaret etmektedir.

Bu araştırmanın odak noktası temelinde düşünüldüğünde ise aile işletmelerinin tanımlanması, aile işletmeleri sisteminin ortaya konulması ve aile işletmelerinin sınıflandırılması yönünde yapılmış olan çalışmaların işletmelerin kurumsallaşması ve

sürekliliğinin sağlanması yönünde hem teorik hem de pratik katkılar sağlamaktan uzak olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ilgili kapsamda yapılan yazın incelemesinden aile işletmeleri anayasası başta olmak üzere diğer kurumsallaşma araçlarına yeterli vurgunun yapılmadığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle aile işletmelerinin tanımlanması, sınıflandırılması ve aile işletmeleri sistemine yönelik açıklamalarla kurumsallaşma araçlarına yönelik yazın birbirinden bağımsız olarak gelişmiştir. Bu durum her iki alanda yapılmış olan çalışmaların birbirini tamamlayarak yazının zenginleşmesini ve derinleşmesini engellemiştir. Özellikle aile işletmelerinin sınıflandırılmasına yönelik çalışmaların hem işletmelerin kurumsallaşması hem de aile işletmesi anayasası gibi kurumsallaşma araçlarına dair net vurgularda bulunarak belli çıkarımlar sunmaması ilgili yazının zayıf alanını oluşturmaktadır.

## **BÖLÜM 2: AİLE İŞLETMESİ ANAYASASI: İÇERİĞİ, GEREKLİLİĞİ, UYGULANMASI**

Türkiye’de ve dünya ’da aile işletmelerinin kurumsallaşma çabaları farklı şekillerde hayata geçirilmeye çalışılmakta ancak esas kurumsallaşması gereken alan olan aile-işletme ilişkileri üzerinde fazla durulmamaktadır. Daha çok işletmenin biçimsel alanı üzerinde yoğunlaşan kurumsallaşma çabaları diğer işletmelerden farklı özelliklere ve sorunlara sahip aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi açısından yeterli olamamaktadır. Aile işletmelerinin biçimsel alan yanında aile-işletme ilişkilerini de düzenleyecek bir bakış açısıyla kurumsallaşma sürecine yaklaşması gerekmektedir.

Daha önceden de bahsedildiği üzere işletme üzerindeki mülkiyet veya yönetim gücünün belli bir ailedeki kişi veya kişilerde olduğu aile işletmelerinde, aile ile işletme arasında organik bir bağın mevcut olması bu tür işletmelerin ilk etapta kısa sürede büyük başarılar elde etmesine ancak uzun vadede varlıklarını sürdürmekte çeşitli sorunlarla karşılaşmalarına neden olabilmektedir. Bu sorunlar arasında ilk olarak kurucu kuşaktan sonra işletmenin mülkiyetinin daha fazla kişi arasında (genellikle kardeşler) bir dağıtımına gitmesi ve bu durumun aileye sonradan gelen her nesil için çoğalarak tekrar etmesi gelmektedir. Bunun yanı sıra aileye sonradan dâhil olan gelin ve damatlar gibi yeni üyelerin de işletme içerisinde aktif olarak rol alması benzer sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir. Ayrıca aile içerisinde olan işletmenin hissedarı olan ancak işletme içerisinde aktif görev almayan üyelerden kaynaklı problemlerle de karşılaşabilmektedir. Genel bağlamda bu tür yönetişimsel problemler, kurucu neslin gerekli tedbirleri çeşitli sebeplerden ötürü zamanında almamasından kaynaklanmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde, aile işletmelerinin ömrünü kısaltarak süreklilik sorunu yaratan yönetişimsel sorunlara çözüm olarak aile anayasaları oluşturmalarının gerekliliğinden bahisle, öncelikle aile işletmesi anayasasının tanım ve kapsamına yer verilmektedir. Ayrıca aile işletmeleri için büyük önem teşkil eden anayasaların ne tür işlevlere sahip olduğuna değinilecektir. Her ne kadar her aile işletmesi özelinde oluşturulan birer kurallar bütünü olsalar da anayasaların genel bağlamda ne tür bir içeriğe sahip olmaları gerektiği tartışılmaktadır. Daha sonrasında ise aile işletmelerinde anayasaların uygulanması için ne gibi yönetim organlarının gerekli olduğu incelenerek



başarılı bir anayasanın aile işletmelerinde hazırlanabilmesi için izlenmesi gereken adımlar irdelenecektir.

## **2.1. Aile İşletmesi Anayasasının Tanımı ve Kapsamı**

Yönetişim, aile işletmelerinde işletme sahipleri, yöneticiler ve aileler de dâhil olmak üzere çeşitli katılımcıların hak ve yükümlülüklerini tanımlayan ve uygulatan bir yöntem veya sistemdir. Aile işletmelerinde yönetişimin aile, sahiplik ve işletme üzerindeki etkilerini anlayabilmek için öncelikle aile yönetişiminin ne olduğunu anlamak gerekmektedir (Lamp, 2010: 7).

Aile işletmesinin amacı uzun dönemli işletme sürekliliğini sağlamaktır. Bu durumda aile içerisinde mevcut olan ilişkilere güvenmek yerine bu ilişkilerin ve kişilerin rollerinin kurumsallaştırılması kaçınılmaz hale gelmektedir. Aile işletmesinin sürekliliği için aile işletmesinin nasıl yönetileceğinin açık ve net olarak belirlenmiş olması gerekmektedir (Stewart, 2010: 4). Aile işletmelerini etkileyen belirli süreçler, gelenekler ve politikaların yanısıra yönetişim, ayrıca işletme içine dahil olan gruplar arasındaki ilişkileri ve bu grupların yönetime katılma konusundaki haklarını içerir (Wiley Finance Series, 2014: 45). Aile işletmesinin paydaşlarıyla ilişkilerinde yönetim kurulunun adaleti ve şeffaflığı sağlamasını yönetişim mümkün kılmaktadır (Coutts Institute, 2015: 6).

Aile işletmesi yönetişimi, bir aile işletmesinin uzun dönemde verimli bir şekilde yönetilmesi, kontrol edilmesi ve şeffaf bir şekilde hesabının tutulması olarak görülebilir (Neubauer ve Lank, 1998; Tapies ve Ward, 2008: 84). Suess (2014: 139) aile yönetişimi kavramını, temel amacı aile ile işletmesi arasındaki ilişkilere beraber, aile işletmesinin üyeleri arasındaki ilişkileri de yönetmek ve kuvvetlendirmek olan, aile işletmesi tarafından oluşturulan gönüllü mekanizmalardan oluşan bir yapı olarak tanımlamıştır. Poza (2010: 247) ise aile işletmesi yönetişimini, aile üyeleri, hissedarlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiyi, işletmenin başarısı kadar birlik ve bütünlüğünü de koruyacak şekilde disiplin ve kontrol etme faaliyetleri olarak ifade etmiştir. Bu tanımlardan hareketle aile işletmelerinin doğasının ve işleyiş biçimlerinin doğal olarak aile ile işletmeyi birbirine bağlayan ilişkilere dayandığı ve bu ilişkinin de yönetişim ile yürütüldüğü sonucuna varılabilmektedir (Giudice ve diğerleri, 2011: 47).

Yönetişim ile varılması arzu edilen sonuç ailenin ve işletmesinin rasyonel ekonomik ve aile varlığı ile ilgili kararların geleneksel aile dinamikleri altında ezilmeden alınabilmesidir (Poza, 2011: 3). Yönetişim sayesinde aile işletmesinde ailenin işletme üzerindeki sahipliği ve buna bağlı olarak da kontrolü yüksek seviyede sağlanabilmektedir (Çavuş, 2005: 157).

Etkili bir aile işletmesi yönetişimi sayesinde bir aile işletmesi yönünü belirler, işletme üyelerinin hemfikir olduğu ve bu fikir birliği doğrultusunda çalışacağı tutarlı politikalara sahip olur ve işletmenin bir parçası olan değerleri tatbik eder (Wiley Finance Series, 2014; 45). Başarılı aileler yönetişimi iyi şekilde uygulamaları durumunda işletmenin rekabet avantajı sağlayacak bir güç kaynağı elde edeceğinin farkındadırlar (Ward, 2004a: 118).

Ailenin, işletmenin gelişimine olan katılımının artması işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkilerinin olduğu kadar işletmenin kendi kültürünün ve yapısının da kayda değer bir şekilde değişmesi ihtimalini ortaya çıkarır. Bu katılım zaman içerisinde yavaş yavaş artabileceği gibi aile üyelerinin işletme içerisindeki çıkarlarını farketmeleri ve işletmenin yönetiminde daha aktif olarak rol almayı istemeleri sonucunda daha ani bir şekilde de meydana gelebilir (Chua ve diğerleri, 2004: 41-42).

Belirli amaçlara ulaşmak için kurulan aile işletmelerinde bu amaçlara ulaşmada büyük etkiye sahip farklı unsurlar bulunmaktadır (Özekin Elalmış, 2011: 34). Öncelikli olarak bir aile işletmesinin yönetişiminin, herhangi bir aile dahiliyetinin olmadığı bir işletmeye göre birçok açıdan daha karmaşık olacağını kabul etmek gereklidir. Bunun sebebi ise işletme içerisindeki ilişkilerin yanı sıra aile içerisindeki ilişkilerin de yönetilmesinin gerekmesidir (Cadbury, 2000: 5). Aile işletmelerinde destekleyici unsurlardan birisi olarak karşımıza çıkan yönetişim, aile ve işletme arasında güçlü bir ilişkinin var olması ve bu nedenle de gerçekleşmesi muhtemel anlaşmazlıkları önlemek veya bu anlaşmazlıkların gerçekleşmesi durumunda bunları ortadan kaldırmak için ne tür faaliyetlerde bulunulacağını belirlenmesini sağlamaktadır (Mandl, 2008: 80). Özellikle kardeşlerin, kuzenlerin veya farklı akrabaların aileye ve işletmeye katılımı, sahiplik ve yönetişim ile ilgili konuları kolayca daha karmaşık hale getirebilmektedir (Latawiec, 2002: 26).

Çoğunlukla aile işletmelerinde yönetişim, ailenin önemli sayılabilecek değerlerini, misyon ve vizyonunu, aile üyelerinin işe alımlarında izlenecek politikaları barındıran ve

işletme yönetim yapısının nasıl belirleneceğinin belirtildiği bir aile anayasası ile de desteklenmektedir (IFC, 2011: 21).

Aile işletmeleri yönetişiminde karşılaşılan ana problem aile üyelerinin birden fazla role sahip olmalarıdır. Bunlar arasında;

- Aile üyesi / işletme sahibi,
- Aile üyesi / işletme yöneticisi,
- Aile üyesi / işletme çalışanı,
- Aile üyesi / işletme hissedarı olmayan,
- Aile Üyesi / işletmede çalışmayan,
- Bu rollerin farklı kombinasyonlarına sahip olan aile üyeleri bulunmaktadır.

Aile yönetişiminin karşılaştığı bir diğer sorun da işletme içerisindeki yönetici ikililiğidir. Aile işletmesinin tepe yönetiminde yer almak yöneticilere belli sorumluluklar ve hesap verme zorunluluğu da yüklemektedir. Genellikle aile işletmeleri birinci ve zaman zaman da ikinci nesilde işletme kurucuları ve diğer aile üyeleri tarafından yönetilmektedir. Bu tür işletmeler sıklıkla profesyonellerin yönetim pozisyonlarını üstlenmesinde sıkıntılarla karşılaşmaktadırlar. İşletme ile ilgili olumsuz bir durumda profesyonellerden hesap sorulması ve hatta gerektiği takdirde işten çıkarılması daha kolay olabilmektedir. Ancak yönetici pozisyonlarının aile üyelerine verilmesi gerçekleşebilecek olumsuzluklarda işletme sahiplerinin ve diğer aile üyelerinin kendilerini yönetilmesi zor bir durum içerisinde bulmalarına sebebiyet verebilir. Bunlara ek olarak aile işletmelerinde, aile üyesi olan işletme sahipleriyle, aile üyesi olmayan ancak işletmede çalışan profesyoneller arasındaki karşılıklı talep ilişkileri de kritik bir faktördür (Jones, 2012: 3). Bu sebeple işletmenin başarıya ulaşabilmesi, aile üyesi yöneticiler ve profesyonel çalışanlarla olan ilişkilerin dikkatlice yürütülmesine (IFC, 2009: 126) ve aile ile işletme arasındaki ilişkilerin düzenleneceği iyi bir yönetişim sistemine bağlıdır.

Bir aile işletmesinin henüz ilk kurucusu veya kurucularının bulunduğu evrede yönetim unsurlarının belirgin olarak oluşmadığı görülmektedir. Yönetim unsurlarının bu aşamada ortaya çıkmayışı kararların büyük çoğunluğunun aile işletmesinin kurucusu veya kurucuları tarafından alınmasından kaynaklanmaktadır. İlerleyen süreçte aile işletmesi aile yaşam döngüsünde diğer evrelere doğru geçtikçe aile işletmesine yeni

jenerasyonlar ve üyeler dâhil olmaktadır. Bu durum ise işletmede işlerin nasıl yürütüleceğine yönelik farklı fikirler ve görüşlerinde ortaya çıkması sonucunu ortaya çıkartır (IFC, 2011; 21). Aile işletmelerinde yönetimin devri konusu, kapsamlı ve karmaşıklık taşıyan bir sorundur. Aile işletmelerinde yönetimin devrini zorlaştıran ve karmaşıklaştıran etken, kardeşlerden oluşan daha küçük bir sahiplik yapısından kuzenlerin oluşturduğu daha büyük bir yapıya geçiş söz konusu olduğunda, yönetişimin temel varsayımlarının çarpıcı bir şekilde değişmesidir (Aronoff ve Ward, 2011a: 34). Bu sebeple, çalışan kardeşler arasındaki beklentileri yönetmek ve çatışmaları en düşük seviyeye çekmek için kardeş ortaklıklarında sıklıkla resmi bir yönetim mekanizmasının kurulması gerekmektedir. Bu gereklilik kuzenlerin de işletme yönetimine katıldığı bir süreçte daha da önemli bir hale gelmektedir (Coffman, 2014: 40). Yalnızca Türkiye ile sınırlı olmamakla birlikte dünya genelinde kurucu nesilden sonra varlığını devam ettirebilen aile işletmeleri toplam aile işletmelerinin %5'lik bir kısmına karşılık gelmektedir (Zaim ve diğerleri, 2012: 20). Bu oranın bu denli az olmasındaki en büyük etkenlerden birisi ise aile işletmesinin geçen süre içerisinde gelişmesinin sonucunda işletme kurucusunun işletmeyi aşağıdan yetişen nesle devretmesi esnasında yapılan hatalardır (Güney, 2007: 115-116).

Bir aile işletmesinin kurucusu tarafından sonradan gelen nesillere devredilmesi durumu ele alındığında, yeni nesillerin işletmeyi ne derecede etkin ve verimli yönetebilecekleri riskli bir konu olacaktır (Cigno ve diğerleri, 2006: 6). Öte yandan yeni nesil sadece kendinden önceki neslin ortaya çıkardığı işletmeyi bir hediye olarak devralmamakta, aslında omuzlamak zorunda oldukları bir dizi sorumluluğu devralmaktadırlar. İki kuşak arasındaki (kurucular ile varisleri) değer değişimi basit bir süreç değil, aksine ailenin iki nesli arasında öğrenme, büyüme ve gelişimi içeren organik bir süreçtir (Jaffe,: 1). Aile işletmelerinin zaman içerisinde gelişmesi ve büyümesinin bir sonucu olarak aile içerisindeki farklı nesiller yeni durumlar ve taleplerle karşı karşıya kalır. Her aile işletmesi eşsiz olmasına rağmen büyüme esnasında benzer fırsat ve zorluklarla karşılaşılır. Bu sebeple her aşamayı yaşayan nesil benzer öncelikler geliştirme eğilimindedir (Schuman ve diğerleri, 2010: 54).

Aile üyeleri arasındaki kişisel ilişkiler kadar, işletmenin varlık/mülkiyet yapısı ile ilgili ilişkilerde de ortaya çıkan aileye ve işletmeye özgü durumlar daha karmaşık, daha zor ve bazı durumlarda da daha parçalanmış hale gelmektedir (Kempster ve Hussain, 2014:

4). Her ne kadar ilk nesil (kurucu nesil) tarafından işletmenin kuruluşunda belli başlı kurallar belirlenmiş olsa da sonradan gelen nesiller için bu tür kuralların belirlenmesi, bu nesillerin dâhil oldukları ilişkinin niteliğinden dolayı çok daha zor olmaktadır. Bu sebeple, her aile işletmesinin kendine has yapısal özelliklerine göre, kurallar işletmenin kurucusu tarafından belirlenir. Bununla birlikte, kardeşlerin veya kuzenlerin hepsi aynı seviyede olmalarından ve hiçbirisinin gerekli olan güce ve meşruiyete tek başlarına sahip olmamasından dolayı, sonraki nesillerde kuralların kim tarafından belirlenmesi gerektiği sorusu da ortaya çıkmaktadır. Bu durumun aile işletmelerinde ciddi bozulmalara sebebiyet verdiği ve sonraki nesillerin işletme ile ilişkilerini tanımlayacak kurallar üzerinde bir anlaşmaya varmalarını gerektirdiği görülmüştür (Gimeno ve diğerleri, 2010: 12).

Aile işletmelerinde uzun dönemli başarı belirli yönetim uygulamalarının geliştirilmesi ve uygulanması ile elde edilebilir. İyi yürütülen bir aile yönetimi aile işletmesine olumlu etkilerde bulunacak unsurlar olan, iletişimi geliştirebilir, adalet anlayışını teşvik edebilir ve hem aileye hem de işletmeye olan bağlılığı devam ettirebilir (Carlock ve Ward, 2010: 200). Yönetim uygulamaları aile işletmelerinde bulunan 3 kesişim noktası olan aile (aile üyeleri), işletme (işletmede çalışanlar) ve aile işletmesinin mülkiyeti (hissedarlar) ekseninde ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları yönetmek ve bazen de tahmin etmek için devreye sokulur. Sonrasında ise bu yönetim uygulamaları çoğu kez bir anayasa, bir sözleşme veya bir tüzük altında toplanır (Schuman ve diğerleri, 2010: 89). Aile işletmelerinde “*aile işletmesi anayasası*” olarak adlandırılan bir belge oluşturularak bu tür karmaşık beklenmedik durumların idare edilebilmesi mümkün olmaktadır (Lipman ve Bozelli, 2012: 1). İlk örneğine ilişkin örnekler 19. yüzyılda Sumitomo ve Mitsui gibi büyük Japon işletmelerinde rastlanan aile işletmesi anayasası, aile ile işletme arasındaki ilişkiyi belirleyen bir kurallar sistemidir (Gimeno ve diğerleri, 2010: 12).

Montemerlo ve Ward (2005: 68)’a göre aile anayasaları aile sözleşmelerinin bir çeşididir. Aile sözleşmeleri aile beyanı, aile işletmesi protokolü, sahipler kontratı ve/veya hissedarlar sözleşmesi ve aile anayasalarından oluşmaktadır. Aile beyanı aileye odaklanarak aile felsefesi ile ahlaki değerlerin ön plana çıkmasını amaçlar. Aile işletmesi protokolü kural koyucu bir bakış açısı ile ahlaki yapıların aile işletmesi bazında güçlenmesine çalışır. Sahipler kontratı ve/veya hissedarlar sözleşmesi kural

koyucu ama daha biçimsel bir perspektifle mülkiyet rollerine odaklanır. Aile anayasası ise hem aileye, hem mülkiyete, hem de işletmeye odaklanır. Bu odaklanma hem felsefi, hem ahlaki, hem de daha biçimsel bir tarzdadır. Görüldüğü kadarıyla aile anayasaları sözü edilen diğer aile sözleşmesi türlerinin hepsini kapsamaktadır. Yazında pek çok yerde aile işletmesi anayasası kavramı Montemerlo ve Ward (2005)'in aksine aile işletmesi sözleşmesi ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Zaman zaman aile sözleşmesi, aile tüzüğü, aile öğretisi, aile prensipleri beyanı, aile kuralları ve değerleri, aile kuralları ve düzenlemeleri veya aile stratejik planı olarak da nitelendirilen bu belge özünde işletmenin çekirdek değerlerinin, vizyonunun ve ailenin buna olan bağlılığının belirtildiği, genel ilkelerinin ana hatlarıyla çizildiği bir sistemli kurallar bütünüdür (Hunter, 2012: 1; IFC, 2011: 22; Carlock ve Ward, 2010: 44; Schuman, Stutz, ve Ward, 2010: 89). Aşağıdaki tabloda aile işletmesi anayasalarına ilişkin yapılan tanımlara yer verilecek ve sonrasında bu çalışma kapsamında kullanılacak bir aile işletmesi anayasası tanımı yapılmaya çalışılacaktır.

**Tablo 6**

**Aile İşletmeleri Anayasalarına İlişkin Yapılan Bazı Tanımlar**

<b>AİLE İŞLETMESİ ANAYASASI TANIMLARI</b>	<b>YAZARLAR</b>
Aile işletmesi anayasası, aile üyeleri tarafından ailenin değerlerini, inançlarını ve görevlerini kapsayacak şekilde, aile içerisindeki ve aile işletmesi ile ilişkiye atıfta bulunularak, ortaklaşa geliştirilen resmi bir belgedir.	Lansberg (1999).
Aile işletmesi anayasası, aile üyelerinin her birisinin sahipler, yöneticiler veya çalışanlar olarak işletmeye katkı yapmasını ve katılım sağlamasını mümkün kılacak, ailenin ihtiyacı olan temel kurallardır.	Carlock ve Ward (2010)
Aile işletmesi anayasası, bir misyon bildirgesiyle başlayan, sonrasında bu misyonun faaliyetlere dönüşecek şekilde geliştirilen (sorunları azaltmak, politikalar ve prosedürler oluşturmak, aile üyelerinin hak ve yükümlülüklerini net bir şekilde tanımlamak ve paylaştığı önemli konular hakkında kararlar almak vb. gibi) aile davranışı, karar verme ve nesiller arası yönetimin devri konuları için yasal veya yarı yasal bir rehberdir.	Jaffe (2010)
Aile işletmesi anayasası, aile işletmelerinde, işletmeye ve aileye nasıl bir yol haritasına sahip olacaklarını belirten, hem ailede hem de işletmedeki ilişkilerde daha kurumsal bir yapının varlığını mümkün kılan, işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmesinde önemli bir yere sahip kurallar bütünüdür.	Yelkikalan ve Aydın (2010)
Aile işletmesi anayasası, aile meclisinin yapısı ve rolünün tanımlandığı, aile meclisinin anlaşmazlıklar üzerine nasıl kararlar verdiklerinin ve bu anlaşmazlıkları nasıl çözeceklerinin belirtildiği kuralları içeren belgelerdir.	Stewart (2010)
Aile işletmesi anayasası, ailenin mirasını, değerlerini, kültürünü, umutlarını ve tutkularını gelecekte elde edeceği başarı ve bir o kadar da bu başarımları kazanmak için gerekli planları içeren yazılı bir beyandır.	Kempster ve Hussain (2014)

Aile işletmesi anayasaları tek bir sayfadan oluşan ve aile işletmesinin misyonu ve vizyonu gibi bilgileri içeren bir belge (Stewart, 2013: 1) olabileceği gibi işletmenin politikalarının ve sözleşmedeki şartların belirtildiği uzunca bir doküman da olabilir. Her ne kadar aile işletmeleri, işlerini büyütmek ve aile uyumunu bir arada sağlamak gibi ortak amaçlara sahip olsalar da, her aile işletmesi için aynı anayasanın oluşturulması ve uygulanması uygun değildir (Jones, 2012: 10).

Buraya kadar aktarılan açıklamalar ve yapılan tanımların ortak vurguları göz önünde bulundurulduğunda bu çalışma kapsamında aile işletmesi anayasası şu şekilde tanımlanmıştır:

Aile işletmesi anayasası; ailenin/işletmenin kültürünü, değerlerini, inşa edilmek istenen geleceği, aile işletmesi sisteminin temeli olan, aile üyeliği, işletmenin yönetimi ve işletmenin mülkiyeti ekseninde ele alarak ortaya çıkabilecek özel durumların değerlendirilmesi neticesinde aileyle işletme arasındaki ilişkileri, ilgili aile işletmesine özgü olarak kurumsallaştıracak biçimde ortak bir kabulle yazılı veya sözlü kurallar şeklinde oluşturulan işletme ve yönetiminin sürdürülebilirliğini sağlayan yönetişimsel bir araçtır.

## **2.2. Aile İşletmesi Anayasasının Amacı**

Aile işletmesi anayasası ile temel olarak amaçlanan işletmenin başarılı bir şekilde gelişmesini sağlamak, mülkiyet birliğini ve bağlılığını sürdürmek ve aile bağlarını kuvvetlendirmek ve sağlamlaştırmaktır (Gimeno ve diğerleri, 2010: 25). Ailelerin özelliklerine, işletmelerine, gelişim aşamalarına ve aile üyelerinin arzu ve hedeflerine göre aile işletmesi anayasası birçok şekilde olabilir. Geleneksel olarak bir aile işletmesi anayasası aşağıdaki ana amaçlara hizmet eder (Lipman ve Bozelli, 2012: 1);

1. Geçmiş nesillerin mücadelelerini de içerecek şekilde aileyi ve işletmesini (veya işletmelerini) yönetecek olan misyonu, değerleri, felsefeyi ve ilkeleri belgeler.
2. İşletmenin stratejisini, kısa ve uzun vadeli hedeflerini özetler.
3. İşletmeyi ve aileyi etkileyecek olan muhtemel çatışmalar ile başa çıkabilmek için ihtilaf çözüm süreçlerini tanımlar.

4. Anahtar yönetim, yöneticiler, hissedarlar ve aile üyeleri de dâhil olmak üzere, işletmenin anahtar yönetimi ve diğer destek gruplarının rollerini, yapısını, güç ve yetkilerini tanımlar.
5. Aile tarafından alınan ve işletmenin sahiplik ve yönetimini etkileyecek kararların ne yönde olacağını belirler (KPMG International Cooperative, 2010: 1).

Bu açıklamaları aile işletmesi sisteminin üç temel unsuru (aile, mülkiyet ve işletme) ile bağdaştırarak aile işletmesi anayasalarının amaçlarını aşağıdaki gibi kategorize etmek daha açıklayıcı ve anlaşılabilir bir sonuç çıkarabilir.

- İşletme mülkiyetinin yönetimine ilişkin amaçlar
- İşletme-aile ilişkilerinin yönetimine ilişkin amaçlar
- İşletmenin yönetimine ve sürekliliğine ilişkin amaçlar

Aile işletmesi anayasalarının amaçlarını kategorize ettikten sonra şimdi bu amaçlara ilişkin kısa açıklamalara yer verilecektir.

### **2.2.1. İşletme Mülkiyetinin Yönetimine İlişkin Amaçlar**

İşletme sahipliği (mülkiyeti) açısından bakıldığında, anayasa oluşturmanın birçok amacı vardır. Bunlar arasında en yaygın olanı işletmenin hisselerini aile içinde tutmanın veya aile dışına aktarmanın kurallarını belirlemektir. Özellikle, aile dışından işletmenin mülkiyetine katılacak olan ortakların hangi şartlar altında kabul edileceğini belirten belli başlı kurallar oluşturmak ya da mevcut kuralları değiştirmek bunlara örnek olarak verilebilir. Burada özellikle dikkat edilen husus ailenin işletme üzerindeki sahipliğinin dışarıdan katılacak olan ortaklara göre daha üstün olmasının sağlanmasıdır. Aile işletmeleri oluşturacakları anayasalar ile ayrıca işletmenin mirasını muhafaza etme ve sonradan gelecek olan nesillerin işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamalarına yardım etme imkânını bulurlar.

### **2.2.2. İşletme-Aile İlişkilerinin Yönetimine İlişkin Amaçlar**

Anayasa oluşturmak ile ulaşılmak istenen bir diğer amaç ise aile üyelerinin paylaştığı değerleri sağlamlaştırmak ve birlikte hareket etmelerini sağlayacak şartları oluşturmaktır (Montemerlo ve Ward, 2005: 26). Yapılacak olan aile işletmesi anayasası



aile üyeleri arasındaki ilişkiyi geliştirecek ve anlaşmazlıkların daha etkili bir şekilde çözülmesine olanak sağlayacaktır (Poutziouris ve diğerleri, 2006: 129).

Aile işletmesi anayasasının geliştirilmesi aşamasında aile üyeleri işletmeyi etkileyecek konularla ilgili fikir alışverişinde bulunurlar. Böylece daha önceden hiç konuşulmamış konular da gündeme gelebilir ve bu konular arasında problemliler olanlar var ise daha erken safhada çözebilmek mümkün olur. Başka bir deyişle aile işletmesi anayasası mevcut problemler kadar henüz ortada olmayan, gerçekleşmemiş sorunların da gündeme gelmesini ve daha önceden bu problemlerin giderilmesini sağlamaktadır (Gimeno ve diğerleri, 2010: 13).

Aile işletmelerinde, işletmenin ve işlerin başarılı bir şekilde yürümesi için, her ne kadar yasal yapılar, açıkça tanımlanmış sorumluluklar olsa da bunlar aileye ve işletmeye zarar verecek gerginliklerin, ihtilafların ve bazı durumlarda hukuksal çatışmaların yaşanmasına engel olamamaktadır. Beklenmedik ölümler veya aile üyeleri arasında boşanma/ayrılma durumlarının olması, aile varlığı yapısında çıkarı olan aile üyeleri için bir belirsizlik ya da problem teşkil etmesine neden olabilir (Kempster ve Hussain, 2014: 8-9).

Aile işletmesi anayasalarının oluşturulma süreci, çocuklar da dâhil olmak üzere, tüm aile üyelerinin ortak katılımı ile gerçekleştiği için oldukça demokratik bir süreçtir. Ailenin ve işletmenin değerleri ve hedefleri beraberce tanımlanmakta ve aile üyeleri arasında bir mutabakat sağlanmaktadır. Bu sayede tüm aile bireylerinin düşünceleri ve fikirleri doğrultusunda ortak bir karar alındığından, ileride gerçekleşebilecek fikir ayrılıklarının da önüne geçilebilmektedir. Bu sebeple aile işletmesi anayasası oluşturularak hem aile içi hem de işletme içi dengelerin sağlanması amaçlanmaktadır (McClain, 2006: 836).

### **2.2.3. İşletmenin Yönetimine ve Sürekliliğine İlişkin Amaçlar**

Aile işletmesi anayasası sayesinde işletmelerin (ve ailelerin) gelecekte önemli ve hatta muhtemelen tartışma konusu olabilecek konularda verilecek kararlarda doğru tercihleri yapmalarını sağlayacak kurumsallaşma düzeyinin yakalanması, işletmenin performansının yükseltilerek ömrünün uzatılması hedeflenmektedir (Montemerlo ve Ward, 2005: 14). Aile üyeleri arasındaki iletişim ve ilişkiler aile işletmesi anayasaları

sayesinde daha resmi ve profesyonel bir seviyeye çekilebilmekte ve bu sayede hem işletme içerisinde hem de aile fertleri arasındaki ilişkilerin daha kurumsal bir çerçeveye oturtabilmek mümkün olabilmektedir (Dilbaz, 2008: 83). Aile işletmesi anayasası bir ailenin müşterek kararları nasıl vereceğini, bir başka ifade ile ailenin nasıl idare edileceği ile ilgilidir. Daha özel anlamda ise kişilerin rolleri ve sorumlulukları ile ilgili açıklamalar içerebilir, aile, sahiplik ve işletme arasındaki sınırların belirlenmesinde de etkili olabilir (Stewart, 2015: 2).

Aile işletmelerinde, yukarıda da bahsedildiği üzere, kurucu nesilden sonra gelen ve kuzenlerden oluşan nesilde sahiplik, iş bölümü, işletme içerisindeki görev ve sorumluluklar gibi konularda problem yaşanmakta ve bu durum işletmenin kurucu nesilden sonra hayatını devam ettirebilmesini büyük ölçüde sıkıntıya sokmaktadır. Bu durum işletmenin sürekliliğini etkilediği kadar aile içindeki iletişimi de olumsuz olarak etkilemekte ve çoğu zaman telafi edilemez problemleri beraberinde getirebilmektedir. Aile işletmeleri bu noktada aile içerisindeki iletişimi ve işletme içerisindeki görev ve yükümlülükleri birbirinden ayırıştırarak bir anayasa oluşturarak problemin önüne geçebilmektedirler (Özekin Elalmış, 2011: 53).

İşletmenin başarılı olarak gelişimi açısından bakıldığında bazı işletme sahibi aileler bir anayasa oluşturulmasını liderlik devri sürecini daha iyi yönetmek için yapmakta iken diğerleri ise bu sahiplik devrinin ana hatlarını peşinen belirlemek, henüz işletme içerisine katılmamış gelecek nesillerin ne tür kariyer kriterlerine sahip olmaları gerektiğini belirlemek amacı ile de bu belgeyi oluşturmaktadır (Montemerlo ve Ward, 2005: 25). Buradan hareketle aile işletmesi anayasası vasıtası ile etkin yönetim sağlamak ve kuruculardan sonra gelecek kişilere devirde, ki bu kişiler genellikle ailenin diğer üyeleridir, sağlıklı bir geçiş yaşanması amaçlanmaktadır.

Bunların dışında anayasalar ile değerler, etik kurallar, işe alım ve tazminat prensipleri, olası anlaşmazlıklar ile başa çıkmada ne tür prosedürler izleneceği, yönetim ile ilişkiler, aile eğitimi, aile konseyi rol ve sorumlulukları, bağış ve yardım konuları, kar payları ile yeni yatırımlarda ne tür bir yol izleneceğine yönelik politikaların da belirlenmesi hedeflenmektedir (Carlock ve Ward, 2010: 184).

Karşılaşılabilecek problemlerin çözümünün yanı sıra aile işletmesi anayasası ile ulaşılması amaçlanan bir diğer amaç ise, aile işletmelerinin deneyimleyebilecekleri

değişimleri en az hasarla atlatmalarını sağlamaktır. Bu değişimler çoğu zaman aile ve işletme içinde çatışmalara yol açmaktadır. Bu çatışmaların asgari düzeye indirilmesi veya etkin şekilde yönetilebilmesi için aile işletmelerinin alabilecekleri bir diğer önlem de işletme faaliyetlerini belirli bir plan dâhilinde yapmaktır (Özekin Elalmış, 2011: 53). Aile işletmelerinde geliştirilecek olan anayasalar vasıtası ile aile üyeleri arasında büyük anlaşmazlıklara yol açabilecek olan ve işletmeyi kaosa sürükleyebilecek durumların önlenmesi mümkün olmaktadır (Fogel ve Powell, 1997; Tarhan, 2010: 34).

### **2.3. Aile İşletmesi Anayasalarının Fonksiyonlarının Kurumsallaşma Bileşenleri Açısından Değerlendirilmesi<sup>3</sup>**

Aile anayasaları ayrıca aile içerisinde çözüme kavuşturulmamış ya da göz ardı edilmiş problemlerin gündeme getirilmesi açısından da önemlidir. Birçok aile, anayasa oluşturma sürecine bu sebeplerden dolayı kaygı ile yaklaşmaktadırlar. Ancak belli bir süre sonra aile ve işletmenin sürekliliğini sağlayabilmek için anayasa oluşturma süreci gerçekleşmesi kaçınılmaz olmaktadır (Shaw, 2015: 42).

Aile işletmelerinde temel yapıyı oluşturan aile üyeliği, mülkiyet ve işletme eksenli üç boyut birbirinden ayrılmaz bir özelliğe sahiptir. Buradan hareketle aile işletmesini oluşturan bu üç boyutun, işletmenin devamlılığını sürdürebilmesi için, belirli bir uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir (Erdoğan, 2004: 57). İşte bu aşamada aile işletmesi anayasası devreye girmekte ve bu uyumun sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Aile işletmeleri anayasaları aile işletmeleri için kurumsallaşmanın temel bileşenlerine yönelik pekiştirici bir rol üstlenebilirler. Kurumsallaşmanın bileşenleri *profesyonelleşme, formalleşme, şeffaflık, tutarlılık, kendine övgülük ve sosyal sorumluluktan oluşmaktadır* (Alpay ve diğerleri, 2008: 438; Çavuş ve Demir, 2011: 416). Bu başlıkta aile işletmesi anayasasının fonksiyonları kurumsallaşma bileşenleri açısından değerlendirilecektir.

---

<sup>3</sup> Kurumsallaşma bileşenleri ile ilgili kavramsal açıklamalar çalışmanın üçüncü bölümünde bulunmaktadır. Araştırmanın kurgusu gereği aile işletmesi anayasalarının fonksiyonlarının kurumsallaşma bileşenleri açısından değerlendirilmesi ilgili açıklamaların kurumsallaşma bileşenleri ile ilgili kavramlar tanımlanmadan önce yapılması yoluna gidilmiştir.

### **2.3.1. Profesyonelleşme Açısından Değerlendirme**

Aile işletmelerinin bir takım özellikleri, aile işletmesine dışarıdan bakan kişiler tarafından, doğrudan görülemeyecek soyut kavramlardır ve ancak uzun gözlemler sonucunda belirlenebilirler. Aile işletmesi anayasası ile bu kavramlar yazılı olarak belirtilebilmekte ve bir nevi aile ve işletmesi, belirli parametrelere göre somutlaştırılarak tanımlanabilmektedir. Anayasalarla profesyonel yöneticilerin hangi koşullarda çalıştırılacağı, aile-işletme dengesi içinde nasıl pozisyonlandırılacağı, aileden kimlerin hangi kriterlere göre yönetsel pozisyonlarda istihdam edilecekleri aile anayasalarında sınırları çizilmiş konulardır. Bu noktada işletmenin kendi değerlerine uygun kişiler tarafından yönetilmesi de daha kolay hale gelmektedir. Özellikle işletmenin gelecek nesillere devrinde yaşanan problemlerden birisi olan, aile değerlerinin yönetime yeni gelecek olan kişiler tarafından benimsenmemiş olması sorununun önüne aile anayasası ile geçilebilmektedir (İçin, 2008: 140).

Aile işletmesi anayasası sayesinde yönetimin sonraki nesillere devrinin nasıl gerçekleşmesi gerektiği ve yeni nesillere devirde nasıl daha başarılı bir süreç yaşanabileceği belirlenebilmektedir. Tabii ki aile işletmesi anayasası yalnızca veraset sisteminin belirlenmesi açısından öneme sahip değildir. Bunun yanında aile işletmesi anayasasının, aileye ve işletmesine ait misyonu, vizyonu, amaçları, istihdam politikasını, ortaklık ve kar payı dağıtım oranları ve işletme ile ilgili stratejik kararları kimlerin alacağı gibi hususları da belirleyecek olan kurumları oluşturma fonksiyonu da vardır (Deloitte ve TKYD, 2007: 7).

### **2.3.2. Formalleşme Açısından Değerlendirme**

Formalleşen sistemlerde kimin hangi işi yapacağı, kararların nasıl alınacağı, yetki ve sorumlulukların nasıl belirleneceği önceden belirlenmiştir. Aile ve işletmenin ihtiyaçları için bir denge mekanizması olan aile anayasası bu iki sistem içinde kişilerarası ilişkilerin yönetişimi sağlamak gibi bir fonksiyona sahiptir. Çünkü aile işletmesi aile ve işletme sistemlerinin bağlanmasından oluşmuştur. Bu iki sistem çakıştığında ise ortaya anlaşmazlıklar çıkmaktadır. Aile işletmesi anayasasının birincil işlevi daha gerçekleşmeden bu potansiyel anlaşmazlıkların önüne geçmektir (Jones, 2012: 11). Bu açıdan aile işletmesi anayasası, şirketin varlığını devam ettirebilmesi için gerekli olan sistemin başlangıcı niteliğindedir (Du, 2011: 7). İşletmenin ve ailenin içerisinde

bulunduğu çevrenin geçirdiği değişim aile işletmelerinde hali hazırda kullanılan anayasaların güncel şartlara cevap veremez hale geldiğinde güncellemelerin yapılması önemlidir (Coutts Institute, 2015: 7).

Aile anayasası her şeyden önce aile işletmesine bir düzen getirmesi, işletme ve aile ilişkilerinin bir arada yönetilebilmesine imkân tanınması açısından büyük öneme sahiptir. Aile ile birlikte işletmenin de zaman içerisinde büyümesi belli bir noktadan sonra kurucu nesilden sonraki nesillerin de işletmeye dâhil olmasını ve işletme içerisinde aktif rol almaya başlamasını kaçınılmaz kılmaktadır. İşletmeye ve aileye yeni katılacak olan üyelerin görev ve sorumluluklarının tanımlanması oluşturulacak olan aile anayasası ile mümkündür.

### **2.3.3. Şeffaflık Açısından Değerlendirme**

Bir kurumsallaşma bileşeni olarak şeffaflık işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sürecinin ve bu faaliyetlerin sonuçlarının ilgilerle paylaşımını öngörür. Sebilcioğlu ve diğerlerine göre (2013: 27) aile işletmesi anayasası ile şirketin kurumsallaşmasının gerekliliği ve öneminin belirlenmesi ve bunun yanı sıra işletmenin amaçlarının da açık ve seçik bir şekilde belirtilmesi hedeflenmektedir. Bu anlayışın benimsetilmesi aynı zamanda işletme ve aile içerisinde gerçekleşebilecek ihtilafların veya yanlış anlaşımaların en az hasarla çözülmesini de mümkün kılar. Daha önce de belirtildiği üzere yazılı hale getirilmiş ve herkesin kabulüne sunulmuş bir aile işletmesi anayasası ile işletme içerisinde çalışan aile fertlerinin rolleri, sorumluluk ve yükümlülüklerinin belirlenmesiyle olumsuz durumların engellenmesi hedeflenmektedir (Stewart, 2010: 9).

Aile anayasaları, işletmelerin anlaşmazlık ve çatışmalar yaşanmadan yönetilebilmesi ve gelecek nesillere başarılı bir şekilde devredilebilme ihtimalini arttırdığından, stratejik bir öneme sahiptir (Başer, 2010: 47). Aile işletmesi anayasası sayesinde aileler ve işletmeler arasındaki belirli sınırlar somut bir şekilde ortaya konulmuş olur. Bu vesile ile aile üyeleri hem kendi içlerinde hem de işletme ile ne şekilde etkileşime geçmeleri gerektiği konusunda daha nitelikli bir bilgi sahibi olurlar (Coffman, 2014: 226).

#### **2.3.4. Tutarlılık Açısından Değerlendirme**

Her ne kadar farklı büyüklüklerdeki aile işletmeleri anayasa ile belirledikleri değer yargılarını hayata geçirmek için farklı organlara ihtiyaç duysalar da hepsinin anayasa oluşturarak gerçekleştirmek istedikleri, işletmeye ve ailenin işletme ile olan ilişkilerine bir tutarlılık getirerek kurumsal bir sistem oluşturmaktır (Yücel ve Özkalan, 2012: 263). Bu sistemin oluşturulmasında aile anayasasının meydana getirilmesi ilk adım olacaktır. Oluşturulan aile işletmesi anayasasının içerisinde ise, aile ve işletmesinin kurumsal bir yapıya geçirilebilmesi için, çeşitli adımların atılması gerekmektedir. Özellikle işletmenin aile ile hemen hemen bir olduğu yapılarda hem ailenin hem de işletmenin aynı anda kurumsallaştırılmaya çalışılması dikkat edilmesi gereken bir noktadır. Bu bağlamda işletme ve aile ile ilgili konuların görüşülüp belli başlı sonuçlara varılacak olan aile meclisleri, ailenin ve işletmesinin misyon, vizyon ve değerlerinin açık ve seçik bir şekilde belirtileceği bildirgelerin hazırlanması ve kaçınılmaz bir son olan işletmenin kurucu nesli takip eden nesillere, onlardan da gelecek nesillere devrinin belli başlı kurallara sadık kalınarak gerçekleştirilebilmesi için aile işletmesi anayasası çok önemli bir role sahiptir (Sünbül Koçak, 2012: 362).

Aile işletmelerinin üçüncü nesle kadar varlıklarını sürdürememeleri ve kurumsallaşamamalarındaki en temel sorunlardan birisi değer yargıları ve anlayışların yeni kuşaklara benimsetilememesidir. Aile içerisindeki iletişimde ve aile üyelerinin birbirleri ile olan etkileşimlerinde belli başlı kuralların olmaması az önce bahsedilen değerlerin alttan yetişen nesillere etkin olarak aktarılamaması sorununu doğurmaktadır. Ancak tüm bu unsurların yazılı olarak açıkça belirtildiği bir aile anayasasının varlığı sayesinde kurucu kuşaktan sonra gelecek nesillerin işletme ve ailenin ortak değerleri ve anlayışı ile yetiştirilmesi güvence altına alınabilmektedir (Bilgin, 2007: 2-3).

#### **2.3.5. Kendine Özgünlük Açısından Değerlendirme**

Aile işletmeleri, kurucuları ve bu işletmelere sahip olan ailelerin yapılarına göre farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar kişisel alışkanlıklar, değer yargıları, önceki deneyimler, aileden yönetime katılan kişi sayısı, profesyonel yönetimin etkinliği, mülkiyetin çeşitliliği vb. gibi unsurlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bir diğer şekilde söylemek gerekirse işletmeyi kuran kişiler veya işletmenin sahibi olan aile içerisinde benimsenen, aile üyeleri tarafından kabul edilmiş olan değerler, anlayışlar, alışkanlıklar

ve tecrübelerine göre aile işletmeleri birbirinden ayrılmaktadır. Aile işletmesi anayasası ile işletmenin yalnızca bir kimlik kazanması değil ayrıca daha kurumsal bir yapıya sahip olması da sağlanmaktadır. Yazılı bir bildirme niteliğinde olan aile işletmesi anayasası aile ile şirket arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin düzeyini belirlemekle birlikte geniş bir kapsama da sahiptir. Özellikle anayasa çerçevesinde belirtilmiş ve aile üyeleri tarafından kabul edilmiş değerler ve kuralların hayata geçirilmesi aile işletmelerinin ölçeklerine göre farklılık göstermektedir. Daha küçük ölçekli aile işletmelerinde, belirlenmiş olan aile anayasası unsurları, aile konseyi tarafından yürütülmekte iken, büyük ölçekli aile işletmelerinde bu görevi yönetim kurulu üstlenmektedir. Bir anlamda aile işletmesi anayasaları içerikleriyle her bir işletme için birbirinden farklı ve onlara rekabet avantajı sağlayabilecek üstünlükler kazandıran unsurlardır. Aile işletmeleri anayasaları işletmelerin kendilerine özgü yönetim mekanizmaları ve karar verme süreçleri oluşturmasını sağlamaktadır.

### **2.3.6. Sosyal Sorumluluk Açısından Değerlendirme**

Sosyal sorumluluk işletmelerin ekonomik amaçlarını yerine getirirken paydaşların faydasını da arttırmaya çalışması olarak tanımlanabilir. Aile işletmesi anayasası ailenin ve işletmesinin sahip olduğu tüm yazılı veya yazısız norm ve değerlerin bir araya getirildiği temel kurallar bütünüdür. Bu kuralların var olması ve bir araya getirilerek bir anayasanın oluşturulması aile içerisindeki ilişkiler kadar aile, paydaşlar ve toplum arasındaki ilişkilerinde nasıl yürütüleceği konusunda normatif bir anlayış ortaya çıkarır. Bu anlayışın bir aile işletmesinde oturması aile anayasaları ile daha kolay bir hale gelmektedir (İyişleroğlu, 2006: 37-38). Aile anayasalarında yapısı, işleyiş şekli ve amaçları belirlenen bir yönetim mekanizması olan aile vakıfları ile aile işletmeleri toplumsal düzlemde itibar kazanmakta ve meşruiyetini arttıracak kazanımlar elde etmektedirler.

### **2.4. Aile İşletmesi Anayasasının İçeriği**

Aile işletmesi anayasaları yerleşik politikalar ve bir aile tarihi, taahhüdü ve işletme ile bu işletmenin sahibi olan aile arasında olması arzu edilen ilişkinin bir derlemesini içerir (Poza, 2010: 42). Mülkiyet, karar verme ve faaliyet alanlarındaki hakları birbirinden ayırabilmek ve bu sayede işletme içerisindeki kademelerin bir arada varlıklarını sürdürebilecekleri ve aynı zamanda birbirlerini kontrol edip dengeleyebileceği istikrarlı

bir sistem oluşturmak da aile işletmesi anayasasının içerisinde ele alınan bir diğer noktadır (Du, 2011: 8).

Ailelerin büyüklüğüne, gelişim aşamasına ve aile üyelerinin işletme içerisindeki katılım derecelerine göre aile işletmeleri birbirinden ayrışacağından, anayasalar da işletmeden işletmeye farklılıklar göstermektedir (Yıldırım, 2007: 63-64). Bununla beraber aile işletmeleri anayasaları yazılırken işletmeye yönelik, aileye yönelik, aile anayasasının yapısı, uygulanması ve değiştirilmesine yönelik (Büyükhelvacıgil, 2010: 235) aile-işletme içi ilişkileri düzenlemeye yönelik ve son olarak işletmenin mülkiyetini yönetmeye yönelik konular aile işletmeleri anayasalarını temel yapısını oluşturur.

Ateş'in (2005) Ankara Sanayi Odası'nın üyelerine yönelik olarak hazırladığı bir aile işletmesi anayasası taslağında aile anayasası, genel hükümler, çalışma ilişkileri, idari yapılanma ve mülkiyet başlıkları olmak üzere 4 bölüm ve 20 maddeden oluşmaktadır. Genel hükümler başlığı altında anayasanın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu ve değerleri gibi konulara yer verilmekte iken çalışma ilişkileri başlığı altında ise aile içi veya dışı yöneticiler ile ilgili düzenlemeler, görev tanımları belirtilmektedir. İdari yapılanma başlığı altında ise aile konseyi, toplantıları, üyelerine yönelik çalışma şekilleri ve görevlere yer verilmiştir. Son olarak mülkiyet başlığı altında da işletmenin sahiplik yapısı ve ilerleyen süreçlerde bu yapıda oluşabilecek değişikliklere yönelik düzenlemelere yer almaktadır (Adsan ve Eren Gümüştökin, 2006: 181).

Aile anayasası kapsamında yer alan temel bölümler anayasanın amaç ve ilkeleri, hisse yapısı ve hisselerin değişim şartları, yönetim kademesinde bulunan yönetim organları ve bu organların görev ve işleyişleri, yönetimin sonradan gelecek olan nesillere devri, işletme içerisindeki insan kaynakları ile ilgili düzenlemeler, aile üyeleri arasındaki ilişkiler ve olası çatışma durumlarında izlenecek yollar, anayasanın ilerleyen zamanlarda değiştirilmesi durumunda gerçekleştirilecek yaptırımlar ve uygulama prosedürleri bulunmaktadır (Yıldız ve Balaban, 2008: 184). Aile işletmesi anayasası ile ayrıca işe giriş, istihdam ve işten çıkış aşamalarında ne tür kriterlerin temel alınacağı, aile üyeleri arasındaki menfaatler ve ödüllerin nasıl ve kimler tarafından belirleneceği, ortaklık anlaşmaları kapsamında işletme hisselerine kimler tarafından sahip olunacağı ve bu hisselerin nakde dönüştürülmesi gerektiği durumlarda hisselerin hangi fiyattan satılacağı, bu fiyatların kimler tarafından belirleneceği gibi politikalar belirlenebilir.



Kariyer yönetimi, aile anlaşmalarının taslağının oluşturulmasında kullanılmalıdır (Carlock ve Ward, 2010: 213).

Aile işletmesi anayasasında öncelikle bir amaç bildirgesi bulunmalıdır. Amaçlar başlığı altında belirtilecek ifadelerin aile ve işletme kültürüyle bağdaşması gerekmektedir (Botero ve diğerleri, 2015: 220). Bu kısımdan sonra ise işletmenin ve ailenin ilkelerinin belirtilmesi aşamasına geçilmelidir (Yükselen ve Yıldız, 2014: 21).

Aile işletmesi anayasasında belirtilmesi gereken unsurlar arasında aile misyonu ve vizyonu da bulunmaktadır. Aile misyonunda, ailenin sahip olduğu değerlerin izin verdiği derecede, gelecek ile ilgili hedefler belirlenerek bu doğrultuda nasıl hareket edileceği belirtilir. Aile misyonunda ailenin üstlendiği görev, yükümlülükler ve varoluş sebebinin yanı sıra sonradan gelecek olan nesillere aktarılmak üzere ve onların da benimsemesi için ailenin değerlerinin belirtilmesi gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 166).

Kurumsallaşmak isteyen aile işletmelerinin bu doğrultuda oluşturacakları anayasalarda aile konseyi, yönetim kurulu gibi işletme organlarının da yer almasına dikkat etmeleri gerekmektedir (Güngör Ak, 2010: 75). Aile konseyi ve aile işletmesi içerisindeki kurullar da işletme anayasasında detaylı bir şekilde belirtilen diğer unsurlar arasında gösterilmektedir (Poza, 2010: 46). Aile konseyinde kimlerin yer alacağı, bu kişilerin rollerinin ne olacağı ve nasıl belirleneceği, iş çevresi ve kamuoyu ile iletişimde ne tür bir yol izleneceği, aile üyelerinden beklenen davranışlar ve uymaları gereken etik kuralların ne olduğu gibi konular hakkında da kurullar yer alır (Sebilcioğlu ve diğerleri, 2013: 21).

Şimdiye kadar yapılan açıklamalara göre bir aile işletmesi anayasasında olması gereken temel bölümler aşağıdaki gibi olabilir:

- 1) Aile işletmesi anayasasının yapısı, uygulanması ve revizyonuna yönelik ilkeler
- 2) İşletme-aile ilişkilerinin yönetimine ilişkin ilkeler
- 3) İşletmenin yönetimine ve sürdürülebilirliğine ilişkin ilkeler
- 4) İşletme mülkiyetinin yönetimine ilişkin ilkeler

Aile işletmelerinde, işletmenin ve ailenin daha uzun yıllar koordinasyon içerisinde varlıklarını sürdürebilmeleri için oluşturulan aile işletmesi anayasalarında yukarıda ifade edilen temel dört bölüm içinde yer alan ve üstünde uzlaşılması gereken alt başlıklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 7**

**Bir Aile İşletmesi Anayasasında Olması Gereken Temel Bölümler ve Alt Başlıklar**

<b>AİLE İŞLETMESİ ANAYASASI BÖLÜMÜ</b>	<b>BÖLÜMÜN İÇİNDE BULUNMASI GEREKEN BAŞLIKLAR</b>
<b>1) Aile İşletmesi Anayasasının Yapısı, Uygulanması Ve Revizyonuna Yönelik İlkeler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aile anayasasının gerekçesi ve amacı,</li> <li>-Aile anayasasının temel prensipleri ve ahlaki kurallar</li> <li>-Aile ve kurum kültürüne ilişkin temel parametrelerin belirtilmesi,</li> <li>-Ailenin/işletmenin misyon ve vizyonu</li> <li>-Aile işletmesi anayasasının uygulanması ve revizyonu ile ilgili kurallar.</li> <li>-Anayasaya uyma konusunda yaptırımların belirlenmesi,</li> <li>-Aile işletmesi anayasasının uygulamasında ortaya çıkabilecek olası uyuşmazlıkların çözümü ile ilgili kurallar,</li> </ul>
<b>2) İşletme-Aile İlişkilerinin Yönetimine İlişkin İlkeler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aile değerleri, yönetim felsefesi ve ailenin stratejisi,</li> <li>-Aile içi ilişkilerin düzenlenmesine ilişkin kararlar,</li> <li>-Aile üyelerinin birbirleri ile ilgili sorumlulukları,</li> <li>-Aile ile işletme amaçlarının ayırımı,</li> <li>-Varis planlarının hazırlanması,</li> <li>-Gelecek kuşaklara yönetimin devri için üzerinde anlaşmaya varılmış kıstaslar,</li> <li>-Özlük hakları,</li> <li>-Ailenin hakları,</li> <li>-Akrabaların hakları,</li> <li>-Sosyal ilişkiler ve işletmenin dışarıya karşı temsili,</li> <li>-Aile içi iletişimin nasıl ilerletilmesi gerektiği ve anlaşmazlık ve farklılıkların nasıl çözüleceği,</li> <li>-Aile üyelerinin işletmeye nasıl katılacakları ve nasıl işletmeden ayrılacakları,</li> <li>-Aile üyelerinin yönetici olma koşulları,</li> <li>-Aile üyelerinin performanslarının nasıl ölçüleceği,</li> <li>-Profesyonellerle çalışma ve profesyonellerin ne kadar aile işlerine karışacağına sınırlarının belirlenmesi,</li> <li>-Aile, yönetim kurulu ve üst yönetim arasındaki yetki, sorumluluk ve ilişki,</li> <li>-Aile hissedarları ve yönetim arasındaki ilişkiler,</li> <li>-Aile üyelerinin yetki ve sorumluluk alanları,</li> </ul>
<b>3) İşletmenin Yönetimine Ve Sürdürülebilirliğine İlişkin İlkeler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ailenin üzerinde fikir birliğine varmış olduğu, işletmenin uzun dönemli vizyon ve hedefleri,</li> <li>-Yönetim kurulu (ve eğer var ise danışmanlar kurulu), üst yönetim, , CEO veraseti ile ilgili politikalar,</li> <li>-Aile İşletmeleri Anayasasında hangi yönetsel organların (işletme içindeki yönetişimi sağlayacak aile meclisi, aile konseyi, eğitim komitesi, aile ofisi gibi organlar) oluşturulacağı, anayasada ne şekilde yer alacağı, bunların nasıl işletileceği,</li> <li>-İnsan kaynağına ve profesyonellere yaklaşım</li> </ul>
<b>4) İşletme Mülkiyetinin Yönetimine İlişkin İlkeler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sahiplerin hak ve sorumluluklarının açıkça belirtildiği öz sermaye mülkiyeti politikaları,</li> <li>-İşletme hisselerinin nasıl edinilip satılacağını ve hisselerin değişimini belirleyen mülkiyet ile ilgili kurallar,</li> </ul>

**Kaynak:** Coutts Institute, 2015: 18 ve IFC, 2011: 22'den yararlanılarak geliştirilmiştir.

## 2.5. Aile İşletmesi Anayasalarının Öngördüğü Yönetişim Organları

Aile işletmesi anayasası ile aile işletmelerinde olması öngörülen yönetim organlarına geçiş yapmadan önce yönetim organlarının ne olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Aile işletmelerinde oluşturulan yönetim organlarını, her aile işletmesine ve ailenin kendine has dinamiklerine göre oluşturulan, kendi içerisinde belli bir sistem çerçevesinde örgütlenmiş, farklı fonksiyonlara sahip, birbiriyle ilişkili ve örgütün kendi biçimsel yapısı içerisinde meşruiyet kazanan yönetim mekanizmaları olarak ifade edebiliriz (Zucker, 1987: 444; Gürol, 2005: 18).

Aile işletmesi anayasası ile belli başlı yönetim organları ön görülerek aile uyumunun ve ailenin işletme ile ilişkisinin güçlendirilmesi amaçlanır. Aile işletmesine özgü dinamiklerle hazırlanan aile işletmesi anayasası, bir işletmenin içinde bulunduğu zaman için gerekli yönetim organlarının neler olması gerektiğini belirleyecek bir fonksiyona sahip olduğu gibi diğer taraftan da gelecekte de ortaya çıkabilecek yönetim organlarına da işaret edebilir. Aile işletmesi içinde oluşturulan yönetim organları aile üyelerinin bir ya da daha fazla teşkilatlanmış yapı altında bir araya gelmesini sağlar ve aile ile işletme arasındaki bağlantı noktalarını artırır. Yönetişim organları sayesinde, belirlenen hedeflere ulaşma sürecinde kurallı, iş bölümünün ve koordinasyonun yapıldığı bir ortam oluşturulmuş olur (Erdem ve Dikici, 2009: 205).

Aile üyelerinin anayasa çerçevesinde oluşturulmuş olan yönetim organlarının amaçları ve faaliyetleri ile ilgili iyi bir şekilde bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Ayrıca her bir aile üyesinin bu yönetim organlarının rollerini, örneğin yönetim kurulu ile üst yönetim arasındaki farkı, birbirinden ayırt edebiliyor olması oldukça önemlidir. Bu ise oluşturulan yönetim organlarının politikalarının yazılı bir şekilde belirtilmesi ve aile üyeleri ile paylaşılması sayesinde gerçekleşebilir (IFC, 2011: 28).

Aile işletmesinde bulunan yönetim organları her aile işletmesine göre farklılık gösterebilir. Bir aile işletmesinde ortaya çıkmış bir yönetim mekanizmasının diğer aile işletmesinde de aynen olması beklenemez. Herhangi bir aile-işletme-sahiplik sisteminde aile işletmelerinin yönetişimi için aile anayasaları temelinde ortaya çıkacak yapılar, iş organizasyonunun boyutuna ve çeşitliliğine, mülkiyet grubunun boyut ve çeşitliliğine, ailenin büyüklüğü, kuşağı ve çeşitliliğine bağlı olarak farklılık gösterecektir (Davis, 2001).

Kurucunun yönetici olduğu ilk evrede daha basit bir kurumsal yapı bulunmaktayken sonraki aşamalarda kardeşlerin veya kuzenlerin işletmenin başına geçmesi ile aile işletmesinde ortaya çıkan (veya daha iyi bir işleyiş için ortaya çıkarılması gereken) yönetim organlarının sayısı artmakta ve daha karmaşık bir yapı oluşmaktadır (Carlock ve Ward, 2010: 181).

Carlock ve Ward'a göre, Şekil 2'de de belirtildiği üzere, aile işletmesi anayasası da bu yönetsel organlar arasında gösterilmiştir. Buna göre aile anayasası yapılmadan önceki mülkiyet evrelerinde yönetim kurulu, sahiplik antlaşmaları ve aile toplantıları gibi yönetim organlarının zaten var olduğu ifade edilmektedir.



**Şekil 2:** Aile Mülkiyeti ve Yönetişim Faaliyetlerinin Evreleri

**Kaynak:** Carlock ve Ward, 2010: 180

Ancak aile işletmesi içerisinde daha önce zaten bulunduğu ifade edilen söz konusu yönetim organları, aile işletmesi anayasasının hazırlanma sürecinde, aile işletmesine özel olarak yeniden düzenlenmektedir. Yani yeni yapılan aile işletmesi anayasasıyla birlikte yönetim kurulu, sahiplik anlaşmaları, aile toplantıları gibi yönetim organlarının işlevleri de değiştirilebilir. Bu sebeple aile anayasalarının, aile işletmeleri içerisinde bulunan yönetim organlarının oluşmasını sağlayan temel bir yönetsel enstrüman oldukları sonucuna varılabilir.

Aile işletmelerinde oluşturulacak olan aile işletmesi anayasaları ile, aile meclisi, aile konseyi, aile vakfı, aile ofisi (danışma ofisi), aile toplantısı gibi yönetim organları öngörülmektedir. Ancak bunun dışında aile anayasaları ile ortaya çıkmamış, her hangi bir işletmede de olabilen yönetim kurulu, denetim kurulu, tepe yönetimi ve hissedarlar toplantısı gibi diğer yönetsimsel organlar da aile işletmesi içerisinde doğal olarak yer alabilir. Ancak aile işletmesi anayasası ile bu yönetim organlarının tamamının birbirleri ile ilişkileri ve sorumluluk alanları düzenlenmektedir.

Genel anlamıyla aile-iş sistemi üzerinde aile işletmesi anayasası ile meydana getirilecek yönetim organlarının oluşumu aşağıdaki şekilde gösterilebilir. Her ne kadar her bir aile işletmesinde ortaya çıkabilecek yönetim organları yukarıda ifade edilen unsurlara göre farklılaşacak olsa da aşağıdaki tabloda her bir sektöre dâhil olan aile üyesinin hangi yönetsimsel organa katılabileceği özet olarak aktarılmıştır.

**Tablo 8**

**Aile İşletmesi Sistemine Göre Yönetimsel Organlara Katılım Durumu**

	Aile Üyesi Mi?	Hissedar mı?	İşletmede Çalışıyor mu?	Aile Meclisi	Aile Konseyi	Aile Toplantıları	Aile Vakfı	Hissedarlar Kurulu	Yönetim Kurulu	Operasyonel Yönetim
<b>Kısım 1</b>	Evet	Hayır	Hayır	✓	✓	✓	✓	X	X	X
<b>Kısım 2</b>	Hayır	Evet	Hayır	X	X	X	X	✓	✓	X
<b>Kısım 3</b>	Hayır	Hayır	Evet	X	X	X	X	X	✓	✓
<b>Kısım 4</b>	Evet	Evet	Hayır	✓	✓	✓	✓	✓	X	X
<b>Kısım 5</b>	Hayır	Evet	Evet	X	X	X	X	✓	✓	✓
<b>Kısım 6</b>	Evet	Hayır	Evet	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓
<b>Kısım 7</b>	Evet	Evet	Evet	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Aile işletmelerinin kurumsallaşmalarına yönelik olarak oluşturulabilecek bu yönetsel organlar çeşitli özellikleriyle, ayrı başlıklar halinde aşağıda ayrıntılı bir biçimde incelenecektir.

### 2.5.1. Aile Toplantısı

Aile toplantıları, aile içindeki iletişimin, ilişkilerin, anlaşmazlıkların, sosyal faaliyetlerin, hayır işlerinin masaya yatırıldığı bir yönetsel organdır. Özellikle aile işletmesinin kuruluşundan sonra biraz büyüdüğü ve kurucu ortağın çocuklarının işletmeye katıldığı evrede aile toplantıları önemli bir fonksiyona sahiptir. Ancak aile işletmesi biraz daha büyüdüğünde, aile toplantıları yerini aile meclislerine bırakır. Periyodik olarak yapılacak olan bu toplantılar ile aile üyeleri arasında daha sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturularak aynı zamanda aile üyelerinin hem aile hem de işletme ile ilgili hususlarda fikir alışverişinde bulunmaları sağlanmış olacaktır (Carlock ve Ward, 2010: 44). Böylece aile fertlerinin kişisel kaygılarına değinilerek aile içerisindeki ilişkiler kuvvetlendirilmiş olurken aynı zamanda işletme için müşterek bir strateji geliştirilebilmektedir (Wiley Finance Series, 2014: 74).

Bu yönetim organında işletme ile ilgili konular olduğu kadar eğitim, aile ve aile bağlarını geliştirici, salt eğlenceye odaklı rekreasyonel faaliyetler de ele alınmaktadır. Tüm aile üyelerinin bu farklı temalardaki toplantıların hepsine birden katılımda bulunmaları beklenmemelidir. Ancak bunlardan en az birisine katılmaları önemlidir. Bu sayede aile içerisinde ortaya çıkabilecek liderliğin devri veya işletmenin daha profesyonelleştirilmesinin nasıl olacağı (Aronoff ve Ward, 2002: 2) gibi konularda olumsuz durumların ve çatışmaların önüne geçmek daha kolay olmaktadır (Schuman, Stutz, ve Ward, 2010: 113).

Aile toplantılarının etkin bir şekilde düzenlenebilmesi için üç noktaya odaklanması önemlidir. Bunlar eğlence, işletme bilgisi ve her bir aile üyesinin malik sıfatı ile kişisel gelişimine katkıda bulunacak bir içerik olarak sıralanabilir. Miras olarak sonraki kuşaklara kalan varlıkların yönetilmesi, halefiyet sürecinin başlatılması, aile geleneklerinin ve tarihinin korunması, işletmenin profesyonelleştirilmesi, aile ve yönetim kurulu arasındaki ilişkinin yönetilmesi ve çatışmaların saptanarak çözülmesi gibi hususlarda da aile toplantıları yarar sağlamaktadır (Aronoff ve Ward, 2011b: 18). Aile toplantıları ailenin ve işletmenin bütünlüğünü sağlamak konusunda en büyük katkıya sahip unsurdur (Poza, 2011: 29).

### 2.5.2. Aile Meclisi

Aile toplantıları, aile forumu (IFC, 2011: 29) gibi isimlerle de adlandırılan aile meclisleri aile işletmelerine özgü bir yönetim organıdır (Gallo ve Kenyon-Rouvinez 2005: 52). Aile meclisleri, tüm aile fertlerinin bilgi paylaşımında bulunması ve aile işletmesi, aile yaşantısı ve aile varlığının yönetimi gibi aile ile ilgili konuları tartışabileceği bir toplantı olarak tanımlanabilir (Amit ve Perl, 2012: 11). Yine aile meclislerinin aile şirketlerinin diğer yönetim organları olan aile konseyi ve yönetim kurulu üyeliklerinin oluşturulması üzerinde etkisi söz konusudur (Ward, 2004b)

Aile meclisi mülkiyet sahipleri arasındaki çatışmaları düzenleyen ve bu çatışmaların etkilerini azaltmayı amaçlayan, aile ve işletme boyutu arasında yapısal bir bağ olarak hizmet vermektedir (Siebels ve Knyphausen-Aufseß, 2012: 293). Aile meclisleri eğitim, iletişim ve aile bağlarının tazelenmesi için aile işletmelerinin kullandıkları bir araçtır. Aile meclisi aile içindeki iletişimin daha etkili bir şekilde sağlanması ve işletme ile ilgili alınacak kararların daha verimli olmasını sağlaması açısından aile işletmeleri için önemlidir. Aile meclisleri sayesinde tüm aile üyelerine, en azından yılda bir defa da olsa katılım fırsatı tanınmış olur (Poza, 2010: 268). Bahsi geçen bu yönetim organı, aile konseyi ile fikir alışverişinde bulunarak bir bakıma iletişimini etkin bir seviyede tutmalıdır. Bu etkin iletişimin gerekliliği ise aile meclisinin aile konseyi ile birlikte hareket ederek şirketin geleceğinin şekillenmesinde aktif rol oynamasıdır. Ayrıca mevcut nesilden sonra gelecek olan nesillere sağlıklı bir şirket devrinin mümkün olabilmesi de büyük ölçüde bu iletişimin etkili bir şekilde sürdürülebilmesine bağlıdır (Sebilcioğlu ve diğerleri, 2013: 18).

Aile işletmesinin kurucu veya kurucularının olduğu aşamada aile meclisi daha sık ve gayri resmi olarak toplanan “Aile Toplantısı” olarak gerçekleşmektedir. Aile ve işletmenin daha karmaşıklaşması ile (kardeş ve kuzen aşamaları) resmi bir meclisin kurulması kaçınılmaz olmaktadır. Bu meclisler ayrıca aile üyelerinin bilgilere ve diğer kaynaklara kısıtlı erişimi olmasını engelleyerek bir bilgi akışının sağlanmasına ve bu sayede ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlıkların önlenmesine olanak sağlamaktadır. Aile meclisinde görüşülen konulara örnek olarak ise (IFC, 2011: 29):

- Aile değerleri ve vizyonu ile ilgili meydana gelebilecek herhangi bir değişiklik konusunda onay verilip verilmeyeceği,

- Aile üyelerinin hak ve sorumlulukları ile ilgili eğitilmesi,
- Aile içi işe alım ve maaşlar konusunda onay verilip verilmeyeceği,
- Aile konseyi üyelerinin seçimi,
- Diğer aile komitelerinin (eğitim komitesi, aile vakfı v.b) üyelerinin seçimi,
- Diğer önemli aile meseleleri gösterilebilir.

Aile meclislerinin aynı zamanda aile üyeleri arasındaki ilişkinin ve bağların gelişmesi için sosyal bir toplantı görevi gördüğü de söylenebilir (Tapies ve Ward, 2008: 118). Bu doğrultuda aile meclisleri aile bireyleri arasındaki sosyal bağları geliştirmesi ve doğabilecek çatışmaların önüne geçebilmek için de büyük önem teşkil etmektedir (Özuysal, 2006: 78).

Genellikle çok seyrek olarak gerçekleştirilen aile meclisi toplantılarında konuşulan konular bir sonraki toplantıya kadar meclis üyelerinin gündemlerinden düşebilmektedir. Bunu önlemenin en etkili yolu ise aile meclisinin daha sık aralıklarla toplanması ve konuşulan kararlara istinaden alınan kararların uygulamaya konulup konulmadığının takip edilmesidir (Yücel ve Özkalan, 2012: 265).

### **2.5.3. Aile Konseyi**

Aile konseyleri aile meclislerine göre daha az katılımcıdan oluşan yönetim organlarıdır. “Aile Yönetmel Kurulu”, “İç Konsey” ve “Aile Yürütücü Komitesi” olarak da adlandırılan aile konseyi, aile işletmesi ile ilgili konularda müzakerelerde bulunacak, aile meclisi üyeleri arasından seçilen kişilerden oluşan bir yönetim topluluğudur. Aile konseyi, tüm aileyi temsil eden bir “yönetmel kurul” olarak da adlandırılabilir. Bu topluluk sahipliği, ilişkileri veya işletme ve aile sistemleri ile örtüşen sorunları planlayan ve aracılık eden bir yönetim organıdır (Carlock ve Ward, 2010: 188). Özellikle büyük ailelerin meclis içerisinde çok fazla üyesinin bulunmasından ve bu durumun işletme ile ilgili konulara verimli şekilde yaklaşılmasını mümkün kılmamasından dolayı birden fazla neslin dâhil olduğu ailelerin üyeleri arasından seçilen daha ufak bir yapıdır. Konsey genellikle aile üyesi sayısının belirli bir büyüklüğe ulaşmasından sonra oluşturulur. Böyle bir noktada aile konseyi, aile meclisini temsil edecek bir yönetim topluluğu şeklinde oluşturularak aile üyelerinin işletme ile ilgili fikir ve düşünceleri ile ilgilenme görevini üstlenir. Aile konseylerinin oluşumu, yapısı ve



işlevi işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir (IFC, 2011: 30). Aile üyeleri arasındaki iletişimi artırması, işletme içerisinde aktif olarak faaliyet göstermeyen veya görev almayan aile fertlerinin işletme ile ilgili konularda fikirlerini beyan etmelerine olanak sağlaması ve kendilerini aileye olduğu kadar işletmesine de ait hissetmelerini mümkün kılması gibi fonksiyonlara sahiptir. Aile içerisindeki iletişimin ve fikir alışverişinin artması ayrıca ileride meydana gelebilecek görüş ayrılıklarını da düşük seviyeye çekmeye yardımcı olacaktır (Deloitte ve TKYD, 2007: 5).

Aile konseyi çerçevesinde yapılan toplantılarla amaçlanan aile bireyleri arasındaki biçimsellikten uzak olan iletişimi biçimsel bir hale getirmektir. Aile konseyi toplantıları ile amaçlanan bir diğer şey ise kritik konuların gündeme getirilerek tartışılması ve varsa sorunların çözülmesidir (Ulukan, 1999: 102-103).

Aile konseyi yıl içerisinde daha sık toplanarak meclis adına faaliyetlerini devam ettirir ve her yıl bir veya iki kere düzenli olarak toplanan aile meclisinde, o sene içerisindeki faaliyetler hakkında bilgi paylaşımında bulunarak raporlama yapabilir. (Poza, 2010: 268).

Ailenin değerleri, politikaları ve geleceğe yönelik aile ve işletme ile ilgili kararlar alınması gibi faaliyetlerde bulunduğundan dolayı aile konseyi ailenin ve işletmesinin organizasyonel ve uzun vadeli stratejik kararlarına ilişkin ön çalışmaların yapıldığı organı olarak ele alınabilir. Aile konseyinin temel varoluş amacı birbiri ile iç içe geçmiş, ayrılamaz iki unsur olan aile ve işletme arasındaki hususları saptamak ve var ise ortaya çıkan problemleri ortadan kaldırmaktır. Aile konseyinin oluşturulması bir bakıma sonradan gelen nesillerin kurucu nesilde hâkim olan ve işletmenin kurumsallaşmasına engel olan yönetim anlayışını kırması anlamına da gelmektedir (Özuysal, 2006: 40). Aile konseylerinin oluşturulması kurucu neslin alınacak kararlarda tek başına söz sahibi olmaması ve aile bireylerinin de işletme yönetiminde daha fazla söz sahibi olması sonuçlarını doğurmaktadır. Aile konseyi sayesinde aile anayasalarının uygulanması kolaylaşmaktadır (Gimeno ve diğerleri, 2010: 15).

Birçok aile, aile konseyi üyeliğinin belirli sayıdaki aile üyeleri tarafından mı veya aile içerisindeki her bir grup ya da nesilden oluşacak aile temsilciliği ile mi ya da beceri, tecrübe ve/veya ilgiye göre mi belirlenmesi gerektiği konusunda güçlü anlaşmazlıklara düşer. Ancak aile konseyi üyelerinin hem beceriye sahip olması hem de belirli bir aile

zümresini temsil ediyor olmasına ihtiyaç vardır (Schuman ve diğerleri, 2010: 130). Konseyin amacı işletmeyi ait olduğu yerde yani aile içerisinde tutmak ve aileyi de bir arada tutan yapı taşı olan işletmenin, ailenin mülkiyetinden veya kontrolünden çıkmamasını sağlamaktır (Jaffe: 7-8).

Aile işletmelerinde çalışanlar ve sahipler arasında aile ilişkilerinin de olması onların kendilerini işletme ile daha fazla özdeşleştirmelerine olanak sağlamaktadır. Aile konseyi oluşturmaktaki amaçlardan birisi aile işletmesinin diğer işletmelere göre sahip olduğu bu doğal avantajı en üst seviyeye taşımaktır. Bu avantajlar arasında ailenin ortak değerleri paylaşması ve bunu işletmeye yansıtması, çalışanların aynı zamanda aile üyeleri olması ve bu sebeple ailenin sahip olduğu imajın işletmeye de yansıtılmaya çalışılması gösterilebilir (Eckrich ve McClure, 2012: 2).

Aile konseyi ile amaçlanan bir diğer husus ise zorlukların üzerinden kolay bir şekilde gelebilmektir. Birçok işletmenin çok büyük çabalar sarf ederek ulaşabildiği sonuçlara aile işletmeleri, çalışanlar arasındaki aile bağlarından dolayı, çok daha kısa sürede ulaşabilmektedir. Yeni nesillerin de işletmede aktif olarak rol almaya başlaması ve yine aile fertleri arasındaki akrabalık bağlarının da yardımı ile aile ve işletmedeki gelişme ve değişim olumlu bir yönde gerçekleştirilebilmektedir (Eckrich ve McClure, 2012: 4).

Büyük ve birden fazla neslin bulunduğu ailelerde, aile fertlerinin işletmeye olan katılımları veya aile üyeleri arasındaki etkileşimleri genellikle oldukça kısıtlıdır. Aile meclisi yıllık olarak toplanarak aile konseyinin yaptıklarını görüşebilmektedir (Carlock ve Ward, 2010: 188).

Aile işletmesi yönetim organlarının bazıları örneğin aile toplantıları, daha çok aile gruplarının doğum günleri gibi özel günlerde gayri resmi sosyal toplanmalar şeklinde genişletilmesine odaklanmaktadır. Ancak özellikle aile konseyleri işletmeye odaklanmaktadır (Poutziouris ve diğerleri, 2006: 129).

Tipik bir aile konseyinin yükümlülükleri arasında aşağıdaki unsurlar gösterilebilir (Carlock ve Ward, 2010: 188; Poza, 2011: 18):

- Şeffaflık sağlayacak bir iletişim ortamı oluşturmak,
- Aile, yönetim kurulu ve üst yönetim arasında bağlantı olmak,

- Yönetim kurulu üyeliği için adayları tavsiye etmek ve fikir alışverişinde bulunmak,
- Ailenin vizyonu, misyonu ve değerleri konusunda taslaklar oluşturmak ve ihtiyaç varsa düzenlemeler yapmak,
- Aile üyelerini mülkiyet, yönetim ve aile üyeliği arasındaki farklarla ilgili bilinçlendirmek ve eğitmek,
- Aile içi işe alımlar, işletme üzerinden elde edilecek kazançlar ve aile hissedarlığı gibi aile politikaları hakkında taslaklar oluşturmak ve ihtiyaç varsa düzenlemeler yapmak,
- Aile anayasalarını gözden geçirmek ve güncellemek,
- Eğitim, sosyalleşme ve aile faaliyetlerini planlamak,
- Aile adına üzerinde fikir birliğine varılmış kararları vermek ve anlaşmazlıkların çözülmesine aracılık etmek,
- Finansal sonuçlar, yönetim, strateji ve sektörün rekabetçi dinamikleri gibi işletmenin durumunu belirleyen hususlarda, işletme içinde aktif olarak rol almayan aile üyelerinin kendilerini güncellemelerine olanak sağlamak,
- Ailenin işletmeye olan katkısını profesyonel hale getirmek için çabalamak,
- Aile için önem teşkil eden diğer konular ile ilgilenmek gösterilebilir.

Aile konseyleri aileye hitap edebilmek ve süreklilik sorunlarının üstesinden gelebilmek için yoğun çabalar sarf eden bir yönetim organıdır. Bir yandan aileyi işletmeyi desteklemek için harekete geçirirken diğer yandan da aile üyelerini işletme içerisindeki ve sorumluluk sahibi sahiplik rolleri için hazırlamaya çalışmaktadır. Tüm bu aşamalarda ise aile konseyi aileye ve içerisindeki bireylere odaklanmaktadır. Birçok yönden aile konseyleri, aile ile işletme arasında bir bağlantı noktası olarak faaliyet göstermektedir (Aronoff ve Ward, 2011a: 54). Yapısal olarak konsey işletmenin yönetim kurulu için yalnızca bir danışma kurulu olarak faaliyet göstermelidir. Bu çerçevede aile konseyinin işlevi ailenin görüşlerini gözden geçirerek işletme yönetim kuruluna sunmak ve aile sahiplerinin genel değerleri, ihtiyaçları ve istekleri ile ilgili kararların alınmasına ve politikaların tasarlanmasına katkı sağlamaktır (Lansberg, 1988: 136).

Aile konseylerinin fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi aile konseyine üyeliğin açık olmasıdır. Bunun yanı sıra aile konseyi

içerisinde de çatışmaların çıkması kaçınılmaz olacaktır. Son olarak aile konseyinin faaliyetlerini tahmin edilenden daha yavaş bir şekilde gerçekleştirebileceğinin kabul edilmesi bir diğer önemli husustur. Bu sebeple aile konseyi organının verimli bir şekilde faaliyet göstermesi için sabırlı olmak gerekebilir (Deloitte ve TKYD, 2007: 6).

Aile daha da büyüdükçe aile konseylerinin gelecekte düzenli aralıklarla toplantılar düzenleyerek daha geniş bir sahip ve aile üyeleri topluluğunu şirketin performansı ile ilgili bilgilendirmesi ve bu toplantılara yönetim kurulunun da aktif bir şekilde katılımının sağlanması oldukça önemlidir (Tapiés ve Ward, 2008: 87). Ayrıca ailenin genişlemesi ile aile konseyi, ailenin işletmeye dâhil olma oranının artmasının bir sonucu olarak, daha da resmi bir yapıya bürünür (Nordqvist ve diğerleri, 2014: 203).

Aile konseylerinin aile işletmelerinde üstlendikleri bir diğer rol ise işletme ile herhangi bir bağlantısı olmasa da aile içerisinde kan bağı ya da evlilik gibi sebeplerle yer alan aile fertlerini ve ilerleyen yıllarda işletmede aktif rol oynamaları beklenen gelecek nesil üyelerini de barındırmaktır. Aile meclisinden farklı olarak örgütsel ve stratejik anlamda işletme adına bir planlama organı olması bakımından aile konseyi, tüm aile üyelerinin işletme adına gelecek ile ilgili kararlar almak için bir araya geldikleri bir birimdir (Güngör Ak, 2010: 125-126).

#### **2.5.4. Aile Ofisi**

İkinci ve daha sonraki kuşakların daha aktif olarak rol almaya başlamasının bir sonucu olarak mülkiyet sahibi aile üyelerinin kişisel görev ve sorumluluklarını aksatmadan yerine getirebilmeleri için aile işletmelerinde yeni bir yönetim organına ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Bu sebeple müşterek aile yatırımları, aile adına yapılacak olan hayır işleri, özel sermaye ve risk sermayesi yatırımları, vergi ve yasal konularda danışmanlık, hissedarlar adına gerekli olan yasal prosedürlerin yürütülmesi, hissedarların eğitimi, hissedar toplantıları, aile konseyi toplantıları, aile meclisleri toplantılarının planlanması ve gerçekleştirilmesi gibi hizmetleri vermek üzere aile ofisleri oluşturulmuştur. Aile ofisi, aile konseyi tarafından düzenlenen ve denetlenen bir yatırım ve yönetim merkezidir. Aile ofisleri mülkiyet sahibi aile üyelerini asiste eder (Poza, 2011: 17).

Aile ofisleri piyasada faaliyet gösteren büyük ve varlıklı aileler arasında, özellikle de fertlerinin kişisel, finansal, bankacılık, muhasebe ve diğer konularda tavsiyeye ihtiyaç duyduklarını belirten ailelerde, genellikle oldukça yaygındır. (IFC, 2011: 32; Suess, 2014: 139).

Daha detaylı olarak ele alınacak olursa aile ofisleri öncelikli olarak yatırım ve finansal planlama, vergi, muhasebe ve diğer aile konuları gibi alanlarda hizmet etmek gayesi ile oluşturulmaktadır (Carlock ve Ward, 2010: 221). Yapılan bu tanımlamalardan yola çıkılarak aile ofislerinin ailenin maddi varlıklarını idare edebilmesi ve koruyabilmesi için aileye destek sağlayacak, profesyonel kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu yardımcı yapılar olduğu sonucuna varılabilmektedir (Giudice ve diğerleri, 2011: 152).

Kurucu nesil aşamasında bahsi geçen bu faaliyetler oldukça kolay bir şekilde yürütülebilmektedir. İkinci nesil olan kardeşler aşamasında ise bu faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için kişisel asistanlar veya danışmanlar gibi kişilerden destek alınarak işletme içerisinde yapılabilir. Üçüncü aşama olan kuzenler neslinde ise, ailenin de büyümesi ve daha karmaşık bir yapıya bürünmesinin bir sonucu olarak aile ofisinin işletmeden ayrı bir organizasyon olarak faaliyetlerini devam ettirmesi oldukça önemlidir (Aronoff ve Ward, 2011a: 28).

### **2.5.5. Eğitim Komitesi**

Aile işletmelerinde eğitim komitesi olarak adlandırılan yönetim organı özellikle işletme içerisinde aktif olarak görev alan ya da ilerleyen dönemde görev alması muhtemel olan aile fertlerinin nasıl bir eğitim almaları gerektiği konusunda planlamalar yapan ve yönlendirici faaliyetlerde bulunan bir kurumdur. Özellikle ailenin genişlemesi ve aileye ileride işletme içerisinde rol alması muhtemel yeni üyelerin katılması ile işletmenin bekası için bu yeni üyelerin doğru yönlendirilmeleri büyük önem taşımaktadır (Aronoff ve Ward, 2011a: 28-29). Bu bağlamda aile içerisinde yetişen nesillerin çekirdekten eğitimlerinin etkin bir şekilde planlanması, girişimcilik özelliklerinin desteklenmesi ve ilerleyen süreçte çocukların eğitimleri devam ederken şirket içerisinde ufak görevler verilerek onların işletme kültürünü benimsemelerinin sağlanması gibi faaliyetlerin yürütülmesi gerekmektedir (Tapies ve Ward, 2008: 23). Bunların yanı sıra eğitim komitesinin faaliyetleri arasında şirket içinde verilecek seminer, konferans, söyleşi gibi eğitimleri organize etmek (Carlock ve Ward, 2001: 90)

ve aile üyelerinin işletme dışarısında gerçekleştirilecek etkinliklerde (bir piknik organizasyonu ya da aile yemeği gibi) buluşmalarını organize etmek de bulunmaktadır (Aronoff ve Ward, 2011b: 80).

Bazı büyük aile işletmelerinde eğitim komitesi içinde yer alan veya münhasıran kariyer planlama komitesi adıyla aile işletmesine katılmak isteyen aile bireyleri için giriş politikaları oluşturmak ve bunları denetlemek için görev yapan bir yönetim organı da bulunabilir. Kariyer planlama komitesi, kariyerlerini aile işletmesi dışında sürdürmek isteyen aile üyelerine de yardımcı olabilir (IFC, 2008:33).

### **2.5.6. Aile Vakfı**

Aile işletmelerinde bulunan yönetim organlarından bir diğeri olan aile vakıflarıyla ilgili olarak yazında ortak bir tanım üzerinde fikir birliğine varılmadığı görülmektedir (Moody ve diğeri, 2011: 50). Ancak genel anlamda aile vakıfları, aile adını taşıyan, hayır işleri ve bağış faaliyetlerini yürütmek amacı ile oluşturulmuş yapılardır (Foundation Center, 2011: 1). Öyle ki aile vakıfları faal bir bağışçı ya da bağışçı ailenin fiili olarak dahiliyetinin olduğu vakıflar olarak tanımlanmaktadır (Lungeanu ve Ward, 2012: 412). Aile vakıflarını diğeri vakıflardan ayıran en önemli özellik vakfın kurucularının aile üyelerinden olması ve vakıf yönetiminde görev almalarıdır.

Burada dikkat çeken nokta aile vakıflarının toplumsal yararı gözetecek faaliyetlerde bulunmalarıdır (Junaid ve diğeri, 2017: 161). Aile vakıfları tüm toplumun yararına faaliyetlerde bulunmak gayesinde olmasından dolayı her zaman merkezi bir yapıya sahip olmayabilirler. Aile vakfının yönetilmesi ve yönlendirilmesinde etkin rol alan aile üyelerinin farklı konumlarda bulunmaları vakıf ilişkilerinin doğasını ve karar verme yaklaşımlarını şekillendirmektedir. Vakfın misyonunun sonradan gelecek nesiller tarafından da benimsenmesi aile vakıfları tarafından dikkat edilmesi gereken bir husustur (McKitrick ve Hirt, 2011: 62).

Aile işletmeleri oluşturdukları vakıflar sayesinde yürüttükleri yardım ve bağış faaliyetleri ile işletmenin ve ailenin hayırseverlik etkisine katkıda bulunabilmektedirler. Bu vizyona sahip olan kişiler ise her zaman aile üyeleri içerisinde birisi olmayabilir. Bu sebeple aile vakıfları çoğunlukla bu alanda profesyonelleşmiş danışmanlardan faydalanmaktadır (Nemon ve diğeri, 2015: 19).

Zaman zaman aile içerisindeki bağları güçlendirme ve sonraki nesillere bu kültürü aktarabilmek için aile vakıfları faydalı ve bağlayıcı faktör olma açısından yüksek bir potansiyele sahiptir. Her ne kadar aile vakıfları aile işletmelerinin de sıklıkla karşılaştığı yetersiz halefiyet planlanması, özensiz yönetim, kardeşler arasındaki anlaşmazlıklar, sonraki nesillerin ilgisizliği gibi birçok sorunlarla mücadele etmekte olsalar da düzgün bir şekilde tasarlanmış aile vakfı, ailenin sonraki nesillerde de bir arada kalmasını sağlayacak bir tutkal görevi görebilmektedir (Ward, 2017).

Bu bağlamda aile vakıflarının kurulmasında, yukarıda belirtilen sorunlarla karşılaşma ihtimalini en aza indirgeyebilmek için, belli başlı hususlara dikkat edilmesi gereklidir. Öncelikli olarak vakfın misyonunun ve vizyonunun belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Zira hiçbir organizasyonda olmayacağı gibi bir vakfın da amacı ve gelecekte yapmak istedikleriyle ilgili fikirleri olmadan hareket etmesi mümkün değildir. Sonrasında ise vakıf içerisindeki yönetim yapılarının ana hatlarıyla çizilmesi ve vakfa bu doğrultuda bir yönetim kurulu atanması gereklidir. Son olarak ise ailenin bir kuruluşu olan vakfa aile üyelerinin ne şekilde dâhil olacağını belirlenmesi ve tüm bu unsurlar ışığında izlenecek faaliyetlere/yatırımlara karar verilmelidir (Rhodes, 2017).

### **2.5.7. Hissedarlar Toplantısı**

Hissedarlar toplantısı ile amaçlanan aile içerisindeki uyumu korumak ve organize etmektir. Başka bir deyişle hissedarlar toplantısına katılacak kişilerin işletme üzerinde mülkiyet haklarının olması yeterlidir (Siebels ve Knyphausen-Aufseß, 2012: 291). Bu toplantılar genellikle yılda bir veya iki kere düzenlenmekte ve yönetim kurulunun kimlerden oluşacağını belirlenmesi, hissedarlara şirketin finansal durumu (Suess, 2014: 139), mevcut konumu ile ilgili bilgi verilmesi veya ilerleyen yıllarda izlenecek yol haritası gibi konularda bilgi vermek ve gerekli kararların alınması amacı ile yapılmaktadır (Siebels, 2012: 73-74).

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin hayata geçirilmesinde özellikle hissedarlar toplantısının faaliyetleri kritik bir önem taşır. Aile işletmesi anayasası yazılırken hissedarlar toplantısının toplanma sıklığı, ne tür konuları görüşüleceği, kurulun fonksiyonları gibi düzenleyici kuralların açık bir biçimde ifade edilmesi gerekir. Hissedarlar toplantılarında işletme üzerinde mülkiyet hakkına sahip aynı türden hissedarın birbirine eş haklara sahip olması gerekir. Bu

sayede aile işletmeleri sisteminin temel yapı taşlarından birisi olan “mülkiyet” unsurunun daha verimli işlemesi mümkün olacaktır (Aktan, 2013). Bu toplantılarda alınacak kararlarda fikir birliği sağlanamayan hissedarların da zarara uğrayıp uğramayacakları gözetilmelidir (IFC, 2009: 65).

## **2.6. Aile İşletmelerinde Aile Anayasalarının Oluşturulma Süreci**

Önceki başlıklarda da bahsedildiği üzere aile işletmelerinde en çok karşılaşılan sorun, varlıklarını uzun süre devam ettirememeleridir. Özellikle aile genişledikçe ve işletme büyüdükçe, her iki tarafta da bireyler arasında çeşitli fikir ayrılıklarının yaşanması kaçınılmaz olmaktadır (Stewart, 2010: 2). Bunun doğal bir sonucu olarak ise, özellikle ülkemizde, varlığını üçüncü nesil aşamasına kadar sürdürebilen aile işletmelerinin sayısı oldukça azdır. Bu probleme neden olan unsurlar arasında en fazla ön plana çıkanları ise kurucu nesilden sonra gelen nesillerin, aileye sonradan dâhil olan bireylerin, aile ve işletmenin üzerine kurulduğu değerleri benimseyememesi veya işletme içerisinde görev alan aile üyelerinin arasında çıkan anlaşmazlıklar olarak gösterilmektedir (Aronoff ve Ward, 2011a: 26; Kempster ve Hussain, 2014: 8).

Aile işletmelerinin bunlar gibi daha birçok problemle uğraşması onların işletmelerini kurumsallaştırmasına engel olmaktadır. Bir aile işletmesinin bu problemleri ortadan kaldırılarak kurumsallaşabilmesi için yapması gereken, ailenin/işletmenin kültürünü, değerlerini, inançlarını göz önünde bulundurarak bir aile işletmesi anayasası oluşturmak ve ilerleyen dönemlerde hem aile içi ilişkilerini hem de işletme içi dengeleri oluşturdukları bu anayasanın belirlediği sınırlar dâhilinde yürütmektir (Tapiés ve Ward, 2008: 3). Oluşturulan bu anayasa ile hem aile hem de işletme içinde, her iki birimin üyeleri arasında sağlıklı bir iletişim sağlanacağından aile bağları daha da güçlenecektir.

Aile içerisindeki güveni oluşturan ve devamını sağlayan, aynı zamanda kaynakların dağıtımında rehber rolü gören bir unsur olarak aile işletmesi anayasası herkesin beklentilerini açıklığa kavuşturan ve kimseyi diğer aile üyelerinin kendilerinden ne beklendiklerini tahmin etmek zorunda bırakmayan bir evraktır. Bu evrak tüm aile üyelerine işletmeden ne beklmeleri gerektiğini ve işletmede de kendilerinden ne beklendiğini, işletme faaliyetlerine nasıl katkıda bulunabileceklerini bilmek noktasında bir açıklık ve güven sağlamaktadır (Jain, 2017).



Aile işletmeleri için anayasaların erken oluşturulması oldukça avantajlı bir durum olacaktır. Ailenin değerlerini ve kültürünü en iyi bilen kişilerden oluşan kurucu nesil aşamasında bu dokümanın düzenlenmesi en verimli sonucun elde edilmesine olanak sağlayacaktır. Ancak kurucu nesil aşamasında genellikle aile ile işletme arasındaki ayrım pek sağlıklı bir şekilde yapılamadığından anayasaların oluşturulması daha çok arkadan yetişen, daha eğitilmiş nesillerin çabaları ile belki de aile-işletme eksenli süreçlerde gittikçe problemlerin daha yoğun hissedilmeye başlanmasıyla beraber gerçekleşebilmektedir (Gimeno ve diğerleri, 2010: 9). Sorunlar içinden çıkılmaz hale geldiğinde veya çatışmalar yönetilemez bir şekilde büründüğünde aile anayasalarını oluşturabilmek zorlaşır. Çünkü aile işletmesi anayasaları bir nevi üzerinde uzlaşılan ve altına imza atan tarafları bağlayan metinlerdir. Böyle bir noktaya gelindiğinde aile-işletme-mülkiyet eksenli ilişkileri belirleyecek olan aile anayasalarının maddeleri üzerinde tartışmalar bir sonuç vermeyebilir (Poutziouris ve diğerleri, 2006: 138).

Aile işletmelerinin sürekliliklerinin sağlanmasında önemli bir yönetimsel araç olan aile işletmeleri anayasalarının işletmelerde nasıl hazırlanacağına ilişkin süreci inceleyen yeterli akademik çalışma bulunmamakla birlikte, konuya ilginin danışmanlık şirketleri tarafında ise yoğun olduğu gözlenmektedir.

Aile işletmeleri anayasalarının yazım süreçlerinde dikkat edilmesi gereken hususlara aşağıda değinilecektir.

İlk olarak atılması gereken adım ailenin ve işletmesinin bir anayasaya ihtiyacı olduğu konusunda diğer aile bireyleri ile bir fikir birliğine varmaktır. Zaman zaman aile üyeleri problemleri kendi aralarında çözebileceklerine inandıkları için ya da problemi aile işletmesi anayasası dışındaki yöntemlerle çözebileceklerini düşündükleri için böyle bir doküman oluşturmaya karşı direnç gösterebilmektedirler (Kempster ve Hussain, 2014: 12).

Aile içinde bu tür bir uygulamaya ihtiyaç olduğu benimsendikten sonra ise ikinci olarak karar verilmesi gereken önemli bir nokta ise aile işletmesi anayasasının nasıl ve kimler tarafından hazırlanacağı ile ilgilidir. Bu aşamada bağımsız bir danışmandan yardım alınması gerekebilir (KPMG International Cooperative, 2010: 4).

Aile, Türk kültüründe en mahrem kabul edilen konulardan bir tanesidir. Aile işletmeleri anayasalarının hazırlanması sürecinde dışarıdan gelen danışmanlar bazen ailenin mahrem konularını da analiz etmek zorundadırlar. Ancak bazı aileler bu konularda yeterince açık değildir. Dolayısıyla aile işletmeleri anayasaları dışarıdan gelen uzmanların işin içinde olması yoluyla hazırlanabileceği gibi, sürecin nasıl gerçekleştirilebileceği ile ilgili bir eğitim veya bilgi alma şeklinde bir destek olarak da aile işletmesi anayasası yazma süreci gerçekleştirilebilir.

Bağımsız danışman yerine ailenin lideri konumundaki kimseler de bu konuda gerekli çalışmaları yapabilirler ancak aileye tarafsız olarak yaklaşabilecek ve gözlemleyebilecek bağımsız bir kişi ile daha etkin sonuçlar alınabilmektedir. İşletme içinden ve ailenin de üyesi olan birilerinin bu süreci bağımsız danışmanlar olmadan yürütmesi durumunda kurumsal körlük, tarafsız olamama gibi sebeplerden dolayı bir takım problemlerin yaşanma ihtimali her zaman vardır.

Birçok aile bu aşamada aile anayasası oluşturmak için bir süreç danışmanı ile çalışmanın kritik öneme sahip olduğunu düşünmektedir. Bu şekilde düşünülmesinin nedeni ise anayasa oluşturma sürecinde aile üyelerinin birbirleri ile çalışma veya doğal karar verme süreçleri bağlamında alışkın oldukları yöntemlerin değiştirilecek olmasıdır (Wiley Finance Series, 2014: 62).

Sonuç olarak, işletme dışından bağımsız danışmanlarla beraber aile içinden görevlendirilecek aile üyelerinin aile işletme anayasası hazırlama sürecini beraber yürütmelerinin daha doğru sonuçlar ortaya çıkaracağı söylenilebilir. Profesyonel danışmanlar, aile anayasalarının hazırlanma sürecinde ailenin istediği bir biçimde duruma göre daha aktif veya daha pasif bir rol oynayabilirler (Kempster ve Hussain: 2014:37).

Aile anayasasının hazırlanması ile ilgili aile içinde bir kararlılık oluştuğunda ve aile anayasasının hazırlanma sürecinin kimlerle yürütüleceği netleştikten sonra artık anayasa hazırlanma sürecine geçilebilir. Bir aile anayasasının hazırlanma sürecinin beş temel aşaması olduğu söylenebilir. Bunlar sırayla analiz aşaması, aile işletmesi anayasası taslağının yazılması aşaması, uzlaşma ve uygulama aşaması ve revizyon aşamasıdır. Aşağıda bu aşamalar sırayla açıklanacaktır.

### 2.6.1. Analiz Aşaması

Aile anayasası oluşturmanın ilk aşaması, anayasayı hazırlayacak olan bağımsız danışmanın veya aile içinden oluşturulacak olan aile anayasası hazırlamakla görevli üyelerin, aile üyeleri ve aile işletmesinde çalışan profesyonellerle birebir görüşmeler yaparak çeşitli analizleri gerçekleştirmesidir.

Çok geniş aile işletmelerinde, eğer ailenin tümüyle görüşmek mümkün olamayacaksa bu durumda mutlaka her kuşağı temsilen işletmede çalışan-çalışmayan, hissedar olan olmayan aile üyelerinden yeteri kadarı ile görüşmek son derece önemlidir. Buna ek olarak işletmede çalışan ve aile ile herhangi bir bağı olmayan profesyoneller ile de görüşmeler yapılarak daha farklı perspektiflerden görüşler alınabilir. Bu anlamda sadece yönetici pozisyonundakiler değil gerektiği kadarıyla çalışan diğer personelden de bilgi alınabilir (Aronoff ve Ward, 2011a: 37). Yapılan görüşmelerin gizlilik esası uyarınca yürütülmesi, bu görüşmeler süresince aile üyeleriyle yapılan görüşmeler ve değerlendirmeler tamamlanmadan geri bildirimde bulunulmaması bir diğer önemli noktadır. Burada amaç anayasaya temel olacak aile ve işletmeye ilişkin dinamiklerin yeterince anlaşılmasının sağlanmasıdır. Bu anlamda analizi yapacak bireylerin kritik öneme sahip analizleri yapabilecek birikimde olması son derece önemlidir.

Aile anayasası yazılmadan önce gerçekleştirilmesi gereken analizleri şu şekilde sınıflandırabiliriz:

- a. Aileyi ve Aile İçi İlişkileri Tanımaya Yönelik Analiz:** Öncelikle aileye ve aile üyeleri arasındaki ilişkiye yönelik boyutlar incelenmelidir. Bu aşamada aile değerlerinin neler olduğu, ailenin sosyo-kültürel boyutlarının niteliği ve genişliği, aile içi ilişkiler, aileye bakış, işletmeye bakış, bireysel vizyonlar, kimlerin aileden olduğunun kimlerin olmadığına nasıl algılandığının değerlendirilmesi gibi pek çok konunun doğru bir şekilde anlaşılmaya çalışılması gerekir.
- b. İşletmeyi Tanımaya Yönelik Analiz:** Bu analiz kapsamında işletmeyi tanımaya yönelik klasik anlamda bir çevre analizi yapılarak işletmenin mevcut yönetim ve karar alma süreçleri, iş süreçleri, kaynakları, hedefleri, sorunları, çalışan yapısı, değerleri, örgüt kültürü, işletmedeki çatışma alanları, kısıtlılıkları, rakipleri,

müşterileri, finansal yapısı, hisse yapıları gibi faktörlerin tümüyle incelenmesi gerekir.

- c. Aile-İşletme İlişkileri Boyutlarının Analizi:** Bir aile işletmesi anayasası yazılmadan önce nihai olarak yapılması gereken en kritik analiz budur. Burada öncelikle aile içi dinamiklerin anlaşılmasından sonra işletmenin kurumsallaşmasına engel olabilecek aile değer ve alışkanlıkları üzerinde inceleme yapılmalıdır. Ailenin bir takım değer ve alışkanlıkları işletmenin kurumsallaşmasına engel olabileceği gibi kurumsallaşma sürecini destekleyebilir. Yine bu analiz aşamasında işletmeyi tanımaya yönelik olarak yapılan analizde incelenen mülkiyet yapısının aile içi güç ve politika ilişkileri bağlamında değerlendirilmesi gerekmektedir.

Analiz süreci boyunca incelenmesi gereken konularla ilgili bir kontrol listesi kullanılması ve sonuçların belirli bir sistematikte kayıt altına alınarak raporlanması da önemlidir.

### **2.6.2. Aile İşletmesi Anayasası Taslağının Yazılması Aşaması**

Analizler bitirildikten sonra, daha önceden aile anayasasının oluşturulması ile ilgili olarak görevlendirilmiş aile-danışman ekibinin yazım sürecinde ne tür faaliyetlerde bulunacağı, ne tür kararlar alacağı, ne tür alt ekipler oluşturacağı belirlenmelidir (Stewart, 2013: 5-6-7).

Aile işletmesi anayasası taslağı kaleme alınmadan önce bir önceki analiz aşamasında elde edilen veriler değerlendirilmeli ve yapılan değerlendirmelerin sonuçları taraflara şeffaf bir biçimde sunulmalıdır. Aile işletmesi anayasası taslağı yazılırken tüm aile ve işletme üyeleri arasında, aile işletmesine özgü anayasanın içeriğinde nelerin olması gerektiği, bu içeriğin nasıl tartışılacağı gibi genel karar verme ve onay süreçleri ile ilgili bir fikir birliğine varılması gereklidir. Aslında fikir birliğine varılan unsurlar bir taraftan aile işletmesi sisteminde kurumsallaşmayı engelleyecek faktörlerin ve bu sistemi daha başarılı kılacak yeni uygulamaların belirlenerek düzenlenmesi anlamına gelmektedir.

Anayasaların hazırlanma sürecinde işletmenin çevresel koşulların tümünün yeterince göz önünde bulundurulamaması, organik bir yapı olan aileye yeni üyelerin girmesi ve sonradan gelen yeni nesillerin farklı bakış açılarına sahip olmaları gibi sebeplerle,

hazırlanacak aile işletmesi anayasası, ailede ve işletmede yaşanabilecek değişimleri yansıtabilecek bir esneklik içermelidir (Carlock ve Ward, 2010: 212). Ancak aile işletmesi anayasaları yazılırken sözü edilen bu esneklik bir işletmeyi, sürekli olarak aile işletmesi anayasasını kurcalama ve değiştirme boyutuna da götürmemelidir.

Aile işletmesi anayasası aile içinde sözü geçen veya büyük hisse sahibi bir iki kişinin istek, arzu veya beklentisini karşılamak üzere değil, aileye ve işletmeye hizmet etmek üzere hazırlanmaktadır. Dolayısıyla bir bütün olarak aile ve işletmenin beklentilerine hitap etmelidir. Anayasaların hazırlanma sürecinde işletmenin her ortağı veya ailenin herhangi bir kıdemli mensubu kendi bakış açısına göre ayrı bir anayasa hazırlama düşüncesine girmemelidir. Böyle bir yaklaşım aile işletmesi anayasasının yazılmasını imkânsızlaştırır ki bu durum kurumun zararına olacaktır (Fındıkçı, 2005: 152-156). Bağımsız danışmanın ve aileden aile anayasasının hazırlanmasıyla ilgili olarak görevlendirilmiş aile üyelerinin bu tür durumlara karşı hazırlıklı olmaları ve gerekli hassasiyeti göstermeleri önemlidir.

Aile içinde, aile anayasasının içeriğinde nelerin olması gerektiği belirlendikten, maddelerle ilgili olarak tarafların konuyla ilgili değerlendirmeleri alındıktan ve bunlarla ilgili yeterli bir ön fikir birliği sağlandıktan sonra ise üzerinde biraz daha tartışılmak üzere taslak bir aile işletmesi anayasası yazılabilir.

### **2.6.3. Uzlaşma ve Uygulama Aşaması**

Bir sonraki aşama, analiz ve yazım aşamalarından çıkan temaları ve öncelikleri gözden geçirmek ve uygulama seçeneklerini tartışmaktır. Uzlaşma aşaması, bir önceki aşamada taslak olarak ortaya çıkan aile işletmesi anayasasının yeterince tartışılmasını ve bu tartışmalar ışığında anayasanın son halinin verilmesini amaçlar. Bu, bir şeylerin yapılması gerektiği konusunda anlaşmaya varılmış alanlarda göz ardı edilen, yeterince tartışılmadığı düşünülen ve genel kabul görmeyen alanların olup olmadığını keşfetmek amacıyla yapılmalıdır (Kempster ve Hussain, 2014: 38).

Uzlaşma aşamasında, aile işletmesi çatısı altında bulunan ve anayasanın uygulamalarından doğrudan etkilenecek olan (ve varsa daha önceden kurulmuş olan diğer yönetim organlarıyla) taraflarla eş zamanlı olarak fikir alışverişinde bulunmak ve onlara yeterli derecede bilgilendirmeler yapmak gerekmektedir. Bu bilgilendirme ve

tartışma sürecinde her türlü eleştirinin rahatça ifade edilebildiği demokratik bir ortamın oluşturulması son derece önemlidir.

Bazı durumlarda, aile işletmesi anayasasının taslak içeriğini tartışmak amacıyla ilgili tarafları bir araya getirmek kapsamlı ve zor olabilir. Bu çalışma bir dizi oturumu gerektirir ve bazen bunu sonuçlandırmak kalabalık olmayan aile işletmelerinde çok uzun sürmese de büyük aile işletmelerinde birkaç ay sürebilir (Kempster ve Hussain: 2014:38). Bu süreçte ortaya atılan görüş, eleştiri ve katkıların değerlendirilmesiyle beraber, taslak anayasanın eksik ve/veya hatalı yönleri görülerek gerekli düzeltmeler yapılabilir ve aile işletmesi anayasasının yazılı son hali ortaya çıkmaya başlar. Uzlaşma aşaması aile işletmesi anayasası yürürlüğe konulduktan sonra aile işletmesi sisteminin yapısını etkileyeceği için sabırla yürütülmelidir (KPMG International Cooperative, 2010: 5).

Aile işletmeleri anayasaları, işletmenin temel yönetim mekanizmalarında ve mülkiyet yönetimi, veraset, yönetim hakkı gibi konularda değişiklik yaratacağı için öncelikle hukuki bir belge niteliği taşımaktadır. Bunun için üzerinde uzlaşmaya varılan aile işletmesi anayasası imzalanmadan önce konunun uzmanları tarafından hukuki bir incelemeden geçmesi faydalı olacaktır (Özuysal, 2006: 25).

Son olarak aile üyelerinin salt çoğunluğu tarafından kabul edilmiş olan aile işletmesi anayasası imza altına alınarak hukuki bağlayıcılığı olan bir sözleşmeye dönüştürülmelidir.

Aile işletmesi anayasası taraflarca kabul edildikten sonra aile işletmesi anayasasının uygulanabilmesi için anayasada öngörülen yönetim organlarının sırayla oluşturulması gerekir. Bunun için öncelikle aile meclisinin oluşturulması, toplanması ve aile meclisi içinden aile anayasasının öngördüğü şekilde aile konseyinin seçilmesi gerekir. Aile işletmesi anayasasının uygulanıp uygulanmadığı ile ilgili denetim çoğunlukla aile konseyinin sorumluluğundadır.

#### **2.6.4. Revizyon Aşaması**

Aile işletmeleri anayasaları ile ilgili son aşama ise uygulamaya konulmuş anayasasının süreç içinde kurumsallaşma amacına ne kadar hizmet ettiğinin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesinin yapılacağı safhadır. Revizyon aşamasında ana amaç uzun uğraşlar

sonucunda oluşturulan anayasanın etkinliği ve verimliliğini ölçmektir. Bu noktada karşımıza çıkan bir diğer önemli nokta ise aile işletmesi anayasalarının hiçbir zaman tamamen biten bir süreç olmadığı, aksine devam eden bir süreç olduğudur. Zaman içerisinde ailede, işletmede veya dış çevre şartlarında meydana gelecek değişimler aile işletmelerinin anayasalarını revize etmelerini zorunlu kılabilmektedir (Stewart, 2013: 11).

Aile işletmesi anayasası hazırlanırken anayasanın içeriğinde, anayasanın uygulanması, gözden geçirilmesi ve değiştirilmesi ile ilgili kurallar açıkça belirtilmiş olmalıdır. Genellikle aile işletmesi anayasalarındaki değişiklik süreçlerinin yürütülmesi aile konseylerinin sorumluluğundadır.

Aile işletmesi anayasasında revizyon süreci en az yeni yazım süreci kadar önemlidir. Anayasada yapılacak revizyon, tali bir konuda küçük bir değişikliği veya çok temel ve kapsamlı bir değişikliği de içerse, revizyon sürecinin aynı hassasiyet ve dikkatle yürütülmesi gerekir. Bu sürecin doğru çalışması son derece önemlidir. Aksi halde aile içerisindeki güveni zedeler ve anayasanın yapıcılığı bozulur bu da aile işletmesi anayasasının uygulanmasını tümüyle ortadan kaldırabilir.

Eğer aile işletmesi anayasasının içinde yer alan kuralların herhangi birinin değişmesi gerekiyorsa anayasanın muhatap olduğu tüm taraflara değişikliğe niçin ihtiyaç olduğunun açıklanması gerekir (Carlock ve Ward, 2010: 213). Sonrasında yapılacak değişiklikle ilgili öncelikle aile konseyi tarafından karar alınmalı ve değişiklik kararı aile meclisine sunulmalıdır. Aile meclisinden onay alınması durumunda ilgili değişiklik, üzerinde tartışılmalı ve ardından uzlaşma sağlanarak ilan edilmelidir.

## **2.7. Bölüm Değerlendirmesi**

Aile işletmeleri anayasasının tanımı, amacı, aile işletmesi anayasasının fonksiyonlarının kurumsallaşma bileşenleri temelinde değerlendirilmesi, aile işletmeleri anayasasının oluşturulma süreci ve anayasaların içeriği temelinde oluşturulmuş olan bu bölüm, hem makro kurumsal bağlamın hem de işletmeye özgü mikro bağlamın aile işletmesi anayasasının oluşumunun ve anayasaya biçilen rolün analizinde yol gösterici olacağı düşünülmüştür. Özellikle aile işletmeleri anayasasının oluşturulması sürecine ve içeriğine ilişkin incelemenin, araştırmanın odak noktası olan bağlamsal unsurların,

anayasa oluşturmaya ve anayasaya biçilen role etkilerine ilişkin verilerin analiz edildikten sonra yorumlanmasında önemli oranda katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Bu bölümde yer alan yazın incelemesinin bu çalışma için bahsedilen olası katkılarına rağmen aile işletmesi anayasasına yönelik yazının aynı aile işletmeleri ve sınıflandırılmalarına yönelik yazındaki gibi eleştirel perspektiften uzak tanımlayıcı nitelikte açıklamalardan öte geçemediğini ifade etmek gerekmektedir. Ayrıca aile işletmeleri anayasasının kurumsallaşma çalışmalarına ve işletmelerin kurumsallaşmalarına nasıl katkı sağlayacakları somut bulgularla ortaya konulmamıştır. Mevcut çalışmalar aile işletmesi anayasasına sadece düzenleyici bir rol biçmekte bu rol temelinde oluşacak iklimin çatışmaları ortada kaldıracaağını varsaymaktadır. Böylesi bir vurgu bir kurumsallaşma aracı olan aile işletmesi anayasasının kurumsallaşma çalışmaları ve başarısına etkilerini ortaya koyma yönünde yetersiz kalmaktadır. Ayrıca, hem işletmenin içinde bulunduğu makro kurumsal bağlamın hem de işletmeye özgü mikro kurumsal bağlamın aile işletmesi anayasasının oluşturulmasına ve anayasaya biçilen role etkilerine ilişkin açıklamaların olmaması ilgili yazının eksik alanlarından birini oluşturmaktadır. Bu eksiklik bu araştırmanın temel hareket noktasını oluşturmuştur. Bu nedenle çalışmada yazının diğer eksik alanı olan anayasaların kurumsallaşma çalışmalarına ve başarılarına yönelik herhangi bir açıklama yapmaya ilişkin bir tasarımda bulunulmamıştır. Çünkü böylesi bir çalışmanın anayasa bağlam etkileşimine yönelik olarak yapılacak tespitlerden sonra gerçekteştirilmesinin daha anlamlı olacağı düşünölmüştür.



### **BÖLÜM 3: KURUMSALLAŞMA VE BAĞLAM ETKİLEŞİMİ**

Aile işletmelerine ilişkin yazın her geçen gün farklı alanlara yönelerek zenginleşmektedir. Konuyla ilgili gerek ulusal gerekse uluslararası yazının odağına ise aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin ayrı bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu durumun bir yansıması olarak sürdürülebilirliğin ana unsur ve gerekçelerinden biri olan kurumsallaşmanın da aile işletmeleri konulu yazının yoğun ilgi alanlarından biri olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma, başarısının işletmelerin sürekliliğine ilişkin katkısı göz önüne alındığında yazının aile işletmelerinin kurumsallaşmasına ilişkin ilgisi oldukça anlamlıdır. Ancak bu konudaki yoğunlaşmanın özellikle Türkiye gibi ülkelerde pratik alana ne derece katkı sağladığı işletmelerin yaşam ömürleri göz önüne alındığında oldukça tartışmalıdır. Bu durumda hem yazında konuya gösterilen yoğun ilgiye rağmen, hem de işletme sahiplerinin sürekliliklerini sağlamak adına kurumsallaşma düşünce ve isteklerine rağmen istenilen sonuçların niçin alınmadığının akademik camianın bir başka ilgi alanı olması gerektiği görülmektedir (Ak, 2010; Aslanbay, 2008; Erdirençelebi, 2012; Fındıkçı, 2008; İçin, 2008; Karpuzoğlu, 2004; Ural, 2004). Bu da, aile işletmeleri ve kurumsallaşma temelinde gerçekleştirilen çalışmaların önemli bir kısmının konuya yaklaşımlarında bazı sorunlar olduğunu gösterir. İfade edilen sorunun nedenlerinden bir tanesi çalışmaların ulusal bağlamı dikkate almamalarıdır. Aile işletmeleri-kurumsallaşma temalı çalışmaların büyük bir kısmı ulusal bağlamın kurumsallaşma üzerindeki belirleyiciliğine dair bir açıklamada bulunmamaktadır<sup>4</sup>. Oysa kurumsallaşma güven, güç paylaşımı, yetki devri, hesap verme gibi sosyolojik olguların son derece belirleyici olduğu bir süreçtir. Bu nedenle ulusal bağlam dikkate

---

<sup>4</sup> Örneğin konuyla ilgili olarak 1998-2017 yılları arasında aile işletmeleri alanında “kurumsallaşma” temasıyla Türkiye’de yapılan doktora çalışmalarına bakılabilir. Bu tarihler arasında aile işletmelerinde kurumsallaşma temasıyla yapılan toplam yedi doktora çalışmasında; Büber (2008) kurumsallaşma bileşenlerinin işletme performansına etkilerini, İçin (2008) aile işletmelerinde kurumsallaşmanın temel unsurlarının uygulanma düzeylerinin, yönetim fonksiyonlarının uygulanma düzeyleri ile ilişkisini, Güngör Ak (2010) aile işletmelerinin kurumsallaşma biçimlerini ne kadar önemsediklerini ve kurumsallaşma biçimlerinin aile işletmelerinin örgütsel ve örgütsel olmayan işletme başarılarını hangi yönde ve nasıl etkilediğini, Şanal (2011) aile işletmelerinde, kurumsallaşma bileşenlerinin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkilerini, Erdirençelebi (2012) aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi ile sürdürülebilirliğin sağlanmasında kuşaklar arası farklılıkları, Kobanoğlu (2013) aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile stratejik yönetim ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi, İduğ (2017) aile işletmelerinde kurumsallaşmanın temel unsurlarının uygulanma düzeylerinin, yönetim fonksiyonlarının uygulanma düzeyleri ile ilişkisi gibi çeşitli konularda incelemeler yapılmıştır. Aile işletmeleri-kurumsallaşma temalı çalışmalarda ulusal bağlamın kurumsallaşma üzerindeki belirleyiciliğine dair bir inceleme bulunmamaktadır.

alınmaksızın yapılan çalışmalar ve bu çalışmalar ışığında geliştirilen öneriler setinin pratikte çok başarılı sonuçlar vereceğini ummak bir yanılıdır. Bu ifade edilenlerden hareketle kurumsallaşma üzerinde ulusal bağlamın etkisine ilişkin analizler yapılması önemli bir gerekliliktir. Bu gereklilikten hareketle çalışmanın bu bölümünde önce kurumsallaşmaya ilişkin inceleme yapılacak bu inceleme sonucundaki çıkarımlardan hareketle ulusal bağlamın kurumsallaşma süreci üzerindeki şekillendiriciliği Türkiye ekseninde analiz edilecektir. Bu bir anlamda hem birincil hem de ikincil kurumların Türkiye ölçeğinde kurumsallaşma sürecindeki etkilerine ilişkin bir analiz olarak da yorumlanabilir.

### **3.1. Kurumsallaşma: Kavramsal Açıklama**

Kurumsallaşmanın ne olduğuna ilişkin yapılan inceleme kurumsallaşma ile ilgili farklı vurgularda bulunmaktadır. Selznick (1996: 271) kurumsallaşmayı, işletmelerin etkileşim içinde oldukları çevreden doğan ihtiyaç ve baskılar doğrultusunda esnek bir sistem haline gelerek kendilerine özgü bir kimlik kazanma süreci olarak tanımlamıştır. Taş ve Akdemir (2005: 1) ise kurumsallaşmayı kişiler yerine tüzel kişilik ön plana çıkartılarak, bireylerden bağımsız, modern işletmecilik anlayışı üzerine bir sistem kurularak, bu sistemin organizasyon yapısına, işletme politikalarına, kültürüne; yönetim, insan kaynakları, üretim, pazarlama, finansman ve araştırma geliştirme gibi işletme fonksiyonlarına hâkim kılınması şeklinde tanımlamıştır. Koç (1983: 17) tarafından yapılmış olan çalışmada kurumsallaşma işletmelerin bireylerden bağımsız uzun yıllar hayata kalabilmesi için gerçekleştirilen eylemler bütünü olarak tanımlanmıştır. Pazarcık (2004: 36)'a göre ise kurumsallaşma işletmenin bir sistem haline gelmesi olarak açıklanmıştır. Alayoğlu (2003: 62) kurumsallaşmayı çevresel değişimle birlikte organizasyona ilişkin değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanması biçiminde tanımlayarak kurumsallaşma üzerinde çevrenin zorlamalarına ve bu çerçevede içinde bulunan bağlama vurgu yapmıştır. Kurumsallaşmaya ilişkin bu kavramsal açıklamalar göz önüne alındığında şu hususların ön plana çıktığı görülmektedir.

- Kurumsallaşma kişilerden bağımsız işleyebilen sistemler oluşturma sürecidir.
- Kurumsallaşma işletmelerin kültür-politika ve stratejilerinde kurumsallaşma öncesi süreçle mukayese edildiğinde yeni bir karakter kazanma sürecidir.

- Kurumsallaşma gerek yönetsel fonksiyonların icra edilmesine-gerekse işletmenin ana faaliyet alanına ilişkin işlerin yapılmasına ışık tutacak bir dizi standartların oluşmasını gerekli kılmaktadır.

Bu tespitler ışığında kurumsallaşmanın bir aile işletmesi için bir milat olduğu söylenebilir. Yani kurumsallaşma bir işletmede yönetsel faaliyetlerden, çevresel değişkenlerle ilişki kurulma biçimine kadar birçok şeyi derinden etkileyerek değiştirmektedir. Zaten kurumsallaşma sürecini karmaşık bir hale getirerek işletmeleri zorlayan temel neden de kurumsallaşma ile birlikte gelen bu kapsamlı değişim yönetme zorluğudur. Bununla birlikte aile işletmelerinde kurumsallaşma işletme sahipleri açısından düşünüldüğünde onların zihinsel olarak bir değişim gerçekleştirmelerini de gerektirmektedir. Bu ifade edilenler ışığında bu bölümün odak noktası da göz önüne alınarak kurumsallaşma *“İşletmelerin kişilerden bağımsız bir sisteme dönüşerek sürekliliğini sağlamayı hedefleyen yönetsel-politik-kültürel ve eylemsel bir dönüşüm sürecidir”* şeklinde tanımlanabilir. Kurumsallaşmanın süreklilik amacıyla yapılan yönetsel ve kültürel anlamda bir dönüşüm faaliyeti olduğu göz önüne alındığında bu dönüşüm faaliyetinin sadece işletme içi değişkenler temelinde gerçekleşen bir faaliyet olmadığı görülmektedir. Örneğin kurumsallaşma sonucunda ortaya çıkan yönetsel kültür işletme sahiplerinin güç ve yetki paylaşımını gerektirmektedir. Güç ve yetki paylaşımları gibi konular ise ulusal kültür uzantılı konulardır. Güç paylaşımı ulusal bağlamın güce verilen önemine göre şekillenmektedir. Bazı bağlamlarda güç sahibi olmak, tek başına karar alıcı ve uygulayıcı olmak önemli bir kişisel itibar ve sosyal statü olarak yorumlanmaktadır. Dolayısıyla böylesi bağlamlarda kurumsallaşmanın gerektirdiği güç ve yetki paylaşımının gerçekleştirilmesi konusunda işletme sahipleri istekli olmayabilirler. Bunun yanında yukarıda verilen tanımlardan da anlaşılacağı üzere kurumsallaşma işletmelerde sürekliliğin ve kalıcılığın sağlanmasına yönelik bir dönüşüm sürecidir. Sürekliliğin sağlanmasında işletmelerin içsel faaliyetlerinin kişilerden bağımsız bir hale getirilmesi kurumsallaşmaya ilişkin yazının vurguladığı gibi çok önemlidir. Ancak burada önemli olan bir başka husus ise işletmelerin kaynak akışlarının kişiye bağımsız olarak sağlanmasıdır. Özellikle Türkiye gibi sosyal ağların önemli bir kaynak sağlayıcı mekanizma olarak işlev gördüğü ülkelerde ihtiyaç duyulan kaynakların kişilerden bağımsız bir şekilde işletmeye kazandırılması oldukça zordur. Çünkü bu ülkelerden kaynak akışı genellikle kişisel ilişkiler temelinde

gerçekleşmektedir. Bu nedenle böylesi ülkelerde kurumsallaşma süreci yönetilirken kaynak akış sürekliliğinin sağlanması konusunda ayrı bir takım uygulamalara gidilmesi gerekmektedir. Bu ifade edilenler, hem içinde bulunulan ulusal bağlamın kurumsallaşma süreci üzerindeki belirleyici yönüne vurgu yapmakta hem de her ulusal bağlama özgü kurumsallaşma biçimlerinin oluşturulması gerektiği konusunda kuvvetli imalarda bulunmaktadır.

### **3.2. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları**

Örgütsel kurumsallaşma yaklaşımları ile yönetim yaklaşımları arasında önemli bir benzerliğin olduğu gözlenmektedir. Çünkü örgütsel kurumsallaşma yaklaşımlarının ana hareket noktasını örgütlerin çevreye bakışı ve çevre ile ilişki kurma biçimleri oluşturmaktadır. Bu çerçevede iki farklı kurumsallaşma yaklaşımının olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki örgütleri de canlılar gibi sosyal bir varlık olarak gören ve örgütsel yaşam süresi üzerinde çevresel faktörlerin belirleyiciliğine vurgu yapan sistem yaklaşımının ana argümanlarına dayanan Kurumsallaşma Analizi yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın karşısında yer alan yaklaşım ise çevrenin işletmelerin performansı üzerindeki belirleyiciliğini dikkate almayan yani çevreyi bir performans göstergesi olarak görmeyen Taylor'un bilimsel yönetim ve Fayol'un yönetim süreci yaklaşımlarının argümanları ile paralellik arz eden Rasyonel Kurumsallaşma yaklaşımıdır (Kobanoğlu, 2013: 44). Bu başlık altında her iki kurumsallaşma yaklaşımının açıklamalarının kurumsallaşma olgusunu açıklama güçleri değerlendirilecektir.

#### **3.2.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı**

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının kurumsallaşmaya ilişkin odak noktasını kurallar, prosedürler ve standartlara ilişkin vurgusu oluşturmaktadır. Yaklaşımına göre kurumsallaşma düzeyinin en temel belirleyicisi örgüt yapısının ana karakterini şekillendiren yasal unsurlar, prosedürler ve örgüte özgü kurallardır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının kurumsallaşma düzeyine ilişkin bu açıklamaları, kurumsallaşmanın örgüte ait kurallar ve prosedürler oluşturma süreci olarak yorumlandığına işaret etmektedir (Holm, 1995: 400-401). Kurallar, prosedürler, iş görme alışkanlıkları ve örgüte ait temel prensiplerin kurumsallaşma düzeyini yansıtan önemli göstergelerdir ve yaklaşım kurumsallaşmayı işletmelerin kişilerden bağımsız

işleyen sistemler haline getirilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Bu ifade edilenler, örgütsel kuralların ve prosedürlerin işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ve becerisi hakkında önemli göstergeler olduğunu vurgulamaktadır. Ancak hem organizasyon yapılarının sadece biçimsel kurallar ve prosedürler temelinde şekillendirilmesi, hem de kurumsallaşma düzeyine ilişkin olarak sadece kurallar ve prosedürler üzerinden bir açıklama yapılması önemli sorunlar yaratabilir. Öncelikli olarak kurallar ve prosedürlerin oluşturulması ayrı, uygulanması ayrı bir süreçtir. Kurallar uygulansa bile her zaman beklenen sonuçlar alınmayabilir. Çünkü örgütlerin sosyal bağlamı kurallar ve prosedürlerin ön görülen biçimde uygulanmasını ve sonuçlar çıkarmasını zorlaştırmaktadır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının bir diğer temel eksikliği de içinde bulunulan döneme ve öncesinde yaşanan sorunlar üzerinden yola çıkarak olaya yaklaşmasından kaynaklanmaktadır. Yaklaşım genel olarak kurallar ve prosedürler geliştirmeye odaklanmaktadır. Kurallar ve prosedürler ise ortaya çıkması muhtemel sorun ve gelişmelere yönelik değil, önceden tespit edilmiş ve tanımlanmış sorun ile gelişmelerden hareketle hazırlanırlar. Bu nedenle bu yaklaşım örgütün olası sorun ve gelişmelere ilişkin tepki verme hızı ve becerisinin nasıl geliştirilebileceğine yönelik bir öneri sunmamaktadır. Bunun yanında, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, bir organizasyonda her şeyin olması gereken düzey ve düzlemde kurallara bağlanması ve bu kurallara göre işletilmesi durumunda insanın her zaman üzerine düşen şekilde davranacağı varsayımından hareket etmektedir. Oysa sosyal varlık olarak insanın her zaman kendinden beklenen şekilde davranacağı ve her zaman üzerine düşeni yapacağı yönündeki varsayım çok doğru değildir. İnsan kurallar ve prosedürler geliştirme konusunda mahir olduğu kadar bu kuralları ve prosedürleri değiştirme-çiğneme konusunda da aynı beceriyi gösterebilmektedir. Ayrıca sınırlı rasyonalite olgusu göz önüne alındığında insan ürünü olan prosedür ve kuralların her zaman örgüt için anlamlı sonuçlar üretmeleri de pek mümkün görünmemektedir. Son olarak rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı sadece biçimsel kurallara ve prosedürlere vurgu yapmaktadır. Oysa bir örgütte zaman zaman en az biçimsel kurallar ve prosedürler kadar etkili olma potansiyelleri olan biçimsel olmayan kurallar ve işleyişler söz konusu olmaktadır. Kurumsallaşma sürecinde etkili bir şekilde yönetilmesi gereken bu biçimsel olmayan kurallar ve prosedürlerin yok sayılması da yaklaşımın diğer sorunlu alanını oluşturmaktadır. Yaklaşımın argümanları Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde,

Türkiye’de belirsizliklerin ortaya çıkardığı sakıncaları ortadan kaldırmaya yönelik prosedür ve talimatların çok önemli olduğu anlaşılmalı birlikte, biçimsel olmayan ilişkiler temelinde önemli bir takım mekanizmaların oluştuğu görülmektedir.

### **3.2.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı**

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımından farklı olarak kurumsallaşma ve sürecine hem örgütsel faktörler kapsamında farklı boyutlara, hem de rasyonel yaklaşımın hiç vurgu yapmadığı dış çevresel değişkenler üzerinden hareketle açıklamalar sunmaktadır. Bu yaklaşımın örgütsel faktörler ile ilgili olarak hem maddi teknik unsurlara hem de örgüte ilişkin sosyal unsurlara işaret ettiği görülmektedir. Bu çerçevede yaklaşımın örgüte ilişkin üzerinde durduğu faktörlerin sorun çözme, yaratıcılık, örgüt kültürü, tahminleme yeteneği, misyon ve vizyon, sosyal duyarlılık gibi faktörler olduğu görülmektedir. Yaklaşımın odaklandığı faktörler göz önüne alındığında yaklaşımın örgütleri sosyal birer varlık olarak nitelediği görülmektedir. Kurumsallaşma analizi yaklaşımı insan unsurunu da insana ait değer yargıları, inançlar ve tutumlar temelinde ele almaktadır. Hatta insanların konuştukları dil bile insanları değerlendirmeye ilişkin bir parametre olarak alınmaktadır. Bu haliyle yaklaşımın rasyonel yaklaşımdan farklı olarak insanın psiko sosyal yönüne de vurgu yaptığı söylenebilir.

Kurumsallaşma analizi yaklaşımının hem örgüt düzeyinde örgüte ilişkin değerleri, normları ve inançları kapsayan örgüt kültürüne vurgu yapması, hem de birey düzeyinde bireye ilişkin olarak bu değerlere dikkat çekmesi işletmelerin kurumsallaşma süreçlerinin yönetimi konusunda önemlidir. Çünkü işletmelerde kurumsallaşmaya ilişkin süreçlerin idaresinde kültür temelli değişkenler ilgili çalışmaların yapılmasında ya büyük bir destekleyici ve itici güç olarak işlev görmekte ya da tam tersine kurumsallaşma çalışmaları ile ilgili olarak çözülmesi zor ve uzun zaman alan bir problemler yumağının önemli bir halkasını oluşturmaktadır. Çünkü sahip olunan kültürel özellikler eğer kurumsallaşmaya ilişkin çalışmalarının gerçekleştirilmesi ve sonuç alınması üzerinde olumsuz bir etki yaratarak bu çalışmalara karşı direnç noktaları oluşturuyorlarsa değiştirilmeleri gerekmektedir. Kültürel temelli değişimleri gerçekleştirmek ise maddi ve somut esaslı değişimleri gerçekleştirmeye nazaran çok zor hatta zaman zaman imkansız bir süreçtir. Çünkü kültür, normlardan, inançlardan ve

değerlerden oluşan çözümlenmesi oldukça zor bir sistemdir. Kültürün değişmesi için öncelikli olarak inançların değişmesi gerekmektedir. Çünkü kültürü oluşturan diğer bileşenler olan normlar ve değerler inançlar üzerine inşa olmaktadır. Bu nedenle inançlar değişmeden değerlerin ve normların değişmesi mümkün değildir. İnançlar çoğunlukla sorgulamadan kabul edilen olgular olduklarından dolayı doğaları gereği değişimleri çok zor ve uzun zaman alan bir süreçtir. Kültürün doğasına ilişkin bu açıklamalar ve kültürel değişimin zorluğuna ilişkin yukarıda ifade edilen konular kurumsallaşma çalışmaları esnasında mutlaka dikkate alınması gereken durumlardır. Çünkü kurumsallaşma doğrudan bir kültürel değişim anlamına gelmektedir.

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı, hem işletmecilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde, hem de kurumsallaşma sürecinde işletmenin içinde bulunduğu çevrenin belirleyici özelliğine vurgu yapmaktadır. Yaklaşımın bu husustaki temel tezine göre örgütlerin yapı ve süreçleri, içinde bulunulan örgütsel alana göre şekillenmektedir. Nitekim Jepperson ve Meyer (1991: 227)'e göre örgüt ile faaliyet gösterdiği çevre arasında yüksek derecede iç içe geçmişlik söz konusudur. İşte örgüt ile çevresi arasında bahsedilen bu iç içe geçmişliğin bir yansıması olarak, örgütlerin işlerini nasıl yapacaklarından, kişilerin mesleklerini hangi temeller üzerinde ifa edeceklerine kadar bütün prosedürlerin oluşmasında çevrenin zorlayıcı etkisini analiz etme gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma Analizi yaklaşımının işletmenin içinde bulunduğu çevrenin işletme faaliyetleri ve bu çalışmanın ana temasını oluşturan kurumsallaşma biçimi, süreci ve düzeyinin şekillenmesinde belirleyiciliğine ilişkin bu açık vurgusuna rağmen, kurumsallaşmaya ilişkin çalışmaların işletmenin içinde bulunulan bağlamın kurumsallaşma istekliliği, biçimi ve becerisi üzerindeki etkisine ilişkin yazının zayıf ve dağınık olması pek anlaşılır bir durum değildir. Hem kurumsallaşma analizi yaklaşımının içinde bulunulan bağlamın işletmelerin faaliyetleri ve kurumsallaşma hususundaki vurgusu, hem de bu vurguya rağmen işletmelerin kurumsallaşmalarına ilişkin yazının bağlama ilişkin eksikliği bu çalışmanın kurumsallaşma-bağlam ilişkisi temelinde konuyu ele almasının yazın için önemli katkılar sunacağı umulmaktadır.

### **3.3. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri**

İşletmelerin kurumsallaşma başarılarına ilişkin göstergeler, kurumsallaşmanın sonucu olarak kabul edilen bir takım bileşenler çerçevesinde değerlendirilir. Kurumsallaşmanın temel bileşenleri olarak nitelendirilen bu boyutlar şeffaflık, kendine özgünlük, formalleşme, sosyal sorumluluk, tutarlık ve profesyonelleşmeden oluşmaktadır (Alpay ve diğerleri, 2008: 438; Çavuş ve Demir, 2011: 416).

#### **3.3.1. Profesyonelleşme**

Profesyonelleşme sosyoloji ve yönetim yazının ilgi alanlarından birini oluşturmaktadır. Her iki disiplin kurumsallaşma kavramını farklı tartışmalar ve farklı boyutlar temelinde ele almışlardır. Her iki disiplinde kurumsallaşma kavramının tanımları ve kullanımlarında ki problemlere vurgu yapmaktadır ve meslek sahipleri arasındaki etkileşimleri, mesleklerle iktidar arasındaki ilişkileri, örgütsel ve toplumsal bağlamda mesleki rollerin nasıl oluştuğunu açıklama çabası içindedir. Buna karşılık kurumsallaşma ile ilgili çalışmalarda ise profesyonelleşme Tablo 9’da yer aldığı şeklinde tanımlanmıştır. Tablo 9’da kurumsallaşma yazınında yer alan tanımlar incelendiğinde, profesyonelleşmeyi tanımlamaya yönelik açıklamaların yönetim ve sosyoloji yazınındaki tartışmalardan bağımsız olarak basit ve muğlak ifadelerle profesyonelleşmeyi açıklama çabasında olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma yazınının kavrama ilişkin bu yaklaşımı, kavramı karartarak zaman zaman profesyonelleşmeye ilişkin sığ bir bakışın oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle profesyonelleşmenin ne olduğuna dair daha derinlemesine bir inceleme ve açıklamanın yazının zenginleşmesi açısından önemli olduğu söylenebilir. Bu nedenle çalışmada kısaca da olsa profesyonelleşme kavramına yazının alışılmış ele alış biçiminden farklı yaklaşılmaya çalışılmıştır.

Evetts (2003: 399) profesyonelliğe ilişkin olarak sosyolojik bir analiz yaptığı çalışmasında, profesyonelliği değer sistemi ve ideoloji şeklinde iki kısma ayırmıştır. Evttes’ e göre bir değer sistemi olarak profesyonellik normatif bir toplumsal düzenin önemli bir parçasıdır. Bu çerçevede profesyonellik, toplumsal istikrar ve düzenin tesisi konusunda önemli bir işlev üstlenen bir mekanizmadır. Evetts (2003: 399)’ın profesyonelleşmeye ilişkin değer temelli bu yaklaşımı Durkheim (1992) tarafından desteklenmiş ve Durkheim’de profesyonelleşmeyi bir ahlak topluluğu biçimi olarak



nitelemiştir. Johnson (1972) ise, profesyonelleşmenin bir ideoloji olduğunu ileri sürmüştür. Johnson'a göre profesyonelleşme, çeşitli uğraş gruplarının imgelemlerini ele geçirmiş başarılı bir ideolojidir. Kapitalist düzen içerisinde mesleklerin yoğun çalışma ve çabalarıyla birlikte meslek sahiplerinin toplumsal otoritesi ve meşruiyetleri her geçen gün artmaktadır (Johnson, 1972: 32).

Evetts (2003), Durkheim (1992) ve Johnson (1972)'nin profesyonelleşmeye ilişkin bu açıklamaları profesyonelleşme ile ilgili iki boyutu ön plana çıkarmaktadır. Birincisi, profesyonelleşme normatif yönüyle toplumsal düzenin oluşmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Normatif özelliği sayesinde bir eş biçimlilik mekanizması olarak işlemekte ve bu özelliği nedeniyle toplumsal düzenin oluşumunda ve istikrarında önemli bir yere sahip olmaktadır. Profesyonelleşmenin bu normatif yönü, profesyonellere önemli güç sağlayarak onları toplumsal düzlemdeki önemli aktörlerden biri haline getirmektedir. Profesyonelleşme ile ilgili olarak öne çıkan ikinci boyut tam olarak bu hususla ilgilidir. Profesyoneller sistem içerisinde sahip oldukları güçle birlikte buldukları toplumsal düzlemde yüksek bir topluluk gücüne ve hakimiyete ulaşmışlardır. Doktorların, yöneticilerin, akademisyenlerin günümüz toplumlarında sahip oldukları güç ve hâkimiyet ile bunların yansımaları olarak ortaya çıkan yönlendirme ve kamuoyu oluşturma eylemleri bu durumun bir göstergesidir. Profesyonelleri bu noktaya sahip oldukları bilgi getirmektedir. Profesyonelleşmenin kurumsallaşmanın bir bileşeni olarak nitelendirilmesinin temelini profesyonellerin sahip olduğu bilginin işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir işlev üstlenmesi oluşturmaktadır. Bünyelerinde profesyonel çalıştıran işletmeler, bir yandan bunların sahip olduğu bilgileri kendi gelişimleri için değerlendirmeye çalışırken, diğer yandan da profesyonellerin sahip olduğu birikimi kullanarak gelişmeleri takip edebilmektedir. Böylece rekabetçi bir özellik elde ederek sürekliliklerini sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle profesyonel yönetici istihdam etmeleri işletmelerin bilgi ve tecrübelerini arttırmakta ve bu sayede onların uyum yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 43).

### **3.3.2. Formalleşme**

Formalleşme bir işletmede ki insanların davranışlarını şekillendiren ve işletmenin temel faaliyetlerinin nasıl yapılması gerektiğini gösteren prosedürleri, talimatları, yöntemleri ve politikaları içeren kurallar bütünüdür (Özdaşlı, 2010: 100). Formalleşmenin odak

noktasını işletme fonksiyonlarını kurallara bağlayarak onların işleyişini kişilerden bağımsız tekrarsal süreçlere dönüştürmektir. Aynı zamanda formalleşme ile birlikte işletme fonksiyonları ve bu fonksiyonlar temelinde gerçekleştirilen faaliyetler işletme içindeki fonksiyonların koordinasyonu sağlamaktadır. Formalleşme ile birlikte yönetsel fonksiyonların kimler tarafından nasıl icra edileceği belirlenmekte ve bunlar yazılı hale getirilmektedir (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 43). Formalleşme sonucunda ortaya çıkan kurallar, prosedürler ve talimatlar işletmelerin faaliyetlerinin kişilerden ve durumsal faktörlerden bağımsız olarak sistematiklik kazanmasına katkı sağlama potansiyeline sahiptir. Kurumsallaşma faaliyetlerinin temel odak noktasının da işletmelerin kişilerden bağımsız işleyen sistemlere dönüştürülmesi olduğu düşünüldüğünde başarılı bir formalleşmenin aile işletmelerinin kurumsallaşma başarısı üzerinde önemli bir katkısının olacağı söylenebilir.

### **3.3.3. Şeffaflık**

Bir kurumsallaşma bileşeni olarak şeffaflık yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların diğer paydaşların menfaatlerinin korunması ve gözetilmesi amacıyla tanımlanması ve kamuoyuna açıklanması olarak tanımlanmaktadır (Kiracı ve Alkara, 2009: 175). Serbest piyasa ekonomisi ve bu ekonomik işleyiş temelinde şekillenen rekabet ortamında şeffaflık oldukça önemli bir yere sahiptir. İşletmeler, ulusal ve uluslararası piyasaların rekabetçi yapıları içerisinde sürekliliklerini sağlayabilmek için yeni finansal kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. İhtiyaç duyulan bu finansal kaynakların işletme bünyesine kazandırılmasında şeffaflık önemli bir işlev üstlenmektedir. Bunun yanında etkili bir kurumsal yönetim, iyi tasarlanmış bir muhasebe sistemini ve etkili bir finansal raporlama sistemini gerektirmektedir. Bu gereklilik işletmelerin kurumsallaşma çalışmalarında önemli bir rol oynamaktadır.

### **3.3.4. Tutarlılık**

Tutarlılık düşünce ve eylemlerin ortak bir ilkeyle bağıntı, düzen kavram ya da fikirle birbirine bağlanma durumunu ifade etmektedir. Bu çerçevede bir kurumsallaşma bileşeni olarak tutarlılık, işletmenin misyonu, vizyonu, stratejisi ve eylemleri arasındaki uyuma vurgu yapmaktadır. Misyon ve vizyon bir işletmeye yön veren temel araçlar olarak bir anlamda işletmelerin toplumla ile birlikte iç ve dış paydaşlarına verdikleri sözler olarak kabul edilmektedir. Bu çerçeve de tutarlılık bir anlamda işletmelerin

verdikleri sözü tutması anlamına da gelmektedir. İşletmelerin kurumsallaşabilmeleri için tutarlı eylemler sergilemeleri gerekmektedir (Apaydın, 2008: 126). İşletmelerin tutarlılıkları arttıkça toplumsal düzlemdeki meşruiyeti de artmaktadır. İşletmelerin toplumsal düzlemdeki meşruiyetlerinin artması da onların kurumsallaşması yönünde önemli bir katkı sağlamaktadır.

### **3.3.5. Kendine Özgülük**

Kurumsallaşmanın en temel göstergelerinden bir tanesi, işletmenin ayırt edici bir kimlik kazanmasıdır. Kurumsallaşma düzeyi belli bir noktaya ulaşmış olan işletmeler bir yandan kendi yönetsel özgürlüklerini kazanarak kendilerine ilişkin kararları alma ve uygulama becerisine sahip olurken, diğer yandan da kendi iç ve dış paydaşlarına ilişkin kendine özgü bir birliktelik kültürü oluşturarak paydaşları ile ayırt edici bir ilişki kurabilme becerisine sahip olurlar (Selznick, 1996: 272). Kurum ve kurumsallaşma arasındaki farklılıklara ilk defa vurgu yaparak konuya ilişkin yazında ayrı bir yere sahip olan Selznick bir kurumsallaşma bileşeni olarak kendine özgülük üzerinde yoğun bir şekilde durarak, kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerin kendilerine özgü özelliklere, ayırt edici bir takım değer ve iş görme prosedürlerine ve yeterliliklerine sahip olduklarını ifade etmiştir (Karpuzoğlu, 2001: 77-78).

### **3.3.6. Sosyal Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk, karar verici durumda olanların kendi çıkarları kadar toplumun genel çıkarlarını da geliştirecek eylemlerin yapılmasındaki bir düşüncenin ürünüdür (Gareth 1989: 48). Sosyal sorumluluğun kapsamına giren ilk konu işletmenin ve yöneticilerinin hissedarlara veya sermaye sahiplerine karşı olan yükümlülükleridir. Bunun dışında iş görenler, müşteriler, yerel halk, ulusal toplum ve uluslararası toplum diğer sosyal sorumluluk alanlarıdır (Halıcı, 2001: 16). Kurumsallaşmanın en önemli yansımalarından bir tanesi işletmenin içinde bulunduğu çevrede meşruiyetini sağlamasıdır. Bu çerçevede sosyal sorumluluk işletmenin meşruiyeti ve itibarı üzerinde önemli bir belirleyici mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aşağıdaki tabloda kurumsallaşma bileşenlerine ilişkin farklı yazarlar tarafından yapılan tanımlar özet olarak aktarılmıştır.

**Tablo 9****Kurumsallaşma Bileşenlerine İlişkin Yazın Özeti**

<b>KURUMSALLAŞMA BİLEŞENLERİ</b>	<b>YAZAR/LAR</b>	<b>TANIM</b>
<b>Profesyonelleşme</b>	Apaydın (2009: 13).	İşletme yönetiminde profesyonel çalışanlara yer verilmesi, örgüt kültürünün profesyonellerin çalışmasını destekleyecek şekilde oluşturulması ve işletmenin bulunduğu sektördeki profesyonellerle ve sektörel kurumlara ilişki içinde bulunmasıdır.
	Karavardar (2011: 161).	İşletmede gerçekleştirilen iş ve işlemlerin konunun uzmanları tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık temelinde belirlenmesi anlayışıdır.
<b>Formalleşme</b>	Ferrel ve Skinner (1988: 105).	İşletme fonksiyonlarının kurallara bağlanarak sürekli organize edilmesidir.
	Adler ve Borys (1996 : 62-64).	Bir organizasyonda kuralların ve prosedürlerin yazılı hale getirilip ideal bir örgüt yapısının oluşturulmasıdır.
	Koçel (2001: 128-130)	İşletmelerde işlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağına ait tam ve ayrıntılı olarak belirlenmiş olan yöntem ve ilkelerdir.
	Apaydın (2009: 18)	İşletme yapısının, eylemlerinin, ilişkilerin tanımlanıp kurullarla, prosedürlerle ve kontratlarla yapılması ve çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerin, sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirilmesidir.
	Güngör Ak (2010: 77)	Bir örgüt içinde kimin hangi işi, nasıl ve ne biçimde yapacağını önceden belirlenerek bir sistem dahilinde yazılı halde bulundurulmasıdır
<b>Şeffaflık</b>	Zajac ve Westphal (2004: 433)	İşletmenin eylemleriyle ilgili bilgilerin ilgili taraflarca erişilebilir olmasıdır.
	Kesim (2005: 270)	İşletmelerin hesap verme sorumluluğunun daha çok ahlaki açıdan ele alınarak, yönetsel pozisyonda bulunanların yetkileri kapsamında kaynakları ne kadar etkin ve verimli kullandığının gösterilmesidir.
	Güngör Ak (2010: 79)	İşletmelerin faaliyetleri ile ilgili bilgileri, doğru tarafsız bir biçimde ilgililere aktarması ve bunlara diledikleri zaman, yasal çerçevede bilgi akışını tarafsızca sağlamasıdır.
	Başkurt (2016: 20)	Var olan bir durum ve olaylar hakkındaki bilgilerin ulaşılır, somut ve anlaşılır olmasıdır.
<b>Tutarlılık</b>	Apaydın (2009: 18)	Tutarlılık, işletmelerin verdiği sözü tutması, misyonu, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum, aynı sektördeki benzer işi yapan işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri verme olarak tanımlanabilir.
	Güngör Ak (2010: 80)	İşletmelerin önceden belirlemiş oldukları hedeflerinin, amaçlarının, misyon ve vizyonları arasında uyumunun belirlenmesi, işletme yönetiminin işletme içinde ve dışında verdiği sözleri tutması, aynı olaylara aynı tepkiyi vermesi, işletmenin her biriminin birbiriyle uyumlu olması ve işletme amaçlarıyla, çalışanlarının amaçlarının uyumudur.
	Şanal (2011: 45)	İşletmelerin amaçları ve işletme yapısı arasında uyum oluşturması, kendi içinde ve sektörde meydana gelen olaylara benzer tepkiler vermesidir.
<b>Kendine Özgünlük</b>	Selznick (1996: 272)	İşletmelerin kendine özgü özelliklere, farklılıklara ve ayırt edici bir faaliyet zincirine sahip olmasıdır
	Dağlar (2014: 2000)	İşletmelerin bir bütün olarak toplumsal sistem içinde başka alt sistemlerden ve gruplardan bağımsız bir kimlik geliştirmesi ya da belirli bir alt sistem ve gruplara bağımlı olmaktan kendini kurtarmasıdır.
<b>Sosyal Sorumluluk</b>	Carroll (1979: 497-498)	İşletmelerin topluma karşı belirli sorumlulukları ekonomik ve yasal yükümlülüklerin ötesinde gönüllü bir biçimde yerine getirmesidir.
	Güngör Ak (2010: 79)	İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken toplum yararını gözetmeleri ve yönetimin işletme ve çalışanların faaliyetlerinin sonuçlarını üstlenmeleridir.

### **3.4. Mikro Bağlamsal Unsurların Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi**

İşletmeye ilişkin bağlamsal faktörler bir yandan kurumsallaşmanın başarısı üzerinde belirleyici olurken, diğer yandan da kurumsallaşmaya ilişkin yürütülecek sürecin ana karakteri üzerinde önemli bir şekillendiricidir. Bu nedenle örgüt büyüklüğü, örgütün yaşı, örgütün sahip olduğu teknoloji, örgütün amaç ve stratejileri ve örgüt kültürü gibi iç bağlam faktörlerinin kurumsallaşma çalışmalarında oynadığı rolün ayrıntılı olarak analiz edilmesi gerekir.

#### **3.4.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yaşı**

Örgüt büyüklüğü, bir yandan kurumsallaşma ihtiyacının artarak kurumsallaşmanın bir zorunluluk haline gelmesinde, diğer yandan da kurumsallaşmanın bileşenleri üzerindeki belirleyiciliğinden dolayı kurumsallaşma süreci üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Örgüt büyüklüğünün birincil etki alanını örgüt yapısı oluşturmaktadır. Amis ve Slack (1996: 76), Van de Ven ve Leung (2009: 15) örgüt büyüklüğünün bir örgütün yapısını bütünsel olarak etkileyen önemli bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütler faaliyet alanı ve buna paralel olarak çalışan sayısı bağlamında ancak belli bir noktaya geldikten sonra kurumsallaşma ihtiyacı hissetmektedirler. Çünkü büyüme örgütler için yönetilmesi zor bir karmaşıklıkla beraberinde getirmektedir. Örgütler belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra örgütsel yapı başta olmak üzere sahip oldukları birçok yapısal özellik artık işlevsizleşmekte ve örgütler farklı mekanizmalara ihtiyaç duymaya başlamaktadırlar. Büyümeyle birlikte örgütlerin kontrolü ve faaliyetlerin koordinasyonu zorlaşmakta, bu durumda işletmelerin kişilerden bağımsız bir sistem oluşturma çabasına karşılık gelen kurumsallaşmaya olan ihtiyaç artmaktadır.

İşletmenin yaşının kurumsallaşma derecesi üzerindeki etkisinin işletmenin kendine özgü bağlamsal özellikler temelinde ele alınması gerektiği görülmektedir. Çünkü bazı durumlarda yaşı daha yüksek olan işletmelerin piyasasının rekabetçi baskılarına karşı başarıyla pozisyon alabildikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra bu tip işletmeler kendi geçmişlerine dair her bir zaman diliminde yaşananları bir öğrenme fırsatına dönüştürerek, gerçekleşen her öğrenmeden sonra kendilerini gereken doğrultuda programlamayı başarmışlardır. Bu özelliğe sahip işletmelerin ilerleyen yaşlarda önemli öğrenme fırsatları yarattıkları görülmektedir. Bu tür işletmelerde ilerleyen yaşın işletmelerin kurumsallaşma çalışmaları ve başarısına deneyimler ve tecrübe üzerinden

olumlu katkılar sağladığı görülmektedir. Buna karşılık çevresel duyarlılık düzeyi düşük ve çevresel değişimler karşısında öğrenme becerisi olmayan işletmelerin ise yaşı ilerlese bile kurumsallaşmalarına katkı sağlayacak deneyimlere ulaşmalarının ve bu konuda bir kültüre sahip olmalarının zor olduğu görülmektedir (Boeker, 1989: 388). Bunun yanı sıra genç işletmeler içinde yaşın kurumsallaşma çalışmalarına ve başarısına etkilerine yönelik yine benzer iki durumun ortaya çıktığı görülmektedir. Bazı genç işletmeler, içinde buldukları çevreye hızlı bir şekilde adapte olmak, çevresel baskılara karşı hızlı tepkiler vererek kendi meşruiyetlerini sağlamak ve hızlı bir gelişme göstermek amacıyla kurumsallaşmanın önemli bileşenleri olan formalleşme ve profesyonelleşme konusunda daha hızlı adımlar atabilmektedirler. Buna karşılık bazı genç işletmeler ise yakalamış oldukları fırsatların yüksek başarı potansiyeline odaklanarak elde ettikleri başarı nedeniyle farklı adımlar atmaya gerek duymamaktadırlar (Bilgin:2007: 40). Bu anlatılanlar ışığında, yaşın işletmelerin kurumsallaşması üzerindeki etkisinde hem işletmenin içinde bulunduğu makro kurumsal bağlama hem de işletmeye özgü mikro kurumsal bağlama yönelik özelliklerin oldukça önemli olduğu, bu özellikler temelinde yaşın kurumsallaşma çalışmalarına etkisinin farklılaştığı görülmektedir.

### **3.4.2. Örgüt Teknolojisi**

Örgütlerin girdileri çıktılara dönüştürürken kullandıkları teknolojinin yoğunluğu ve düzeyi de kurumsallaşma ihtiyacı, süreci ve başarısı üzerinde belirleyici olan bir başka mikro bağlam unsurudur. Teknoloji bir yandan işletmelerin faaliyetleri ve rekabet güçleri üzerinde son derece önemli bir belirleyici olurken, diğer yandan da işletmelerin ihtiyaç duyduğu uzmanlık bilgisini arttırmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu uzmanlık bilgisinin artması doğrudan kurumsallaşmanın önemli bir bileşeni olan profesyonel çalışma boyutu üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu çerçevede işletmelerin teknoloji düzeylerinin yükselmesi işletmelerin profesyonelleşme yönelimlerini arttırarak işletmelerin kurumsallaşması üzerinde itici bir etkiye sahip olmaktadır. Bunun yanı sıra teknoloji işletmelerde kişiye olan bağımlılığı azaltmakta böylece onların kurumsallaşmalarının önündeki beşeri engellerin aşılması konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Akkoyun ve Öncül, 2015: 44).

### **3.4.3. Örgütün Amaç ve Stratejisi**

Örgütün amaç ve stratejileri, bir örgütü akranı olduğu diğer örgütlerden ayıran ve onları farklı kılarak kendi adlarına rekabetçi unsurlar yaratabilmelerinin yoluna açan önemli faktörlerdir. Net bir örgütsel amaç ve bu amacı gerçekleştirmeye yönelik stratejilerin olması kurumsallaşma başarısı ve süreci üzerinde bir belirleyiciliğe sahiptir. Bunun yanında, strateji ve amaçlar kurumsallaşma sürecinin işleyişi üzerinde önemli şekillendiriciler olarak kabul edilmektedirler. Amaçlar ve stratejiler, doğaları gereği işletmelerin sınırlarını belirleyerek onların endüstrinin yapısını oluşturan güçlere karşı nasıl bir pozisyon almaları gerektiği konusunda girdi rolü üstlenmektedirler. Bu bir anlamda işletmeye özgü kalıcı bir karakterin ve davranışlar setinin oluşturulması anlamına gelmektedir. Aynı zamanda amaç ve stratejiler, işletmeye ilişkin bir dizi kalıcı geleneklerin, düşünce ve sistemlerin oluşturulmasını da hem gerekli kılar hem de bunların biçimi üzerinde etkileyici olurlar. Bu anlatılanların tamamı örgütsel amaç ve stratejiler ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiye vurgu yapmaktadır. Kurumsallaşma bir anlamda işletme adına hem iç hem de dış çevrede ayırt edici ve kalıcı gelenekler oluşturma anlamına da gelmektedir. Bu nedenle amaç ve stratejiler bu geleneklerin oluşmasında birer girdi ve şekillendiricidir (Saral Kobal ve Aşkun Yıldırım, 2016: 100-101).

### **3.4.4. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü konuyla ilgili çalışmalarda bulunan Schein (1985: 1) tarafından, dışsal uyum ve içsel entegrasyon konusunda karşılaşılan problemlerle baş etmek için keşfedilen, icat edilen ya da geliştirilen ve doğru olarak kabul edilen önermeler olarak tanımlanmıştır. Bundan dolayı da örgüt kültürü, yeni üyelerin sorunlarla ilgili algılarını, düşüncelerini ve duygularını bunlara göre düzeltmeleri gereken temel önermeler olarak açıklanmıştır. Smircich (1983: 348)'e göre ise örgüt kültürü, örgüt için çeşitli fonksiyonları yerine getiren ve örgüt üyelerinin zihin dünyalarını şekillendirerek onların davranışları üzerinde belirleyici olan ve bu davranışlar üzerinde bir meşruiyet baskısı oluşturan değerler, normlar ve inançlar bütünüdür. Örgüt kültürüne ilişkin yazının iki önemli araştırmacısının bu açıklamaları örgüt kültürünün bir yandan örgüt için önemli fonksiyonlar üstlenebilme yeteneğine, diğer yandan da örgütteki bireylerin davranışlarını şekillendirme gücüne kuvvetli vurgu yapmaktadır. Örgüt kültürünün bu

temel özelliği onun işletmelerin kurumsallaşma süreçleri ve başarıları üzerinde belirleyici olduğuna işaret etmektedir. Çünkü kurumsallaşma kendine özgü bir takım yeni değerler, normlar ve inançları beraberinde getirmektedir. Bu doğrudan işletme için kültürel bir değişim anlamına gelmektedir. Bazı örgüt kültürleri bahsedilen bu kültürel değişimlerin gerçekleşmesi konusunda esneklik sağlarken, bazıları ise böylesi bir esneklik sağlamaktan uzak kalabilmektedir. Bunun yanında örgüt kültürü iş görenlerin zihin dünyalarını şekillendirebilme özelliği itibariyle kurumsallaşma çalışmalarına yönelik olarak iş görenlerin ve yöneticilerin nasıl bir tutum takınacakları konusunda da yönlendirici olabilmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü, kurumsallaşma süreci ve bu sürecin etkin bir şekilde yönetilmesi konusunda diğer mikro bağlam faktörleri göz önüne alındığında oldukça önemlidir. Kurumsallaşma çalışmalarına başlamadan önce örgüt kültürünün kurumsallaşma sürecine ilişkin olası etkileri göz önüne alınmalı, kültürün kurumsallaşma çalışmalarını destekleyen mi yoksa direnç oluşturan özellikler mi taşıdığı analiz edilmelidir. Böylesi bir analiz yapılmadan girişilecek kurumsallaşma çalışmalarının başarılı olma ihtimali düşük olacağı gibi, sonuç alınsa bile alınan sonuçların arzu edilen seviyede olma ihtimali oldukça düşüktür.

Kurumsallaşmanın temel bileşenleri göz önüne alındığında, her bir bileşenin işletmenin faaliyette bulunduğu bağlamla yakından ilgisi olduğuna dair önemli imalar görülmektedir. Bu imalardan hareketle işletmenin faaliyette bulunduğu bağlamın kurumsallaşma ve kurumsallaşmaya ilişkin araçların oluşumu ve kullanımına etkilerinin incelenmesi gereklidir. Bu inceleme araştırmanın yazına olası katkılarına ve işletmelerin sürekliliğine ilişkin argümanlar seti sunmakla ilgili katkılar sunacaktır.

### **3.5. Kurumsallaşma Çalışmalarının Başarısı ve Kurumsallaşmaya Yüklenen Rollerle Aile İşletmeleri Anayasalarının Şekillenmesinde ve Anayasalara Yüklenen Roller Üzerinde Makro Kurumsal Bağlamın Etkisi**

Durumsallık Yaklaşımı ile birlikte gündeme gelen ve yönetim yazınında her geçen gün daha yoğun olarak vurgulanan “*faaliyette bulunulan çevrenin işletmelerin faaliyetleri ve yaşam ömürleri üzerindeki etkisine*” ilişkin açıklamalar yönetim yazınına ilişkin birçok konunun bağlamla ilişkilendirilmesi yönünde bir eğilim ortaya çıkarmıştır. Bu durum göz önüne alındığında, aile işletmeleri ile ilgili yapılmış olan bir çalışmada da “*Makro çevresel(kurumsal) faktörler aile işletmeleri anayasalarının oluşturulması sürecini ve*



*bu anayasalarının içeriğini nasıl etkilemektedir? İçinde yer alınan makro bağlamsal özellikler aile işletmeleri anayasalarından beklenen rolleri nasıl etkilemektedir?”* yine aile işletmeleri için oldukça önemli bir konu olan kurumsallaşma temelinde *“kurumsallaşma çalışmaları, istekliliği ve süreciyle kurumsallaşmaya yüklenen fonksiyon üzerinde makro kurumsal bağlamın etkisi ne şekilde olmaktadır?”* sorularına cevap aranması ilgili yazın açısından oldukça önemli katkı sağlayacaktır. Hele özellikle Türkiye gibi bir kurum olarak ailenin işletmecilik faaliyetlerinin temelini oluşturduğu geç endüstrileşen ülkelerde, aile işletmelerinin kurumsallaşması ve aile anayasalarına ilişkin yapılmış olan çalışmalarda bu soruların henüz sorulmamış olması, ifade edilen sorulara cevap arama girişimini çok daha önemli hale getirmektedir.

Yazın incelemesi makro kurumsal yaklaşımın argümanlarının hem aile işletmesi anayasalarının şekillenmesiyle yürürlüğe konulmasında dünya genelinde aile işletmesi anayasalarının içeriğinin ve uygulama başarılarının niçin farklılaştığı konusunda, hem de aile işletmelerinin kurumsallaşmasında makro kurumsal bağlamın etkisinin analizinde oldukça önemli bir açıklayıcılığa sahip olduğuna işaret etmektedir. Aslında tüm bunların yanında Makro kurumsal kuramın işletmecilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde dış çevrenin oluşturduğu zorlamaları açıklamak için önemli bir çerçeve sunduğu söylenebilir. Örgütler devletler gibi dış çevreden ve kendinden kaynaklanan normatif baskılara maruz kalmakta bu durumda onları belli şekillerde davranmaya itmektedir (Zucker, 1987: 444). İşte bu durum aile işletmeleri anayasalarının oluşmasını, uygulamaya geçirilmesini ve bir kurumsallaşma aracı olarak ondan beklenen fonksiyonla kurumsallaşma çalışmalarını, başarısını ve kurumsallaşma çalışmalarına yüklenen fonksiyonu da çok yönlü olarak etkilemektedir. Ancak burada bahsedilen kurumsal etkilemenin aile işletmesi temelinde gerçekleşen bir eş biçimliliğe yol açabileceğini şu an için Türkiye ölçeğinde iddia etmek pek mümkün görünmemektedir. Çünkü Türkiye’deki aile işletmelerinde aile işletmesi anayasasının uygulanmaya geçirilmesine yönelik olarak *“kurumsallaşmış bir eğilimin”* varlığından bahsedilememektedir. Böylesi bir durumun ortaya çıkabilmesi için sosyolojik olarak uzun sayılabilecek bir zaman dilimine ihtiyaç olduğu görülmektedir.

İşletmelerin faaliyette buldukları örgütsel alanın kendine has benzersiz özellikleri hem örgütlerin yönetim anlayışları hem de örgütlerin sahiplik yapıları başta olmak üzere

farklı karakteristik özelliklerini etkilemektedir. Faaliyette bulunulan örgütsel alanın kendine has benzersiz yapısının hem yönetim hem de örgütün sahiplik yapısı üzerindeki etkisi temel alındığında, yapılmasına karar verilen makro kurumsal analizin tezin temel amacı için önemli katkılar sağlayacağı söylenebilir. Çünkü bir örgütsel alanın karakteristiğini şekillendiren her bir kurum, örgütsel karar ve davranışlar üzerinde sahip olduğu şekillendirici güç ve bu örgütlerin karar ve davranışlarında yaratmış olduğu meşruiyet baskısı ile son derece önemlidir. Kurumların bahsedilen bu etkileyici güçlerine rağmen kurumların ve onların şekillendirdiği örgütsel alanın etkilerini net bir şekilde ortaya koymak adına nasıl bir mantıkla analiz edileceğine dair araştırmacılara yön veren detaylı bir çerçeve olmadığı görülmektedir.

Aslında yazında bu konuda araştırmacılara yön verecek bazı çerçevelere rastlanmaktadır. Bu çerçevelerden en önemlisi Whitley (2000) tarafından ortaya konulmuştur. Whitley (2000) kendi geliştirmiş olduğu ulusal iş sistemleri Yaklaşımına yönelik olarak bir iş sistemini şekillendiren kurumsal özellikleri daha iyi analiz etmek adına ulusal iş sistemlerinin karakterini şekillendiren kurumlara ilişkin bir çerçeve ortaya koymuştur. Devlet, Whitley' in ortaya koymuş olduğu çerçevede örgüt/işletme yapısı ve davranışlarını şekillendiren, Ulusal İş Sisteminin özelliklerinin ortaya çıkmasındaki en temel kurumlardan biri olarak nitelendirilmiştir. Devletin iş dünyasına ve sermayeye bakışına göre şekillenen kural, prosedür ve uygulamalar, işletmelerin karar ve uygulamalarında birincil şekillendiricilerden biri olurken, aynı zaman da bu uygulamaların ışığında gerçekleşen zorlayıcı eş biçimlilik ile ortaya çıkan ortak karakterle bir ulusa ait iş sisteminin şekillenmesinde devletin rolünü ortaya koymaya çalışmıştır.

Whitley (2000)'in üzerinde durduğu diğer bir kurumda eğitimdir. Whitley bir kurum olarak eğitimin mesleki eğitim sistemi ve genel eğitim sistemi olmak üzere iki farklı sistem biçiminde kendini gösterebileceğini ifade etmektedir. Bir kurum olarak eğitimin, insan yetiştirme üzerindeki etkisi ve kurumun etkinliği temel alındığında, örgütlerin/işletmelerin en önemli paydaşları olan örgüt mensubu-işletme çalışanlarının düşünce sistemleri, öğrenme karakterleri, iş disiplinleri ve sosyal alana ait birçok düşünsel boyutta önemli etkilerinin olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Whitley (2000)'de vurgulanan diğer bir kurum da finansal sistemlerdir. Finansal sistemlerin banka temelli finansal sistemler ve borsa temelli finansal sistemler olmak üzere iki farklı biçimde var olabileceği ifade edilmektedir. Bir ülkedeki hakim finansal sistemler işletmelerin sahiplik yapıları başta olmak üzere fon bulma ve yatırım yapma gibi çeşitli eğilimlerini şekillendiren en temel kurumlar olarak nitelendirilmişlerdir.

Whitley (2000: 859) tarafından ortaya konulan bu çerçeve, kurumlara ilişkin farklı biçimleri işletme davranışlarını ve kurumların zorlamaları temelinde şekillenen eş biçimliliğin ortaya çıkardığı benzerlik ile ulusal iş sistemlerinin şekillenmesindeki etkisini ortaya koymak açısından son derece önemlidir. Ancak Whitley (2000)'de ortaya konulan bu çerçevede sadece devlet, eğitim sistemi ve finansal sistemler gibi biçimsel kurumlar üzerinde durulmuştur. Burada bahsedilen biçimsel kurumların işletmelerin yapı, sistem ve davranışları üzerindeki etkisi kesinlikle küçümsenemez, ancak bir toplumsal düzlemi inşa eden kurumlar sadece biçimsel kurumlardan ibarete olamaz. Bu kurumların yanında kültür, din ve aile gibi yavaş değişen ve tek bir merkezden yönetilmesi mümkün olmayan, tek bir güç odağı tarafından kontrol altına alınması mümkün olmayan kurumların da ayrıca analiz edilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede Peng ve diğerleri (2009) tarafından, North (2002) ve Scott (1995)'e dayanılarak bir çerçeve geliştirilmiştir. Bu kapsamda Peng ve diğerleri (2009: 64)'de kurumları biçimsel ve biçimsel olmayan kurumlar şeklinde ayırmış, biçimsel kurumların yasa, yönetmelik ve kanunlar üzerinde işlerlik kazanan zorlayıcı öğelerin kaynağı olduğunu, biçimsel olmayan kurumların ise ahlak ve normlar temelinde şekillenen ve normatif öğelerin kaynağı olan kurumlar olduğunu ifade etmiştir. Bu temel ayırım göz önüne alındığında, biçimsel olmayan kurumların biçimsel kurumların şekillenmesinde bir şekillendirici potansiyele sahip olduğu söylenebilir. Peng ve diğerleri (2009) tarafından ortaya konulan bu ayırım biçimsel olmayan kurumlara vurgu yapması bakımından önemlidir. Ancak kurumsal bir analiz yapılması konusunda ışık tutacak parametreler seti ortaya koymadığı için, tek başına, bir topluma özgü makro kurumsal analiz yapmada kullanılması mümkün görülmemektedir. Whitley (2000) ve Peng ve arkadaşları (2009) tarafından ortaya konulan çerçevelere ilişkin ifade edilen bu tespitler göz önüne alındığında her iki çerçeveden hareketle makro kurumsal analize yön verecek bir çerçeveye ihtiyaç olduğu görülmektedir. Tespit edilen bu ihtiyaçtan yola çıkarak bu araştırmanın temel amacı açısından bu bölüme yüklenen anlamda göz önüne alınarak

Tablo 10’da ifade edilen çerçeve geliştirilmiştir. Geliştirilen çerçevenin biçimsel kurumlarla ilgili bölümünde Whitley (2000) tarafından geliştirilmiş olan çerçeve temel alınmıştır.

**Tablo 10**  
**Makro Kurumsal Analize Yön Veren Çerçeve<sup>5</sup>**

BİÇİMSEL KURUMLAR	BOYUTLAR
<b>Devlet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devletin iş dünyasına ve sermayeye bakışı</li> <li>• Devlet ile iş dünyası arasındaki ilişki</li> <li>• Devletin bir müşteri ve tedarikçi olarak oynadığı rol</li> <li>• Devletin kaynak dağıtım ve kullandırma eğilimi</li> </ul>
<b>Finansal Sistemler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banka temelli finansal sistemler</li> <li>• Piyasa temelli finansal sistemler</li> </ul>
<b>Eğitim Sistemi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim kurumuna duyulan güven</li> </ul>
BİÇİMSEL OLMAYAN KURUMLAR	BOYUTLAR
<b>Kültür</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güven özelliği</li> <li>• Çatışma özelliği</li> <li>• Güç mesafesi</li> </ul>
<b>İdeoloji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberal ideolojik değerler ve düşünce sistemi</li> <li>• Muhafazakar ideolojik değerler ve düşünce sistemi</li> </ul>

Tablo 10’daki çerçeve oluşturulurken araştırmanın temel amaçlarından biri olan içinde bulunulan bağlamın işletmelerin kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası çalışmaları üzerindeki etkisi yönündeki amaç göz önüne alınmıştır. Böyle bir kararın alınmasının temel nedeni kurumların doğası gereği çok farklı boyutsal düzlemler üzerinden insan-örgüt ve işletmeleri etkileme potansiyellerinin olmasıdır. Bu çalışmada, makro kurumsal analiz, bağlamı şekillendiren kurumsal özelliklerin aile işletmelerinin kurumsallaşmasını nasıl etkiledikleri hususu baz alınarak yapılmıştır.

### 3.5.1. Devlet

#### 3.5.1.1. Devletin İş Dünyası ve Sermayeye Bakışı

Devleti yönetme yetkisine sahip iktidarın ekonomik ideolojisi ve bu ideolojiyle şekil alan ekonomi politikaları ve uygulamaları işletmelerin faaliyetlerini etkileyerek onları belli şekillerde davranmaya itebilmektedir. Benimsenmiş olan ekonomik ideoloji sermaye sahipleri için fırsatlar doğurabileceği gibi kimi zamanda önemli tehditler de ortaya çıkartabilmektedir. Özellikle özel sermaye ve girişime çok sıcak bakmayan kontrolcü ve kısıtlayıcı bir ekonomik ideoloji benimseyen devletlerde özel sermaye

<sup>5</sup> Whitley (2000) tarafında geliştirilen çerçeveden yararlanılmıştır.

sahiplerinin devleti yöneten elit ile kurmuş oldukları ilişkinin işletmenin başarısı ve geleceği için çok önemli bir işleve sahip olduğu bilinmektedir. Örneğin Çin, Rusya, bazı Afrika ve Arap ülkelerinde bu duruma dair önemli örneklere rastlamak mümkündür. Tasvir edilen biçimde bir ekonomik yönetim yaklaşımının egemen olduğu ülkelerde girişimcilerin devlet ve kamu bürokrasiyle olan ilişkilerinin çok önemli hale gelmesi bu işletmelerin faaliyetlerini etkilemekte, yönetici/sahipleri işletmenin ana unsuru haline getirmektedir. Böylesi bir durumda profesyonelleşme başta olmak üzere kurumsallaşmaya ilişkin birçok boyut ve bu boyutlara ilişkin organların inşa edilmesi ve işletilmesi zorlaşmaktadır.

### **3.5.1.2. Devlet İle İş Dünyası Arasındaki İlişki (Devletin Bir Müşteri ve Tedarikçi Olarak Oynadığı Rol-Devletin Kaynak Dağıtımı ve Kullandırma Eğilimi)**

Devlet ile iş dünyası arasındaki ilişki, bir başka ifadeyle devlet ile iş adamları arasındaki ilişki bir ülkedeki işletmelerin politika ve stratejilerini şekillendiren en temel unsurlardan bir tanesidir. Özellikle devletin iş dünyasıyla çok yakın, tanımlanması, tasvir edilmesi ve anlaşılması zor ilişkiler içinde olduğu gelişmekte olan ülkelere devletin işletme davranış ve stratejileri üzerinde önemli bir etkisi-yönlendirmesi olmaktadır.

Devletin hem bir kaynak kullandırıcı ve dağıtıcı, hem de işletmelere kritik girdileri sağlayan önemli bir tedarikçi olarak önemli bir rol aldığı ülkelerde iş adamlarının devletle kurmuş oldukları ilişki hem kritik kaynakların hem de önemli girdilerin işletmeye kazandırılması durumlarında çok önemli bir rol oynamaktadır. Benzer durum devletin önemli bir müşteri olduğu dönem ve durumlarda da geçerlidir. Böylesi ülkelerde devletin yönetimine egemen olan siyasal iktidarlar iş adamlarının kendisiyle kurmuş olduğu ilişkiyi temel alarak kendi ideolojisinin ve uygulamalarının destekçisi olan iş adamlarına kaynakları ve girdileri sunma ve bir müşteri olarak onları destekleme gibi yönelimlerle önemli oranda destek verebilmektedir. Böylesi ülkelerde, devlet ile iş adamları arasındaki ilişki kurucu girişimciler üzerinden kurulmaktadır. Kurucu iş adamları/girişimciler, kamu bürokrasi ve siyasal elitler ile kurmuş oldukları ilişkilerle bir yandan kritik kaynakların işletmeye aktarımına, diğer yandan da siyasal elitler aracılığı ile devleti kendileri için gerekli hukuki ve sistemsel alt yapıyı inşa etme konusunda etkilemeyeabilmektedirler. Böylesi durumlarda devleti yöneten siyasal iktidar

ve bu iktidarın uzantısı konumunda olan bürokratlar ile kurulan ilişkiyi kuran sahip yönetici kritik bir kanala dönüşmektedir. Bu nedenle sahip yöneticilerin/girişimcilerin ikinci kuşağa ya da profesyonel yöneticilere yetki devrederek aradan çekilmesi oldukça uzun zaman almakta ve zor olmaktadır. Ayrıca, devletle kurulan ilişki nedeniyle formalleşme ve şeffaflık gibi kurumsallaşma boyutlarına ilişkin gereken alt yapının oluşması da böylesi durumlarda zorlaşmaktadır.

Bu ifade edilenlerin yanında, yukarıda kısmen ifade edildiği gibi devlet yasa yapıcı ve cezalandırıcı olma gücü nedeniyle de işletmeleri belli şekilde davranmaya iten ve onlar üzerinde zorlayıcı bir etkisi olan birincil kurumdur. Devletin bu anlamdaki gücünün yansıması olarak oluşturduğu hukuki alt yapı ve buna bağlı olarak oluşan sistemler, aile işletmelerinin kurumsallaşma çalışmalarını önemli oranda etkilemektedir.

### **3.5.2. Finansal Sistemler (Banka Temelli Finansal Sistemler-Piyasa Temelli Finansal Sistemler)**

Whitley (2000: 860-861) işletmelerin örgütlenme biçimi ve faaliyetlerini icra etmede etkili olan finansal sistemleri banka temelli finansal sistemler ile piyasa temelli finansal sistemler şeklinde ikiye ayırmıştır. Banka temelli finansal sistemlerin etkili olduğu ülkelerde işletmeler yatırım alanlarındaki fırsatları değerlendirmek için ihtiyaç duydukları sermayeye bankalardan kredi yoluyla temin etmektedirler. Banka temelli finansal sistemlerin hâkim olduğu ülkelerde işletmeleri belli şekillerde davranmaya zorlayan ve onların kurumsallaşmaları anlamına gelen bir takım düzenlemeler ve zorunluluklar henüz yeterince olgunlaşmamış veya ortaya çıkmamıştır. Ayrıca kredi bulma ve sermaye kaynağı oluşturmada sahip yöneticilerin veya kurucu girişimcilerin sahip oldukları şahsi ilişkiler son derece önemli bir işlev üstlenmektedir. Bu nedenle banka temelli finansal sistemlerin var olduğu ülkelerdeki işletmelerin genel olarak aile işletmesi olarak kaldığı ve kurumsallaşmaya yönelik adımlar atmada zorlandıkları veya isteksiz oldukları söylenebilir.

Piyasa temelli finansal sistemlerin geçerli olduğu ülkelerde ise, işletmeler bu finansal sistemin doğası gereği kurumsallaşmanın gerekliliği olan birçok uygulama ve politikayı gerçekleştirmek zorundadırlar. Bu nedenle piyasa temelli finansal sistemlerin geçerli olduğu ülkelerde, işletmelerin birer aile işletmesi kimliğinden uzaklaşarak sahipliğin piyasa mekanizması temelinde gerçekleştiği şeffaflık, profesyonelleşme, kendine

özgürlük ve tutarlılık gibi kurumsallaşmaya ilişkin boyutlara yönelik sistemi inşa etme konusunda daha yüksek bir eğilim sergileyebildikleri söylenebilir.

### **3.5.3. Eğitim (Genel Eğitim Sistemi-Mesleki Eğitim Sistemi)**

Eğitim hem siyasal iktidarların ideolojileri doğrultusunda toplumu inşa etme de, hem de bir ülkenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için gerekli insan gücünün yetiştirilmesi konusunda rol oynayan en önemli kurumdur. Eğitim yapılanması itibariyle, işletmelerin faaliyetleri ve yapısal kararları üzerinde de etkileyici olabilme kabiliyetine sahip bir kurum olarak görülmektedir. Örneğin, Türkiye gibi genel eğitim sisteminin etkin hale geldiği ve mesleki eğitim sisteminin etkinliğinin kaybolduğu ülkelerde, işletmeler iş görenleri eğitime ve yetiştirme konusunda çok daha etkin politikalar üretmek zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca genel eğitim sisteminin ve eğitimin kurumunun başarısız olduğu ülkelerde biçimsel eğitime duyulan güven minimize olmaktadır. Böylesi durumlarda işletmeler biçimsel eğitimin kalitesinden ve böylesi bir eğitim sisteminden geçen kişilerin kendileri için katma değer üretebileceklerinden emin olmadıkları için insanlara iş ve yetki vermekte onlara sorumluluk yüklemekte tereddüt etmektedirler. Bu nedene etkisiz genel eğitim sisteminin var olduğu ülkelerde profesyonelleşmeye yönelik yetki devirlerinin ve güç paylaşımlarının olması gereken düzeyde gerçekleşmesinin çok uzun zaman aldığı görülmektedir. Mesleki eğitim sisteminin egemen olduğu ülkelerde ise ülkelerin eğitim politikalarına ve eğitim kurumlarının etkinliğine bağlı olarak değişmekle birlikte, işletmeler ile mesleki eğitim kurumları arasında önemli bir ilişkinin var olduğu veya olması gerektiği varsayılmaktadır. Böylesi eğitim sisteminin geçerli olduğu ülkelerde eğer eğitim sistemi etkin ise, işletmeler ile iş dünyası arasında kurulan ilişkiler sayesinde işletmeler ihtiyaç duydukları iş görenlerin yetişmesine önemli katkılar sağlayabilmektedirler. Ayrıca böylesi ülkelerde uzmanlık bilgisi daha fazla ön plana çıkmakta ve profesyonelleşme yönünde adımların atılması kolaylaşmaktadır.

Bir kurum olarak eğitim kurumunun örgütlenme biçiminden çok eğitim sisteminin etkinliğinin, işletmelerin kurumsallaşma çalışmaları için önem arz ettiği söylenebilir. Çünkü eğitim kurumuna olan güven, aile dışından kişilere uzmanlık bilgileri ışığında yetki devrinin gerçekleştirilmesi konusunda önemli bir belirleyici olmaktadır. Eğitim kurumuna olan güven yüksekse, işletme sahipleri kişilerin uzmanlık bilgisine daha fazla güvenmekte ve onların karakteristik özellikleri doğrultusunda gerektiğinde onlara yetki

devretme ve sorumluluk verme konusunda daha istekli olabilmektedirler. Aslında burada eğitim kurumu ile ilgili olarak asıl önemli olan kurumun hem mesleki ve genel bilgi anlamında, hem de kişilik özellikleri anlamında insan yetiştirme de göstermiş olduğu başarıdır. Eğer bir ülkedeki eğitim kurumu, insan yetiştirme konusunda başarılıysa, işletmelerin kurumsallaşma konusunda adımlar atmalarının kolaylaşabileceği söylenebilir.

#### **3.5.4. İdeoloji**

Bir kurum olarak ideoloji özellikle Türkiye gibi eklektik ve parçalı ideolojik yapının olduğu ülkelerde oldukça farklı değerlendirilmesi ve incelenmesi gereken kurumların başında gelmektedir. Ancak ideolojiye ilişkin bahsedilen düzlemde bir inceleme ve değerlendirme belli başına ayrı bir araştırma yapmayı gerektirmektedir. Bu çalışmada ideoloji bir kurum olarak araştırmanın odak noktası bağlamında nasıl etkileme yaptığı yönüyle ele alınmıştır. Bu durum göz önüne alınarak ideoloji bireylerin düşünce dünyalarını şekillendirerek onların karar ve eylemleri üzerinde şekillendirici etkisi olan bir değerler zinciri olarak yorumlanmıştır. Bu yorumlama temelinde liberal ve muhafazakar olmak üzeri iki ideolojik değerler kümesinin araştırmanın odak noktası temelinde bir inceleme yapmak için yeterli olduğu düşünülmüştür. Bu düşünce araştırmacılar da örnek olay çalışması esnasında oluşmuştur. Araştırmanın başında ideolojinin bir kurum olarak araştırmanın odak hususuyla ilgili nasıl bir etkilemede bulunabileceğine dair yazın vurguları tespit edilememiştir. Bu nedenle başlangıçta ideolojinin bir kurum olarak nasıl pozisyonlandırılacağı konusunda bir takım soru işaretleri oluşmuştur. Bu soru işaretleri örnek olay çalışmaları esnasında ulaşılan verilerle çözüme ulaşmış ve toplanan veriler ışığında araştırmanın iki farklı ideolojik değer kümesi çerçevesinde bir inceleme yapılmasının anlamlı olacağına karar verilmiştir.

#### **3.5.5. Kültür**

Biçimsel olmayan bir kurum olarak kültür, biçimsel kurumların tamamı ve aile başta olmak üzere biçimsel olmayan kurumların yapısal özelliklerinin şekillenmesinde ileri derecede etkili olma potansiyeline sahiptir. Sahip olduğu bu şekillendirici gücü itibarıyla kültürle ilgili olarak farklı disiplinlerde çok sayıda çalışma yapılmış olduğu görülmektedir. Bu çerçevede kültür temalı çalışmalar yönetim yazını içinde yoğun ilgi



gören çalışmalardır. Yönetim yazınında kültür-yönetim ilişkisinin farklı boyular üzerinden kurulmaya çalışılmış olduğu görülmektedir. Bu konuda yazının en temel çalışmalarının başında Hofstede (1984) tarafından yapılan çalışmalar gelmektedir. Bunun dışında Sargut (2001) tarafından yapılan çalışmalar da, kültür temalı çalışmaların referans aldıkları diğer önemli çalışmalar olarak kabul edilmektedirler. Bu çalışmanın izleği salt kültür olmadığı için araştırmada burada bahsedilen çalışmalara ilişkin derinlemesine bir inceleme yapılma gerekliliği duyulmamıştır. Kültür-yönetim ilişkisi çerçevesindeki temel eserlerde ortaya konulan boyutlar, aile işletmelerinin kurumsallaşmasına ve kurumsallaşmaya katkı sağlayan bir araç olan aile işletmesi anayasalarının oluşturulmasına-şekillendirilmesine olası etkileri çerçevesinde değerlendirilmiş ve yoğun etkileme gücü olan kültür boyutları kısaca özetlenmiştir. Aile işletmeleri, kurumsallaşma ve aile işletmeleri temelinde yapılan inceleme sonucunda ulaşılan imalar yukardaki Tablo 10'da ifade edilen ulusal kültür boyutlarının aile işletmeleri-kurumsallaşma-aile işletmeleri anayasası bağlamında yoğun şekillendiriciliğe sahip oldukları kanısını oluşturmuştur. Bu boyutları ve boyutların bahsi geçen temaları etkilime biçimi şu şekilde özetlenebilir.

### **3.5.5.1. Güven Özelliği**

Bir kültür boyutu olarak güven toplumdaki kurumların sosyal performansının bir sonucudur. Eğer bir toplumdaki kurumlar kendilerinden beklenen performansı sergileme yetkinliğe sahip olan etkili kurumlar ise böylesi toplumlar yüksek güven özelliğine sahip toplumlar olarak nitelendirilmektedirler. Buna karşılık, eğer bir toplumdaki bireyler o topluma özgü kurumların sosyal performansından memnun değiller ve ilgili kurumlar arzu edilen performanstan uzak etkisiz kurumlar ise böylesi toplumlarda düşük güven özelliğine sahip toplumlar olarak nitelendirilmektedirler. Düşük güven özelliğine sahip toplumlarda insanlar ve örgütler arasındaki güven ancak uzun süreli tanışıklık durumunda oluşabilir. Düşük güven özelliğine sahip toplumun işletmelerinin aile işletmesi olarak kalma eğilimleri yüksektir. Güven özelliği, işletmelerin hem kurumsallaşma istekliliğini hem de kurumsallaşma çalışmalarının temelini oluşturan ilgili mekanizma ve tercihlerini ciddi derecede etkilemektedir. Düşük güven özelliğine sahip toplumlarda hem profesyonelleşme istekliliği düşüktür, hem de profesyonelleşme çalışmaları güven sağlayıcı alt mekanizmalar aracılığı ile

gerçekleştirilmektedir. Böylesi toplumlarda profesyonelleşme çalışmaları bir tercihten ziyade bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Zorunluluk sonucunda başlayan profesyonelleşme çalışmalarında ilgili profesyonellerin seçiminde güven önemli bir belirleyici olmaktadır. Profesyonel yöneticilerin seçiminde hemşehrilik, aynı okuldan olma, çocukluk arkadaşı olma, uzak akrabalık gibi güven sağlayıcı mekanizmalar oldukça yoğun olarak kullanılan mekanizmalardır. Ayrıca düşük güven özelliğine sahip toplumlarda, yetki paylaşımı-sorumluluk tanımlama gibi yönetsel uygulamaların icrasında da önemli bir sınırlılık ve isteksizlik olduğu görülmektedir. Düşük güven özelliğine sahip toplumdaki aile işletmelerinde kurumsallaşma ve sürekliliğin sağlanması hususunda etkin bir araç olan aile işletmesi anayasasının oluşmasında ilişki ve işlerin temel bileşeni konumunda olan güven tesis etme ve sürekli olma konusunda bir takım sistemlerin inşa edilmesi önemli bir gereklilik olarak ön plana çıkmaktadır.

### 3.5.5.2. Çatışma Özelliği

Çatışma özelliği bağlamında kültürler, yüksek çatışma özelliğine sahip toplumlar ve düşük çatışma özelliğine sahip toplumlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Yüksek çatışma özelliğine sahip toplumlarda, çatışmaların dereceleri ve çatışmayı yaratan unsurlar farklı olmakla birlikte, çatışma yaşayan kişi, grup ve örgütlerin sahip olunan kaynakları ortak bir amacı gerçekleştirmek için kullanılmaktan ziyade, sahip oldukları kaynakları birbirilerine üstünlük sağlamak amacıyla kullanma eğilimlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Çatışma özelliği yüksek toplumlarda aile üyeleri arasında çatışma çıkma olasılığının yüksekliği işletmelerin kendilerini sürekli kılmaları açısından oldukça önemli bir tehdit oluşturmaktadır. Başta Türkiye olmak üzere çatışma özelliği yüksek toplumlarda, aile üyeleri arasında çeşitli nedenlerden dolayı yaşanan çatışmalardan dolayı işletmelerin faaliyetlerinin son bulduğuna dair örnekler bulmak zor değildir. Capital dergisinde (01.10.2001) çıkan bir yazıda, Türkiye'nin Ege bölgesinde faaliyet gösteren bir grup aile işletmesiyle ilgili olarak yer alan,

*“Türkiye, 1990'lara girdiğinde, İzmir'e, Ege Bölgesi'ne yön veren birkaç grup vardı. Yaşar Holding, bunlardan öne çıkanı idi. Ancak, onunla birlikte Özakatlar Grubu'nun adından da söz ediliyordu. O dönemde bölgenin bir numaralı bankası Egebank'ın yanı sıra, Ege Fren ve Ege Otomotiv gibi büyük şirketlere sahipti.*

*Ancak, her şey yolunda giderken, birden grupta işler değişmeye başladı. Değişimin ana nedeni ise “Kardeş kavgasından başka bir şey değildi. Melih ve Ergun Özakat arasındaki anlaşmazlık, grubu dağılma noktasına getirmişti. Zaten bir süre sonra da öyle oldu. İki*

*kardeş grubu tamamen Hüseyin Bayraktar'a satarak kendi yollarını tuttular. Böylece, İzmirli büyük bir grubun da sonu gelmiş oldu. Dünyada birleşme ve satın alma yoluyla, "güç birliği" yapma rüzgârının estiği bir dönemde, İzmirli aile tam tersini yapmayı tercih etti.*

*Aslında, İzmir'de, daha doğrusu Ege'de yaşanan bu bölünme, sadece Özakat Ailesi'nin sorunu değil. Son dönemde olağandan fazla grupta benzer bir gelişme yaşıyor, bölünerek yoluna devam eden ailelerin sayısı artıyor. Özakat, Özgörküy, Esen, Ösen-Özyavuzlar, Yaşar bunlar arasında ilk akla gelenler. Böylesine büyük ve köklü ailelerde yaşanan ayrılıklar dikkat çekici. Kimi uzmanlara ve işadamlarına göre ailelerin bölünmesi, ayrılıkların yaşanması doğal bir süreç. Farklı alana yönelmek isteyen girişimci, ayrılıp kendi yoluna gitmeyi tercih ediyor. Kimilerine göre ise kurumsallaşmanın bir türlü becerilememesi nedeniyle, görüş ayrılıkları ve çatışmalar Ege şirketlerinde bu süreci hızlandırıyor. Ege Bölgesi'nin daha fazla dikkat çekmesini şirket sayısının azlığına bağlayanlar da var."*

şeklindeki ifadeler yüksek çatışma özelliğine sahip toplumlarda işletme sahibi aile üyeleri arasında işletme sürdürülebilirliği için gerekli olan iletişim, amaç birliği ve bütünleşmenin sağlanmasının ne derece zor olduğunu göstermektedir.

### **3.5.5.3. Güç Mesafesi**

Güç mesafesi, gücün adaletsiz ve oransız bir şekilde dağılımının bir toplumda karşılık bulma ve kabul edilme derecesini ifade etmektedir. Bazı toplumlarda gücün adaletsiz ve oransız bir şekilde dağılımı son derece normal görünerek yadırganmamaktadır. Böylesi toplumlar güç mesafesi yüksek toplumlar olarak nitelendirilmektedirler. Buna karşılık gücün adaletsiz ve oransız bir şekilde dağılımının yadırgandığı ve hoş karşılanmadığı toplumlar ise güç mesafesi düşük toplumlar olarak adlandırılmaktadırlar. Güç mesafesi yüksek toplumlarda otoriter liderlik tarzı ön plana çıkarken karar alma gücü merkezileşerek tek bir noktada toplanma eğilimindedir. Ayrıca böylesi toplumlarda güç sahibi bireyler-gruplar sahip oldukları gücü ve yetkiyi paylaşmak istemezler. Kendilerini güçlü kılan kaynakları paylaşma ve bir sisteme devrederek örgüte mal etme konusundaki fikir ve çalışmalara sıcak bakmazlar. Bu ifade edilenler göz önüne alındığında, güç mesafesi yüksek toplumlarda aile işletmelerini sürdürülebilir kılmak adına yapılacak çalışmaların gerçekleştirilmesinin görece daha zor olduğu söylenebilir. Bu yüzden güç mesafesi yüksek toplumlarda aile işletmeleri anayasası oluşturulurken yüksek güç mesafesinin ortaya çıkardığı riskleri ortadan kaldıracak güç kaynağı işlevi görece sosyolojik unsurlar üzerinde durulmalıdır.

### **3.6. Bölüm Değerlendirmesi**

Bu bölüm makro çevresel (kurumsal) faktörlerle örgüte özgü mikro bağlamsal faktörlerin kurumsallaşmayla aile işletmesi anayasalarının oluşturulması, uygulamaya geçirilmesi ve hem kurumsallaşmaya hem de aile işletmesi anayasasına yüklenen rolleri nasıl etkilediklerine dair analize alt yapı oluşturması amacıyla tasarlanmıştır. Bu amaç kapsamında bölümde kurumsallaşma, makro kurumsal yaklaşım ve işletmenin kendi bağlamsal unsurlarının araştırmanın odağını oluşturan temalara etkisine yönelik bir inceleme yapılmıştır. Bölümde yapılan teorik ve tanımlayıcı incelemenin araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması için oldukça önemli bir işlev üstlenmesi beklenmektedir.

## **BÖLÜM 4: ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ VE YÖNTEMSEL TERCİHLERİN NEDENLERİ**

### **4.1. Çalışmanın Mahiyeti ve Nitel Yöntemin Gerekliliği**

Çalışmanın giriş kısmında ifade edildiği gibi bu tezin odak noktası, hem makro kurumsal bağlamın hem de işletmeye özgü örgütsel (mikro) bağlamın aile işletmelerinin kurumsallaşma çalışmalarına ve bir kurumsallaşma mekanizması olan aile işletmeleri anayasalarının oluşmasına nasıl etkileri olduğudur. Bu bağlamda, yöntem seçimine yön verecek üç temel şekillendiricinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bunları şu şekilde ifade etmek mümkündür.

- 1) İşletmeler, hem kurumsallaşma çalışmaları ve bu çalışmaların başarısında hem de etkin bir kurumsallaşma aracı olarak aile işletmesi anayasasının oluşturulmasında ve kurumsallaşma çalışmalarıyla aile işletmesi anayasasına biçilen rolleri etkileme özelliği olan kendine özgü geçmişlere sahiptirler. Hem kurumsallaşma çalışmaları ve başarısı hem de aile işletmesi anayasası ile ilgili süreç ve beklentilerin analizinde bu geçmişin anlaşılması oldukça önemlidir.
- 2) İşletmeye özgü bağlam, hem kurumsallaşma çalışmaları ve bunların başarı belirleyicilerinde hem de aile işletmesi anayasasının oluşturulmasında kendine özgü süreçler, bir takım mekanizmalar ve işleyişlerin dizayn edilmesini gerektirmektedir. Bu durum göz önüne alındığında bir anlamda her işletmenin kendine has özelliklerinin mutlaka kurumsallaşma çalışmalarında ve aile işletmesi anayasasının oluşturulmasında kendine özgü benzersiz ve dışardan bakıldığında kolay anlaşılacak bir mantıksal kurguda çalışmalar yürüttüğü söylenebilir.
- 3) İşletmenin faaliyette bulunduğu makro kurumsal bağlamın işletmeleri belli mekanizmalar üzerinden bazı davranışlar sergilemeye ve bazı tercihlerde bulunmaya zorladığı tartışılmıştı. Bu gerçeklik göz önüne alındığında her bir kurumsal çevrenin ve bu çevreye özgü mekanizmaların işletmelerin hem kurumsallaşma çalışmalarını ve başarısını hem de bir araç olarak aile işletmesi anayasasının oluşturulmasını farklı şekillerde etkilediği söylenebilir.

Araştırmanın odak noktasına bağlı olarak ifade edilen bu üç alan, işletmelerin kurumsallaşma çalışmalarında ve aile işletmesi anayasası oluşturma eğilimlerinde, hem mikro bağlama hem de içinde bulunulan makro kurumsal bağlama özgü unsurların ne derece önemli olduğuna dair çok önemli imalarda bulunmaktadır. Bu imalar göz önüne alındığında, araştırmanın bahsedilen odak noktası temelinde bir araştırmanın yapılmasında, hem toplumsal ortamın hem de içinde bulunulan örgütsel ortama ilişkin özelliklerin anlaşılmasının (örneğin ortamdaki olayları almış oldukları kararlar ile yönlendirme konusunda inisiyatifi olan insanların bakış açılarının) son derece önemli olduğu söylenebilir. Bu durum bahsedilen düzlemde bir araştırma yürütülmesi hususunda yorumlayıcı bir yaklaşımın benimsenmesinin uygun olacağına işaret etmektedir. Çünkü meşruiyet ve kurumlarla uyum arayışı, pozitivist rasyonellik ve nesnellik varsayımıyla değil, yorumlayıcı epistemolojinin kendine özgü ve içinde subjektifliği de barındıran epistemoloji ile örtüşmektedir. Bilindiği gibi yorumlayıcı araştırmacılar için sosyal bilimlerde bir araştırmanın temel hedefi sosyal yaşama dair bir anlayış geliştirmek ve insanların kendi bağlamlarında nasıl anlamlar oluşturduklarını ve oluşturmuş oldukları bu anlamların onların algılarını ve dolayısıyla tercih-davranışlarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaktır. Yorumlayıcı bir yaklaşım benimsenerek tasarlanmış olan araştırmalar incelenen insanlar ve anlaşılmaya çalışılan olaylarda neyin önemli ve anlamlı olduğunu, bireylerin gündelik yaşamlarını nasıl deneyimlediklerini ve/veya ilgili bağlamda olayların nasıl ve niçin o şekilde ortaya çıktığını anlamaya çalışır. Bunu yaparken ise, olaya-olaylara kişilerin perspektifinden bakmaya çalışır (Neuman, 2008: 131). Yorumlayıcı yaklaşım, araştırmacının bir eylemin hem makro düzlemde toplumsal bağlamını, hem de diğer mikro bağlamı hesaba katması gerektiği konusunda ciddi bir vurguda bulunmaktadır. Yorumsamacı yaklaşımın bu vurgularının araştırmanın temel odak noktasının vurguları ile örtüştüğü görülmektedir. Bu ifade edilen tespit ve açıklamalar ışığında, araştırma yorumsamacı yaklaşımın benimsendiği nitel bir araştırma olarak tasarlanmıştır.

Nitel araştırmacılar değişkenleri değil olayları odak noktasına alan, olay/olgu temelli bir yol izleme eğilimindedirler. Bu çerçevede nitel araştırmalarda bir ya da daha fazla örnek olayın çok farklı boyutlar temelinde incelenmesi gerçekleştirilir. Bu örnek olayların incelenmesi ve analizi, araştırılan olguyla ilgili olarak birçok yönün ve farklı olayların aynı anda aynı yerde gerçekleşerek, birbirini nasıl etkilediğini anlama konusunda

araştırmacıya avantaj sunmaktadır. Nitel araştırmaların bir diğer özelliği de araştırmacıya araştırmış olduğu konuyla ilgili, önemli süreçleri inceleme ve geçmişle ilgili ayrıntılı ve derinlemesine veriye ulaşma imkânı sunabilmeleridir. Çünkü nitel araştırmalarda olayların dizilişine bakılır. Neyin birinci, ikinci ve üçüncü gerçekleştiği ve olayların birbirini nasıl etkilediğini incelemeye olanak tanıyacak bir araştırma süreci tasarlanabilir. Çünkü nitel araştırmalarda, aynı örnek olay veya örnek olaylar kümesi zaman içerisinde incelendiği için, bir sorunun veya olayın ortaya çıkışını ve zamanla geçirdikleri evrimi ve bunlar temelinde şekillenen diğer olayları ve onların evrimini-gelişmelerini inceleme ve anlama olanağı bulunmaktadır. Bu yüzden nitel araştırmalarda araştırmacılar, bir olaya özgü süreci ve bu olay temelinde şekillenen ilişkileri belli bir zaman düzleminde inceleme ve onlara dair tespitlerde bulunma şansına sahip olabilirler (Neuman, 2008: 235).

Nitel araştırma veri toplamak ya da analiz etmek için uygun teknikleri tanımlamaktadır. Yukarıda da ifade edildiği gibi bağlamdaki anlama odaklanan nitel araştırma, veri toplarken ve yorumlarken anlamı ortaya çıkarmaya duyarlı bir veri toplama aracı kullanmayı gerektirmektedir. Özellikle gözlem, görüşme, ikincil veriler ve örnek olay çalışması nitel araştırmaların temel veri toplama etkinlikleridir (Merriam, 1998: 94). Nitel araştırma desenleri/yaklaşımları içerisinde örnek olay çalışmalarına bu çalışma özelinde ayrı bir parantez açmak gerekmektedir. Çünkü bu araştırmanın odak alanını daha önce de ifade edildiği gibi hem örgütsel hem de makro çevreye ait bağlamsal unsurlar ve bu unsurların aile işletmelerinin kurumsallaşması ve bir kurumsallaşma aracı olarak aile işletmesi anayasasının oluşumundaki etkisi oluşturmaktadır. Böylesi bir etkiyi analiz etmek için her bir işletmeye özgü dışarıdan bakışla analiz edilmesinin ve anlaşılmasının pek mümkün olmadığı uzun bir sürecin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Bu gereklilik göz önüne alındığında ise, örnek olay çalışması uygun bir yaklaşım olarak görülmektedir. Nitekim Yin (2008: 13)'de örnek olay çalışmasını *“güncel bir olguyu gerçek hayattaki bağlamıyla, özellikle olgu ile bağlam arasındaki sınırların tam net bir şekilde belirgin olmadığı ve iç içe geçtiği durumları inceleyen ampirik bir araştırmadır”* şeklinde tanımlamaktadır. Yin (2008) tarafından ifade edilen bağlamla olgunun iç içe geçmişliği biçimindeki olaya en güzel örneklerden biri aile işletmelerinin kurumsallaşması ve başta aile işletmesi anayasası olmak üzere diğer kurumsallaşma enstrümanlarının tasarlanması, geliştirilmesi ve kullanımlarının

kurumsallaşmalarıdır. Hem kurumsallaşma hem de kurumsallaşmaya dair araçların geliştirilmesinde mikro bağlama özgü özelliklerin son derece belirleyici olabildiği açık bir şekilde görülmektedir. Hatta bununda ötesinde kurumsallaşma çalışmalarının başlatılması ve yönetilmesinin mikro bağlam unsurlarıyla iç içe geçmiş olduğu görülmektedir. Araştırmanın odak noktasını oluşturan alan ile örnek olay çalışmalarının bahsedilen özellikleri çerçevesindeki bahsedilen kesişme bu araştırma için örnek olay çalışmasını ideal bir tercih haline getirmektedir.

#### **4.1.1. Bir Nitel Araştırma Deseni Olarak Örnek Olay Çalışması**

Nitel araştırmaların başta gelen desenlerinden biri olan örnek olay çalışması, yönetim başta olmak üzere birçok disiplinde kullanılmaktadır. Olayları ve olguları derinlemesine incelemesi ve konuyla ilgili farklı veri kaynaklarını değerlendirmeye imkan vermesi örnek olay çalışmalarını, bir olayın veya olgunun ve/veya bir olay ya da olguya ait bir boyut veya yapının derinlemesine/özel bir ilgi alanına dâhil edilerek incelenmesi hedeflendiğinde başvurulan yöntemlerden biri haline getirmiştir (Stake, 1995: 112). Nitekim Rossman ve Rallis (2003) de örnek olay çalışmalarının spesifik bir olay üzerine gidilerek bir olay ya da olgunun derinlemesine anlaşılmasına çalışıldığı durumlarda bilim insanları tarafından tercih edildiğini dile getirerek, böylesi araştırmalar için araştırmacılara örnek olay çalışmasını benimseyebileceklerini işaret etmişlerdir. Cresswell (2007: 73) ise, örnek olay çalışmasını araştırmacıların sınırları belirlenmiş bir veya birden daha fazla olayı farklı veri setlerinden faydalanarak ayrıntılı ve derinlemesine olayları inceleyerek, olayları ayrıntılı bir şekilde betimleyerek, olayla ilgili bir takım oluşturmalar çıkartmak ve çıkarılan bu oluşturmaları raporlamak olarak tanımlamıştır. Örnek olay çalışmasına yönelik ifade edilen bu özelliklerinin yanında, yöntemle ilgili bazı sınırlılıkların vurgulanmış olduğu görülmektedir. Bunların sınırlılıkların başında örnek olay çalışmalarının bir birime, bir örgüte veya sisteme odaklanmış oldukları için diğer nitel araştırma formları ile karşılaştırıldığında nicel genelleme yapmak konusunda önemli bir kısıtlılığa sahip olabileceği gelmektedir. Ancak örnek olaya yönelik olarak yapılmış olan bu eleştiriye Stake (2005: 437)'de okuyucuların bir örnek olay çalışmasından bir şeyler öğrenebileceklerini ileri sürerek karşı çıkmaktadır. Eisner (1991: 35-38) ise, örnek olay çalışmasının en önemli yapısal unsurlarından biri olan canlı betimlemelerin bir görüntü yaratabildiğini ve betimlemeler



vasıtasıyla oluşan bu görüntülerin zaman içerisinde modellere dönüşerek farklı alanlarda kullanabildiklerini ifade etmiş ve bilinen öğretmen örneğini vermiştir. Örneğin mükemmel öğretmenliğin canlı timsali, öğretmenlerin eğitiminde yönlendirilmesinde ve performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacak bir model oluşturabilir. Örnek olay çalışmasına yöneltilen bu eleştiriler temel alındığında, yönetime ilişkin eleştirilerin en yoğun olduğu alanın tek bir olaya dayanması olduğu söylenebilir. Örnek olay çalışmasına yönelik olarak bu temelde yapılan eleştiri, bu tür çalışmaların bilimsel olamayacağı yönündeki iddiayla farklı boyutlara ulaşmıştır. Örnek olay çalışmasına yönelik olarak yapılan bu eleştiri çok ağır ve haksızdır. Bu eleştiri Galileo, Einstein, Darwin, Marks ve Freud gibi çok sayıda bilim insanının tekil olayları, tekil deneyleri ve tecrübelerini ortaya koyarak bilimin tekil olaylarla da ilerleyebileceğini göstermiş olmaları gerçeğini yok saymaktadır (Merriam, 2007; Gobo, 2004: 393).

Her bir yöntemin doğasından kaynaklanan belli avantajları ve dezavantajları olacağı muhakkaktır. Bu durumda bir araştırmacı hangi yöntemi seçerse seçsin, yönetmek zorunda kalacağı ve bazı önlemler geliştirmesini gerektirecek bir dizi dezavantajla karşı karşıya kalacaktır. Araştırma hangi deseni temel alarak gerçekleştirilirse gerçekleştirilsin, araştırmada seçilen yöntemin avantajlarından en üst düzeyde faydalanılabilmesi ve dezavantajlarının ortaya çıkarılabileceği olası risklerden arındırılabilmesi, yöntemsel kurgunun nasıl yapılması gerektiğine karar veren araştırmacı mantığına ve bu mantık temelinde oluşan kurguya bağlıdır.

#### **4.1.2. Çoklu Örnek Olay Çalışması**

Çoklu örnek olay çalışmasında, araştırmacılar bir çalışmada birden fazla vaka kullanırlar. Yazında böylesi araştırmalar çapraz, çoklu ya da karşılaştırmalı şeklinde farklı terimlerle ifade ediliyor olsalar da, böylesi çalışmalar için en yaygın kullanımın çoklu örnek olay çalışması niteliği olduğu görülmektedir. Yin (1989) da, çoklu örnek olay çalışmalarının tek bir olayın temel alarak yürütülen örnek olay çalışmalarından daha güçlü olabileceklerini ifade etmiştir. Çoklu örnek olay çalışması, tek bir olay temelinde gerçekleştirilen örnek olay çalışmalarıyla karşılaştırıldığında bir dizi avantajlar sunduğu gibi, bazı dezavantajları da bünyesinde barındırmaktadır. Çoklu örnek olay çalışmasıyla ilgili olarak yazında üzerinde en fazla durulan dezavantajlardan

bir tanesi, bir çalışmada ne kadar fazla sayıda örnek olay/vaka var ise vakaların çeşitliliğinin artacağı ve bu durumunda yorumlamayı zorlaştıracacağı şeklindedir. Çoklu örnek olay çalışmasına yönelik diğer bir eleştirinin de çoklu vakaların yönetiminde bir dizi sorunlar çıkması ihtimalinin yüksek olmasıdır. Çünkü çoklu örnek olay çalışmalarında, hatırlanacak çok fazla sayıda isim ve ilgilenilmesi gereken çok fazla farklı veri olacaktır (Miles ve Huberman, 1994; Bogdan ve Biklen, 2007; Merriam, 2007). Çoklu örnek olay çalışmasına yönelik yapılan bu iki temel eleştiri böylesi çalışmaları yararsız çalışmalar olarak nitelerek amacıyla yapılmamıştır. Bu eleştirilerin temelinde yatan neden, araştırmacıları çoklu örnek olay çalışması yürütürken karşılaşılabilecekleri olası sorunlara dikkat çekerek, onların bu olası sorunları yönetmeye yönelik yöntemsel kurgular yapmaları yönünde katkı sağlamaktır. Nitekim çoklu örnek olay yöntemine yönelik getirilen bu eleştirilerin her ikisi de, araştırma problemi temel alınarak şekillenen yöntemsel kurguda yönetilmesi mümkün olan kritik alanlardır.

Çoklu örnek olay çalışmasının avantajlarından birisi bir tek olay temelinde gerçekleştirilen örnek olay çalışmalarına nazaran, daha sağlıklı olma potansiyelidir. Zira, birden fazla sayıda örnek olaydan yola çıkarak aynı oluşturmanın incelenmiş olması çalışmaların güven vericiliğine katkı sağlamaktadır. Bunun yanında, çoklu örnek olay çalışmasında inceleme alanına dahil edilen her bir örnek olay bir yandan olaylar arasındaki ortak eğilim ve karakterlerin tespitine dair vurguları ortaya koyarken, diğer yandan da özellikle bağlamsal unsurlara özgü spesifik farklılıkları ve bu farklılıkların yönünün tespitinde katkılar sunabilir (Yin, 1998).

#### **4.2. Araştırma Soruları**

Araştırmaya yön veren sorular araştırma tasarımının en temel şekillendiricileridir. Araştırmacının hangi yöntem ve teknikleri nasıl bir kurgusal düzlemde ele alacağını araştırma soruları yönlendirmektedir. Bu durum göz önüne alındığında araştırma soru ya da sorularının olması gereken düzlem ve düzeyde belirlenmesinin bilimsel araştırmaların kalitesi üzerinde çok önemli bir yön verici olduğu söylenebilir. Bu durumda araştırma soru/sorularının belirlenmesinin uzun süren bir yazın okumasından sonra gerçekleştirilebileceği üzerinde bir görüş birliği olduğu görülmektedir.

Hem aile işletmelerinin kurumsallaşması, hem de aile işletmelerinin kurumsallaşmasında etkin bir araç olarak nitelendirilen aile işletmesi anayasasına ilişkin yazın incelendiğinde, ulusal ve uluslararası yazın arasında ciddi bir makasın olduğu

görülmektedir<sup>6</sup>. Aslında yönetim disiplinin birçok konusu için benzer oranda bir makasın olduğu söylenebilir. Ancak Türkiye’de buldukları makro çevrenin işletme üzerinde yaratmış olduğu baskı göz önüne alındığında, aile işletmelerinin kurumsallaşmasıyla ilgili olarak ulusal yazının çok farklı bir düzlemde olması gerektiği söylenebilir. Çünkü Türkiye’deki aile işletmelerinin yaşam ömürlerinin Batı ve Uzak Asya işletmelerine nazaran çok kısa olmalarının nedenlerinden bir tanesi, Türk aile işletmelerinin kurumsallaşma yönündeki istek ve performanslarının düşüklüğü olarak gösterilmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011: 108). Bunun yanı sıra, işletmelerin neredeyse %95’lik kısmının aile işletmesi olarak kabul edildiği ülkemizde, aile işletmelerinin kurumsallaşması ve sürdürülebilirlikleri yönünde bir bilinç düzeyinin ve bunu sağlayacak düşünsel alt yapı ile Türkiye’nin makro kurumsal özelliklerini temel alarak geliştirilen bir modelin olmaması yadırganması gereken bir konudur. Bu durum göz önüne alınarak, araştırmanın farklı kısımlarında çeşitli şekillerde ifade edildiği ve vurgulandığı gibi bu çalışma şu sorulara cevap aramak üzere tasarlanmıştır.

- 1) Türkiye’ye özgü makro kurumsal bağlama ilişkin özellikler Türk aile işletmelerinin kurumsallaşmalarını nasıl etkilemektedir?
- 2) Mikro bağlama ilişkin özellikler kurumsallaşma çalışmalarını nasıl etkilemektedir?
- 3) Hem makro kurumsal bağlam hem de mikro bağlamla ilgili özellikler bir kurumsallaşma aracı olarak aile işletmeleri anayasalarının oluşumunda nasıl bir şekillendirici etkiye sahiptirler?
- 4) Makro kurumsal bağlama ilişkin özellikler kurumsallaşma çalışmalarıyla aile işletmesi anayasasına yüklenen rolleri nasıl etkilemektedir?

---

<sup>6</sup> Aile işletmelerinin kurumsallaşmasına yönelik olarak ülkemizde tema olarak aile işletmeleri anayasalarını inceleyen çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bu araştırma kapsamında ülkemizde aile işletmeleri anayasasına ilişkin yapılan yazın taramasında lisansüstü düzeyde (yüksek lisans seviyesinde) iki çalışmaya (Özuysal, 2006; Özer, 2017) rastlanmıştır. Konuyla ilgili Büyükhelvacıgil tarafından 2010 ve 2011 yıllarında yazılan iki kitap bulunmaktadır. Yine konuyla ilgili olarak İstanbul Ticaret Odasının (Zaim ve diğerleri, 2012) yayınladığı bir çalışma bulunmaktadır. Bunların dışında makale ve bildiri düzeyinde yapılan akademik çalışmaların sayısı da oldukça azdır. Ülkemizde aile işletmelerine yönelik olarak İstanbul Kültür Üniversitesi tarafından düzenlenen “*Aile İşletmeleri Kongresi*” dışında aile işletmelerine yönelik düzenli bir akademik faaliyet bulunmamaktadır. Oysa uluslararası yazında Journal of Family Business Management, Journal of Family Business Strategy, Family Business Review, International Journal of Family Business And Regional Development gibi akademik dergilerde konu ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Ülkemizde bu türden akademik çalışmaların olmaması aile işletmeleri konusundaki akademik çalışmaların Türkiye’de uluslararası alana paralel bir şekilde gelişmediğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

#### 4.2.1. Araştırma Soruları Odağında Oluşturmalar

Yin (1989)'da, tema, önerme ve/veya oluşturmaları örnek olay çalışmasının en önemli parçalarından biri olduklarını ifade etmiştir. Çünkü tema, önerme ve oluşturmalar araştırmacının doğru yön almasına olanak tanıyan önemli birer araçtır. Ayrıca önermeler, temalar ve/veya oluşturmalar konuyla ilgili olarak teorik husus ve sorunları yansıtabilecekleri gibi, araştırma konusunun oluşturma paydaşları arasındaki olası etkileşimlere ve ilişkilere dair kanıt niteliği taşıma potansiyeline sahiptirler. Bunun yanı sıra her bir önerme, tema ve/veya oluşturma, araştırmacının çalışma alanı içerisinde incelenmesi gereken alanlara yönelmesine katkı sağlar. Bu nedenlerden dolayı önermeler, temalar ve/veya oluşturmalar, bir örnek olay çalışmasının temel çatısının oluşturulmasındaki önemli yapı taşları olarak kabul edilmektedir.

Önermelerin, temaların/oluşturmaların, bahsedilen düzlemde katkılar sağlayabilmesi ve sağlam bir araştırma kurgusunun parçaları olabilmeleri için dikkatli bir şekilde oluşturulmaları gerekmektedir. Bu nedenle araştırmacılar, konuyla ilgili olarak önermeler, temalar ve/veya oluşturmalar kurarken yazında tespit ettikleri kuvvetli imalardan, araştırdıkları konu temelinde tartışmalar yaptıkları ve mülakatlar gerçekleştirdikleri bilim adamları/uygulamacıların vurgularından ve sağlam bir yöntem temelinde gerçekleştirdikleri gözlemlerden ve tecrübelerinden faydalanabilirler. Ancak burada önerme ve oluşturma arasındaki farklılığa dair bir açıklama yapmak gerekmektedir. Hem önermeler, hem de oluşturmalar nitel bir araştırmanın en önemli enstrümanları olmalarının yanında ikisi birbirinden farklı niteliklere sahip enstrümanlardır. Önermeler iki yapı arasındaki bir ilişki, etki ve/veya farklılık olabileceğine dair araştırmacının farklı kaynak ve veri setlerinden hareketle oluşan önsözlerini veya tam bir analiz sürecinden geçen verilerin vurguları sonucunda oluşturulan tespitsel ifadeleri olarak kabul edilebilir. Önermelerin oluşturulabilmesi için yazında önermelerde ifade edilen etki, ilişki ve/veya farklılıklara yönelik bir dizi önemli imanın varlığının tespit edilmesi gerekmektedir. Önerme oluşturmaya imkân tanıyacak böylesi vurguların yazında oluşması durumunda, nitel bir araştırmada önermeler veri analizinden önce oluşturulur veriler bu çıkarımlar ışığında analiz edilir. Veriler analiz edildikten sonra ise önermelerin desteklenip, desteklenmediğine dair analizler yapılır. Ancak yazın her zaman araştırılan konuyla ilgili olarak önermeler oluşturmak için ihtiyaç duyulan imaları barındırmaz. Bu nedenle önerme oluşturmak mümkün

olmayabilir. Önerme oluşturmalarının mümkün olmadığı böylesi durumlarda, araştırmacı araştırmış olduğu konuyla ilgili olarak ihtiyaç duyduğu verilerin toplanmasına, toplanan verilerin analiz edilmesine ve yorumlanmasında yol gösterici olma özelliğine sahip oluşturmaları tespit eder. Çıkarılan bu oluşturmalarla hareketle veriler toplanır, toplanan veriler bu oluşturmalar odağında analiz edilir. Analiz sonucunda ulaşılan vurgulardan yola çıkarak ise çıkarımlar geliştirilir. Kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası oluşturmaya ilişkin gerek ulusal yazın, gerekse uluslararası yazın incelendiğinde, hem makro kurumsal bağlamın, hem de mikro bağlamın bahsi geçen iki odak hususla ilgili önermeler oluşturmaya olanak tanıyacak tutarlı imalarının olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı, araştırmada veri toplama ve analiz süreçlerine yön vererek analiz sonrası çıkarımlarda bulunmada yön gösterecek oluşturmalar tespit edilmesi yoluna gidilmiştir.

Oluşturmalar çıkarılırken makro kurumsal kuram, kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasasına ilişkin yazınlardaki çerçeveler ve bir dizi tespitler temel alınmıştır. Makro kurumsal bağlamın kurumsallaşma çalışmaları ve aile işletmesi anayasası oluşturma üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik oluşturmalar çıkarılırken yazındaki vurgulardan hareketle kurumlar önce biçimsel kurumlar ve biçimsel olmayan kurumlar olarak ikiye ayrılmışlardır. Biçimsel kurumların kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası oluşturmaya yönelik etkilerine ilişkin oluşturmaların belirlenmesinde, Whitley (2000) tarafından ortaya konulmuş çerçeve kullanılmıştır. Whitley (2000) tarafından ortaya konulan çerçeve makro kurumların işletmelerin yönetim anlayışları ve kararlarıyla, yapılanmalarını nasıl etkiledikleri yönünde bir incelemede oldukça elverişli bir çerçeve olarak kabul edilmektedir. Çünkü Whitley (2000) tarafından ortaya konulan çerçevede, kapitalist sistem içerisinde en önemli kurumlar olarak görülen kapitalist sistemin işleyişinde gerekli olan kurumsal düzenleme ve iktidar mekanizmalarıyla ilgili yönetme ve yetiştirme erkini kendi bünyelerinde barındırma özelliğine sahip kurumlar ve bu kurumlara ilişkin farklı boyutlar ortaya konulmuştur. Whitley (2000) tarafından ortaya konulan bu çerçevede ifade edilen kurumlar ve kurumların kendi içindeki özelliklerine vurgu yapan boyutlandırma, bir ülkenin ilgili kurumlar temelinde kurumsal karakteristiğinin analizini kolaylaştırmakta ve ülkelerin kurumsal özellikler bağlamında karşılaştırmalarına olanak tanımaktadır. Ayrıca çerçevede ifade edilen kurumlar (devlet, finansal sistem ve eğitim) hem kurumsallaşma çalışmalarına ve hem de aile işletmesi anayasası oluşturmaya yönelik çalışmalara doğrudan ya da dolaylı olarak etki edebilme

gücü olan kurumlar olarak kabul edilebilir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, kurumların politik karakter taşıması ve ideolojik pozisyonlar olarak istikrarsız bir dizi uygulamalar gerçekleştirmeleri, şletmelerin kurumsallaşma çalışmalarıyla anayasa oluşturma çalışmalarını etkileyebilmekte olduğuna dair bir dizi yazın vurgusuna rastlamak mümkündür.

Kurumsallaşma çalışmalarına ve aile şletmesi anayasası oluşturma sürecine biçimsel olmayan kurumların etkisi bağlamındaki bir incelemenin, biçimsel olmayan kurumların hangi boyutları temelinde yapılması gerektiği konusuna karar vermek, araştırmacıları zorlayan karmaşık bir süreçtir. Çünkü biçimsel olmayan kurumlar olarak nitelendirilen kültür, din, aile ve ideoloji çok sayıda boyuttan oluşmakta ve bu boyutların her biri kurumsallaşma çalışmalarıyla aile şletmesi anayasası oluşturma yönelimlerini, farklı şekillerde etkileme özelliğine sahip görünmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, biçimsel olmayan kurumlar olarak nitelendirilen ulusal kültür, aile ve ideoloji konularında bir incelemede, adı geçen kurumların hangi boyutlarının dikkate alınmasının uygun olacağına karar verilirken iki temel kriter temel alınmıştır. Bu kriterler şu şekilde ifade edilebilir.

- 1) Hangi boyutlar bağlamında Türk Ulusal Kültürü'nün daha baskın özelliğe sahip olduğu,
- 2) Hangi ulusal kültür boyutlarının kurumsallaşma çalışmaları ve başarısıyla aile şletmesi anayasası oluşturma süreçlerine etkilerinin daha yoğun ve belirgin olduğu.

İfade edilen temel kriterler bağlamında yapılan incelemeler sonucunda, bir kurum olarak kültürün kurumsallaşma çalışmalarına ve aile şletmesi anayasası oluşturmaya yönelik etkilerinin güç mesafesi, güven özelliği ve çatışma özelliği boyutları bağlamında incelenmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. İfade edilen her üç boyutta da Türk kültürü belirgin olarak yüksek güç mesafesi, düşük güven özelliği ve yüksek çatışma özelliğine sahiptir. Bunun yanı sıra, kurumsallaşmanın boyutları ve doğası göz önüne alındığında, ifade edilen boyutların tamamının kurumsallaşma çalışmaları ve başarısında önemli bir belirleyiciliğe sahip oldukları araştırmanın önceki bölümlerinde yazındaki yer alan imalara dayanılarak ifade edilmiştir. Aile ve ideolojinin kurumsallaşma çalışmaları ve başarısıyla aile şletmesi anayasası oluşturma üzerine etkilerinin hangi kriterler temelinde incelenmesi gerektiği konusunda da ilk olarak

yazındaki imalara odaklanılmıştır. Yazındaki imalar temel alındığında, bir kurum olarak aile ile ideolojinin böylesi bir çalışmada birbirinden ayrı değerlendirilmesinin mümkün olmadığı görülmüştür. Ayrıca, bir kurum olarak ailenin ve her aileye özgü temel özelliklerin kurumsallaşma çalışmalarıyla aile işletmesi anayasası oluşturma sürecine etkisine ilişkin bir dizi tespitte bulunabilmek, ilgili aileye yönelik özelliklere dair nitelikli verilere ulaşmak gerekmektedir. Bunun için işletme sahibi aileler ile çok özel ilişkiler kurulması gerekmektedir. Özellikle, Türkiye'nin kendine özgü bağlamsal özellikleri ve bilim camiası ile işletmeler arasındaki makasın açıklığı böylesi bir ilişkinin kurulmasını zorlaştırmakta, hatta bunun da ötesinde çok özel durumlar dışında imkânsız hale getirmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, ideoloji kurumunun Türkiye'ye özgü genel pozisyonu da göz önüne alınarak, bir kurum olarak ailenin kurumsallaşma çalışmalarıyla aile işletmesi anayasası oluşturmaya yönelik etkisine dair analiz, ailenin hâkim ideolojisi temelinde yapılmıştır.

Mikro bağlamın kurumsallaşma çalışmalarına ve aile işletmesi anayasası oluşturmaya etkilerine ilişkin analizlerin, örgütsel bağlama yönelik hangi boyutlar üzerinden inceleneceğine karar verilirken ilk olarak yazındaki vurgulara odaklanılmıştır. Yazında mikro bağlamın kurumsallaşma çalışmalarına etkilerine yönelik ortak vurgu alanlarının olduğu görülmektedir. Örneğin mikro bağlam unsurları olan örgütsel büyüklüğün, örgüt kültürünün yenilikçi ya da tutucu karakterinin, işletmenin bilişim ve internet temelli sistemleri etkin bir şekilde kullanmasının, borsaya açılma nedeniyle yerine getirmesi gerektiği zorunlu işlemlerin kurumsallaşma çalışmalarını etkilediği yönünde ortak bir vurgu alanı olduğu görülmektedir. Bahsedilen mikro bağlam unsurlarının kurumsallaşma çalışmalarına etkilerine yönelik ortak vurgu, daha farklı mikro bağlam unsurlarına yönlendirmeyi gerekli kılmıştır. Bu nedenle daha önce kurumsallaşma çalışmaları ve aile işletmesi anayasası oluşturma süreçlerine etkisi üzerinde durulmamış mikro bağlam faktörlerine odaklanılmasının uygun olacağına karar verilmiştir. Bu durumda işletmelerin öykünme alışkanlığı, uluslararasılaşma ve uluslararası ortaklık kurma eğilimleri temelinde bir inceleme yapılmasına karar verilmiştir. İfade edilen mikro bağlam unsurlarının seçilmesi çoklu örnek olay çalışmaları sırasında gerçekleştirilmiştir. Dile getirilen mikro bağlam unsurlarının seçilmesinin iki temel nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden ilki, örnek olay çalışmaları gerçekleştirilirken öykünme geleneğine sahip ve uluslararasılaşma-uluslararası ortaklıklar kurma konusunda önemli ilerlemeler sağlamış işletmelerin, kurumsallaşma ve aile işletmesi

anayasasının işlevsel bir mekanizma olarak kullanılması konusunda ifade edilen pozisyonlara ulaşamamış işletmelere nazaran çok daha ileri düzeyde olmalarıdır. Öykünme geleneğinin, uluslararasılaşma ve uluslararası ortaklıklar oluşturmanın mikro bağlam unsuru olarak alınmasının ikinci nedeni ise, gerek kurumsallaşma gerekse aile işletmesi anayasası yazınında ifade edilen mikro bağlam unsurlarının kurumsallaşma çalışmalarını nasıl etkilediğine ve aile işletmesi anayasası oluşturma sürecine nasıl yön verdiğine dair her hangi bir imanın olmamasıdır.

Bu başlık altında ifade edilenlerden yola çıkarak araştırmanın veri toplama ve toplanan verilerin analizine yön veren oluşturmalar Tablo 11'de gösterilmiştir (Hem mülakat sorularının oluşturulmasında hem de farklı kaynaklardan edinilen ikincil veri setlerinin seçiminde bu oluşturmalar kullanılmıştır. Oluşturmaların belirlenmesinde ise temel hareket noktası yazın vurgularındır).

**Tablo 11**  
**Verilerin Toplanması ve Analizine Yön Veren Oluşturmalar**

MAKRO KURUMSAL BAĞLAM <sup>7</sup>	ÜST OLUŞTURMA	ALT OLUŞTURMA
<b>Devlet</b>	Devletin iş dünyasına ilişkin pozisyonu	- Devletin alıcı olarak oynadığı rol - Devletin satıcı olarak oynadığı rol - Devletin fon sağlayıcı olarak oynadığı rol - Devletin fırsat farkındalığı oluşturma fonksiyonu
<b>Finansal Sistemler</b>	Finansal sistemlerin karakteristiği	- Kredi temelli finansal sistemlerde fon sağlama mekanizmaları - Kredi temelli finansal sistemlerde fon sağlamada rol alan kişilerin örgüt içi pozisyonları ve özellikleri - Piyasa temelli finansal sistemlerde fon sağlama mekanizmaları
<b>Eğitim</b>	Eğitim kurumuna duyulan güven düzeyi	Eğitime kurumuna düşük güvenin yaratmış olduğu risklerin yarattığı baskı
<b>Kültür<sup>8</sup></b>	- Güven Özelliği - Çatışma Özelliği - Güç Mesafesi	Düşük güven özelliği, yüksek çatışma ve yüksek güç mesafesinin araştırmanın odağı bağlamında yönlendirici etkileri
<b>İdeoloji</b>	- Liberal ideolojiye özgü değer ve kalıplar - Muhafazakâr ideolojiye özgü değer ve kalıplar	-----
<b>Mikro Bağlam Unsurları</b>	- Uluslararasılaşma Derecesi - Öykünme Alishkanlığı	-----

<sup>7</sup> Makro kurumsal bağlamla ilgili olarak Whitley (2000) tarafından geliştirilmiş olan çerçevede yer alan kurumlara ve kurumlara ilişkin boyutlandırma esas alınmıştır.

<sup>8</sup> Türk kültürünün özellikleri bağlamında bir tasarım gerçekleştirilmiştir.



#### **4.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları Ve Kısıtları**

Bu araştırmanın temel olarak iki kısıt grubu bulunmaktadır. Bu kısıt gruplarından ilki aile işletmesi anayasalarının doğası gereği aileye özgü bir takım mahrem konuları içermesinden kaynaklanmaktadır. Bu çerçevede veri toplama aşamasında özellikle aile işletmesi anayasasının hazırlanma süreçleri ve işlevselliği ile aile ilişkilerine etkisi konusunda bir dizi veriye ulaşılmasının zorluğundan dolayı elde edilen veriler sınırlı düzeyde kalmıştır. Bu durum araştırmacıları farklı veri setlerine yöneltmiş, araştırmacılar mülakatlar aracılığı ile ulaşamadıkları konulardaki verilere gözlemleri, mülakat yapılan kişilerin kullandıkları dilin analizi ve diğer ikincil veriler üzerinden elde etmeye çalışmışlardır. İkinci grup kısıtın kaynağı ise Türkiye'deki aile işletmelerin anayasaya oluşturma ve uygulama oranlarının düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla ilgili bir diğer sorun ise aile işletmelerinin anayasaları olsa bile bir anayasaya sahip olduklarına dair somut açıklamalara ulaşmanın zorluğudur. Bu durum araştırmacıları firma seçiminde zorunlu olarak belli firmalara yönlendirmiştir. Bu nedenle çalışma 3 örnek olay incelemesiyle sınırlı kalmıştır.

#### **4.2.3. Veriler ve Oluşturmalar Arasındaki Bağlantı**

Bir örnek olay çalışmasında veriler ve oluşturmalar arasındaki bağlantı farklı şekillerde yapılabilir (Yin, 1989). Yin (1989) veriler ve oluşturmalar arasındaki bağlantının ideal yollarından biri olarak model eşleştirmeye odaklanarak bu modelin teorik çıkarımlarla ilgili aynı olaydan farklı veri setlerinin keşfedilmesi temeline dayandığını ifade etmiştir. Böylesi bir mantıksal örüntüleme yapmak için bu çalışmada, ilk olarak mülakatlara yön vermesi açısından araştırmaya yön veren oluşturmalar temelinde sorular hazırlanmıştır. Bu sorular bazen doğrudan, bazen de dolaylı olarak mülakat yapılan kişilere yöneltilerek, oluşturmalar seti temelinde veriler toplanma yoluna gidilmiştir. İkinci olarak ise, özellikle örnek olaya konu olan işletmelere ziyaretlerde yapılan gözlemler, edinilen aile işletmesi anayasaları, örnek olaya konu olan işletmelerin ortaklarının hayat hikâyeleri, onlar hakkında yazılan yazılar, kendi yazmış oldukları kitaplar, işletmelerle ilgili olarak yazılı - görsel basında çıkan ve araştırmaya yön veren oluşturmalar setiyle ilgili olarak imada bulunan belge-haber diğer yazılı görsel - kaynaklar araştırmada kullanılan veri kaynaklarıdır. Araştırmaya yön veren oluşturmalar ile veri kaynakları arasındaki örüntü şu şekilde özetlenebilir.

biçimsel kurumların hem kurumsallaşmaya hem de aile işletmesi anayasasının oluşum ve uygulama sürecine etkileri mülakatlarda farklı soru setleri sonucunda elde edilen verilerle tespit edilmeye çalışılmıştır. Ancak, mülakatlar dışında işletmelerin devletle ilgili ilişkisel düzlemi hakkında yön veren diğer göstergelere ikincil veriler üzerinden ulaşılmaya çalışılmıştır. Burada işletmenin devletle doğrudan yoğun bir alıcı ve satıcı ilişkisi olup olmadığı, girişimsel faaliyetlerinin başlangıç aşamalarında ve sonrasında sosyal ağlar vasıtasıyla bir dizi ilişkiler ağı geliştirip geliştirmedeği gibi unsurların yanında aile üyelerinin işletmedeki pozisyonlarının oluşmasında kamusal düzlemde "ilişki" yönetme konusunda mahirliğin ne derece önemli bir rol oynadığı gözlem ve yazılı –görsel basında çıkan yazılar-resimler üzerinden analiz edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu konuda yine sahip aile üyelerine ilişkin hayat hikâyeleri de bir veri kaynağı olarak kullanılmıştır.

Eğitim kurumunun hem kurumsallaşma süreçlerine etkisi hem de aile işletmesi anayasasının oluşturulması sürecine etkilerinde de mülakatlar önemli birer veri seti olarak kullanılmıştır. Bunun yanında aile üyelerinin işletmelerde nasıl ve hangi süreçlerden sonra görev aldıkları, aile üyelerinin yetiştirilmesinde izlenen yollar ve aile ofisinin aile üyelerine yönelik eğitim programlarına ilişkin açıklama, bilgi ve belgelerde bu alanda önemli birer veri kaynağı olarak değerlendirilmişlerdir.

Bir ülkede hâkim olan finansal sistemin kurumsallaşma çalışmaları ve aile işletmeleri anayasasının oluşumu –uygulanmasına ilişkin etkileri ise işletmenin ihtiyaç duyduğu maddi kaynakları temin etmede izledikleri yolu takip ederek ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bilindiği gibi Türkiye’de finans kurumu banka temelli finansal sistem olarak nitelendirilmektedir. Banka temelli finansal sistemlerde işletmeler ihtiyaç duydukları maddi kaynağı bankalar üzerinden edindikleri krediyle sağlama yoluna giderler. Burada gerekli kaynağın en uzun ve kolay bir şekilde temini konusunda bir ilişkisel düzlem oluşturma ve böylesi bir düzlem oluşturmaya yönelik uygulamalar setinin nasıl oluşturulduğunu anlamak üzere mülakatlar ve kaynak sağlama konusunda takip edilen mekanizmalara ilişkin örnek olay kapsamında incelenen işletmeler temelinde gerçekleştirilen analizler birer veri kaynağı olarak değerlendirilmiştir. Eğitim ve finans kurumlarıyla ilgili olarak mülakat yapılan kişilerin zaman zaman bu kurumlar temelinde konuşma konusunda çekinceli davrandıkları görülmüştür. Mülakatlardaki

çekinceli eğilim nedeniyle ortaya çıkan veri açığı, biyografiler başta olmak üzere yazılı ve görsel basında yer alan diğer açıklamalardaki vurgulardan hareketle giderilme yoluna gidilmiştir.

Ulusal kültürün hem kurumsallaşma süreci ve başarısına hem de aile işletmesi anayasasının oluşma süreci ve uygulanmasına ilişkin analizde ise güven-güç mesafesi-çatışma özelliğinin birer kültür boyutu olarak etkilerine odaklanılmıştır. Ulusal kültüre ilişkin ifade edilen boyutların seçilmesinde yazındaki vurgular belirleyici olmuştur. Güvenin bir kültür boyutu olarak hem kurumsallaşma çalışmalarının süreç ve başarısı hem de aile işletmesi anayasasının oluşum ve uygulama sürecine ilişkin etkileri için mülakatlardaki genel söylem güvene ilişkin imaları bağlamında analiz edilmiştir. Bunun yanı sıra profesyonellere devredilen yetkinin düzeyi, profesyonellerin işletmedeki reel pozisyonları, profesyonellerin nasıl seçildikleri yönündeki parametrelerle ilgili veri barındıran gözlemler, kayıtlar, özgeçmişler ve informal konuşmalar sonucunda ulaşılanlar birer veri seti olarak kullanılmıştır. Çatışma özelliği bağlamında yapılan analiz ise yazındaki vurgulardan hareketle hem aile üyeleri arasında işletme içinde ve aile ilişkileri kapsamında ortaya çıkabilecek çatışma kaynakları üzerinden hem de aile üyeleri ve işletmede çalışan profesyoneller arasında ortaya çıkabilecek çatışma kaynakları temelinde yapılmıştır. Bu temelde yapılan analizde çatışma kaynaklarının neden ortaya çıktığı, nasıl yönetilmeye çalışıldığı ve organizasyon açısından ortaya çıkardığı sonuçlar üzerinden mülakatlarla elde edilen veriler, mülakatlar sürecinde yapılan gözlemler, yazılı ve görsel dokümanlar veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Güç mesafesinin kurumsallaşma ve anayasaya ilişkin etkileri için yine temel kaynak mülakatlar sonucunda elde edilen verilerdir. Bunun yanında işletmede kararların nasıl alındığı, işletmenin karar alma yetisinin merkezileşme derecesi, kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasasının oluşum süreçlerinin nasıl yönetildiği, işletmede emekli aile üyelerinin stratejik kararlar üzerindeki etkilerine ilişkin gözlem ve informal görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin kullanılması yoluna gidilmiştir. Bunun yanı sıra, ulusal kültürün kurumsallaşma çalışmalarına ve aile işletmesi anayasası oluşturmaya ilişkin etkilerine yönelik olarak aile işletmeleri anayasaları ve kurumsallaşmanın boyutları çerçevesinde yapılan yazın incelemesi sonucunda ulaşılan vurgularda veri seti olarak kullanılmıştır.

Biçimsel olmayan birer kurum olarak ailenin hem kurumsallaşma sürecine ve sürecin başarısına hem de aile işletme anayasasının oluşturulması ve uygulanmasına etkilerinde de birincil veri seti mülakatlar esnasında görüşmecilerin hem sorulara doğrudan verdikleri cevaplar, hem de kendilerine sorulan sorular temelinde yapılan sohbetlerdeki ifadelerinden derlenen veri setleri kullanılmıştır. Bunun yanında, örgütlerin yönetim uygulamalarına yön veren politikaları, misyonlar ve vizyonları başta olmak üzere ilgili oluşturmada vurguda bulunulan ve şirket kültürünü yansıtan insan ilişkileri, iletişim biçimi ve işletmede iletişimde kullanılan dil temelinde yapılan gözlemler de bu konuda birer veri seti olarak kullanılmıştır. Ayrıca aile üyeleri arasındaki ilişkinin kurumsallaşma sürecine etkilerine yönelik yazın vurguları da veri seti olarak kullanılmıştır.

### **4.3. Bulguların Yorumlanmasına Yön Veren Temel Kriterler**

Nitel araştırmalarda araştırmacıların zorlandıkları alanlardan bir tanesi elde edilen verilerin nasıl yorumlanacağıyla ilgilidir. Araştırmacılar, araştırmayı tasarlarken verilerin nasıl yorumlanacağına ilişkin bir kriter ya da kriterler bloğu çerçevesinde düşünmek zorundadırlar. Aksi takdirde, verilerin yorumlanmasının bilimsel bir çalışmanın gerektirdiği düzlemde gerçekleşmesinin önünde önemli bazı durumlar oluşabilir. Olası bu tür engelleri minimize etmek amacıyla bu araştırmada elde edilen vurguların yorumlanmasında örnek olay çalışmalarıyla ilgili yazında ayrı bir yeri olan Yin (1989) tarafından ortaya konulan kurgu ve söylemden hareket edilmiştir. Yin (1989)'in bu konuda oluşturmuş olduğu kurgu ve söyleminde örnek olay çalışmalarında verilerin yorumlanmasında analitik genelleştirmenin amaçlanması gerektiği vurgusu ön plana çıkmaktadır. Yin (1989) analitik genelleştirmenin örnek olay çalışması sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin sonuçların daha önce geliştirilmiş olan sonuçların karşılaştırılması anlamına geldiğini ifade etmiştir. Yin (1989)'a göre eğer örnek olay çalışmasında elde edilen bulgular teorinin açıklamalarını destekliyorsa var olan/mevcut olan tekrar etmiş demektir. Bu araştırmanın teorik arka planını makro kurumsal kuram oluşturmaktadır. Makro kurumsal kuramın açıklamalarından yola çıkarak oluşturulan oluşturmalar araştırmanın veri toplama sürecine yön verdiği gibi, verilerin yorumlanmasında da örnek olay çalışmalarının temel amaç alanı olan analitik genelleştirmeler için temel kriter olarak kullanılmışlardır.

#### 4.4. Araştırmada Mülakat Yapılan Kişiler

Mülakat yapılacak kişilerin seçiminde kasti örneklem seçim tekniği kullanılmıştır. Bir araştırmayla ilgili en önemli kararlardan bir tanesi araştırmacının katılımcılarının kimler olacağıdır. Hem nicel hem de nitel araştırmaların arzu edilen nitelikte olabilmelerinde katılımcıların belirlenmesinin ve niteliklerinin önemli bir yeri olduğu bilinmektedir. Hatta öyle ki başta Birch ve Miller (2002) olmak üzere çok sayıda yöntem bilimci katılımcıların araştırmacının konusundan çok daha önemli olduklarını, bir başka ifadeyle, bir araştırmacının katılımcıların araştırmacının konusundan daha fazla irdelenmesi gerektiğini belirtirler. Çünkü araştırmada ihtiyaç duyulan verilere katılımcıların açık ve net cevapları sayesinde ulaşılabilmektedir. Özellikle, nitel araştırmalarda katılımcıların açıklıkları ve paylaşım konusundaki isteklilikleri çok daha önemli olmaktadır. Mülakat yapılan kişilerin araştırmacının niteliğindeki etkisinden hareketle bunların seçiminde araştırmaya yön veren oluşturmalarına ilişkin ihtiyaç duyulan veri setinin kimler üzerinden sağlanabileceği sorusu anahtar bir rol oynamıştır. Bahsedilen soru çerçevesinde, örnek olay çalışmalarının gerçekleştirildiği üç işletmede bizzat kurumsallaşma çalışmalarını başlatan, süreci yöneten ve ilgili süreçlerin başarısı konusunda lider konumunda olan kişilerle görüşülmesine karar verilmiştir. Bu karar doğrultusunda incelemenin yapıldığı her üç işletmede de, kurumsallaşma çalışmalarını başlatan ve sürecin sağlıklı bir şekilde sonlanmasında önemli rol oynayan kişiler görüşme yapılan ilk kişiler olmuştur. Araştırmacının yürütüldüğü işletmelerin iki tanesinde bu kişiler yönetim kurulu başkanı olarak görev yapmaya devam etmektedirler. Bir tanesinde ise, yönetim kurulu başkanlığı görevini kendisinden sonraki kuşağa devretmiştir. Bu son işletmede, hem kurumsallaşma çalışmalarını başlatan ve süreci yöneten aile üyesiyle, hem de hali hazırda yönetim kurulu başkanlığını yürüten kişiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, kurumsallaşmaya ilişkin organlar olarak kabul edilen aile ofisi başta olmak üzere diğer kurumsallaşma çalışmalarıyla birlikte oluşturulan organlarda görev alan profesyonellerin de hem kurumsallaşma çalışmaları hem de aile işletmesi anayasalarına ilişkin önemli veriler sunabilecekleri düşünülmüş ve bu düşünce temelinde ilgili kişilerle de mülakatlar yapılması planlanmıştır. Ancak örnek olay çalışmalarının yürütüldüğü tek bir işletmede bu organların oluşturulduğu, diğerlerinde ise oluşturulmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği bu işletmede aile ofisi koordinatörü olarak çalışan profesyonel

yönetici ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Diğer iki işletmede, hem kurumsallaşma hem de aile işletmesi anayasasının oluşturulması süreçlerini yöneten ve bu süreçlere liderlik eden aile üyeleriyle konuşurken onlara çok yakın olan ve onlarla uzun zamandır çalışan profesyoneller de mülakatlarda hazır bulunmuşlardır. Ancak bu profesyoneller mülakat sürecine çok fazla müdahil olmamışlardır. Sadece bazı sorularda mülakat yapılan kişiyi tamamlar nitelikte ifadeleri olmuş ve/veya bazı örnekler vererek mülakatın daha verimli hale gelmesine katkı sağlamışlardır. Bu profesyonellerin söyledikleri de kayıt altına alınmış ve verilerin analizinde ayrı değerlendirilmiştir. Sonuçta üç işletmede toplam beş kişiyle mülakat yapılmıştır.

#### **4.5. Veri Toplama Süreci**

Araştırmanın daha önceki kısımlarında bahsedildiği gibi bu çalışmada ihtiyaç duyulan veriler mülakatlar, örnek olay çalışmasının gerçekleştirildiği işletmelere ait bizzat o işletmelerden ve farklı kanallardan elde edilen dokümanlar ve mülakatların gerçekleştirildiği zaman dilimin içerisinde yapılan ve araştırmacı tarafından not edilen gözlemler aracılığıyla toplanmıştır.

##### **4.5.1. Mülakatlar**

Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %95'nin aile işletmesi olmasına rağmen kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası oluşturma çalışmalarını tamamlamış ve/veya bu süreçlerde mesafe almış işletme sayısının sınırlı olması nedeniyle hem örnek olay çalışmasının hangi işletmeler temelinde yapılacağına belirlenmesi hem de ifade edilen durumun doğal bir uzantısı olarak mülakat yapılacak kişilerin belirlenmesi araştırmacı için oldukça zaman alıcı ve zor bir süreç olmuştur. Ayrıca Türkiye'de akademik dünya ile iş dünyası arasındaki mesafenin açık olması ve iş dünyasının akademik dünyadan beklentilerinin düşüklüğü, birbiri ile ortak çalışması gereken iki topluluğun birbirinden aşırı derecede kopuk olması, hem örnek olay çalışmasının yapılmasını hem de mülakatların gerçekleştirilmesini bütün benzer çalışmalarda olduğu gibi zorlaştırmaktadır. Bahsedilen bu makro bağlamsal koşullar altında, aile işletmesi anayasası hazırlamış ve kurumsallaşmaya ilişkin süreçleri tamamlamış ve/veya yoğun mesafe aldığı yönünde görünüme sahip olan üç işletmeye ulaşılmıştır. Bu işletmelerden iki tanesi aile işletmesi anayasasını hazırlamış-uygulamaya geçirmiş ve kurumsallaşmaya yönelik çalışmalarda Türkiye'ye özgü bağlamsal faktörler ve Türk

işletmelerinin genel durumu göz önüne alındığında oldukça ileri düzeye ulaşmayı başarmıştır. Üçüncü işletme, aile işletmesi anayasasını hazırlamış ancak henüz uygulamaya koyamamış ve kurumsallaşma çalışmaları ve sürecinde diğer iki işletme kadar mesafe henüz alamamıştır. Kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasasının hazırlanması ve uygulamaya konulmasıyla ilgili, işletmelerin sahip oldukları farklı özellikler ve düzeyler ilk bakışta bir kısıt ve negatif bir durum olarak görünse de aslında mikro bağlamla ilgili özelliklerin hem aile işletmesi anayasasının oluşturulmasına ve uygulamaya konulmasına hem de kurumsallaşma çalışmalarına ilişkin sürecin tasarlanmasına, uygulanmasına ve başarısına yönelik etkisini tespit etmek açısından önemli avantajlar ortaya çıkarmıştır. Örnek olay çalışmasının gerçekleştirildiği işletmelerde, katılımcılar başlığı altında belirtildiği gibi, kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası oluşturma ve uygulama çalışmalarına liderlik eden kişilerle görüşülmesine karar verilmiştir. Örnek olay çalışmasının gerçekleştirildiği işletmeler ve mülakat süreçleri şu şekilde özetlenebilir.

**Örnek Olay A:** Kurumsallaşma süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütüldüğü ve aile işletmesi anayasasını Türkiye’de geliştiren ve ilk uygulayan işletmelerden olan A Holdinginde üç kişi ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu kişilerde bir tanesi, ikinci kuşağı temsil eden ve hem kurumsallaşma süreçlerinin başlatılmasında ve başarılı bir şekilde yürütülmesinde hem de aile işletmesi anayasasının oluşturulmasında önemli rol alan ve önderlik eden eski yönetim kurulu başkanıdır. A Holdinginde görüşme yapılan ikinci kişi ise, üçüncü kuşağı temsil eden ve hali hazırda yönetim kurulu başkanlığı yapan kişidir. Mülakat yapılan üçüncü kişi ise, kurumsallaşma sonucunda işletmede oluşmuş organlardan biri olan aile ofisinde yönetici olarak çalışan profesyoneldir. Bu işletmede her bir mülakat yaklaşık olarak 1,5-2 saat arasında sürmüştür. Mülakat için randevu verilmesi konusunda işletme oldukça istekli davranmış ve araştırmacıya son derece yardımcı olmaya çalışmıştır. Mülakatlar esnasında son derece paylaşımcı olmuşlar ve bu çalışmanın bir parçası olmaktan mutluluk duyduklarını ifade etmişlerdir. Burada bilimsel bir çalışmaya katkı sağlama amaçlarının yanında kendi başarılarını da anlatma konusunda bir niyetleri olduğu gözlenmiştir.

**Örnek Olay B:** İnceleme yapılan B Holdinginde ise, hem bizzat kurumsallaşma süreçlerini tasarlayan ve yöneten, hem de bir kurumsallaşma aracı olan aile işletmesi

anayasasının hazırlanmasında liderlik eden, hali hazırda da yönetim kurulu başkanı olan ikinci kuşağın temsilcisiyle mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakat yaklaşık olarak iki buçuk saat sürmüş mülakatlarda daha önce hazırlanmış olan soruların yanında görüşmenin seyrine göre sorulmasına karar verilen ve işletmeye özgü konularla ilgili sorularda sorulmuştur. Mülakatlara profesyonel yöneticilerde katılmışlardır. Ancak bu yöneticilere herhangi bir soru sorulmamıştır. Yine örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği A Holdingde olduğu gibi bu işletmede de mülakat yapılan kişilerin bu konuya önem verdikleri, bu konuda aldıkları yolu ve başarılarını anlatma konusunda yüksek bir istekliliğe sahip oldukları gözlemlenmiştir.

**Örnek Olay C:** C Holding kurumsallaşma çalışmalarını başlatmış, aile işletmesi anayasasını oluşturmuş ancak uygulamaya koymamış bir işletmedir. Bu nedenle bu işletme temelinde elde edilen veriler, hem kurumsallaşma çalışmalarına hem de aile işletme anayasasının uygulamasına yönelik bağlamsal sorun ve özelliklerin ortaya konulması açısından ayrı bir öneme sahiptir. Bu işletmede de, şu an yönetim kurulu başkanlığını yürütmekte olan ve işletmede kurumsallaşma çalışmalarını danışman bir şirket ile yöneten, aile işletmesi anayasasının oluşumunda öncü ve yönlendirici olan ikinci kuşağı temsil eden kişiyle görüşülmüştür. Görüşme yaklaşık olarak üç saat sürmüştür. Görüşmede, yönetim kurulu başkanın işletmedeki vekili konumundaki profesyonel yönetici de hazır bulunmuş ancak kendisi sorularla ilgili bir beyanda bulunmamış ve kendisine bir soru sorulmamıştır.

Mülakatların gerçekleştirildiği her bir örnek olay için görüşülen kişilere ilişkin bilgiler ve mülakat süreleri özet olarak aşağıdaki tabloda verilmiştir.



**Tablo 12**  
**Mülakatlara İlişkin Özet Bilgiler**

ÖRNEK OLAY	MÜLAKAT YAPILAN KİŞİLERE İLİŞKİN BİLGİLER	ORTALAMA MÜLAKAT SÜRELERİ
Örnek Olay A - 1.kişi	-Aile Ofisi Direktörü (Aile Dışından Profesyonel) -2015 yılından beri işletmede çalışıyor.	Her biri 1,5-2 Saat
Örnek Olay A - 2.kişi	-Yönetim Kurulu Başkanı, -8 yıl yönetim kurulu üyeliği görevinde bulunmuş, -İşletmede kurumsallaşma ve aile işletmeleri anayasası çalışmalarını içinde bulunmuş, 1995'ten beri şirkette aktif olarak çalışıyor. -İşletmede 3. Kuşağı temsil ediyor.	
Örnek Olay A - 3.kişi	-Yönetim kurulu eski başkanı, - Yönetim kurulu üyesi, -İşletmede kurumsallaşma ve aile işletmeleri anayasası çalışmalarını başlatan kişi -30 yıldır işletmede çeşitli pozisyonlarda görev yapmış, -İşletmede 2. Kuşağı temsil ediyor	
Örnek Olay B	-Yönetim Kurulu Üyesi, -İşletmede kurumsallaşma ve aile işletmeleri anayasası çalışmalarını başlatan kişi, - İşletmede 2. Kuşağı temsil ediyor	2,5 Saat
Örnek Olay C (Mülakatlara profesyonel yöneticilerde katılmıştır. Ancak sorulara cevap vermemişlerdir).	-Yönetim Kurulu Başkanı, -İşletmede kurumsallaşma ve aile işletmeleri anayasası çalışmalarını başlatan kişi, -İşletmede 2. Kuşağı temsil ediyor	3 Saat

#### 4.5.2. Yazılı Belgeler

Araştırmada kullanılan yazılı belge ve dokümanların başında inceleme yapılan işletmelerin yöneticileri ve/veya sahip yöneticileri tarafından yazılmış olan eserler incelemeye alınmıştır. Bunun yanında, incelemede bulunulan işletmelerin kurucu sahiplerinin, bugünkü sahip yöneticilerinin ve profesyonel yöneticilerinin gazete, dergi, televizyon açıklamalarını içeren yazılı ve görsel dokümanlar araştırmaya yön veren çıkarımlara yaptıkları vurgu çerçevesinden incelenmiştir. Ayrıca, incelemeye alınan işletmelerin tarihi ve bu işletmelerle ilgili basında çıkan haberler ve açıklamalar, araştırmada ilgili bağlam çerçevesinde birer veri seti olarak kullanılmıştır. Ayrıca, işletmelerin misyonları, vizyonları ve ulaşılabilir hedefleri de internet üzerinden elde edilen yaşam hikâyeleri de veri seti olarak değerlendirilen yazılı dokümanlar arasındadır.

### 4.5.3. Gözlemler

Gözlemler örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği işletmelere gidilip mülakatların gerçekleştirilmesi ve işletmelerin gezilmesi sürecini kapsamaktadır. Bu çerçevede işletmelerde, insanlar arasındaki ilişkiler, mülakat yapılan kişilerin mülakatlar esnasındaki tavırları, işletmelerde çalışanların, yöneticilerin ve sahip yöneticilerin birbirleriyle olan iletişimleri ve işletmelerin dekorlarıyla yerleşim binaları ve merkez yönetim ofislerinin tasarımları araştırmacı tarafından gözlem alanı olarak belirlenmiş ve ifade edilen bu alanlar temelinde gözlem bulguları araştırmaya yön veren oluşturmalara ilişkin olarak yaptıkları vurgular göz önüne alınarak yazıya geçirilmiştir. Gözlemler mülakatlar esnasında, öncesinde ve sonrasında yukarıda ifade edilen konulara ilişkin olarak yapılan tespitlerden oluşmaktadır. Yazıya geçirme işlemi mülakatların hemen akabinde gerçekleştirilmiştir.

### 4.6. Verilerin Güvenvericiliği

Nitel bir araştırmanın tasarımında ve araştırmaların kalitesini belirlemede güvenvericilik şemsiye bir kavramdır. Güvenvericilik kavramı kredibilite/inandırıcılık (içsel geçerlilik), aktarılabilirlik (dışsal geçerlilik), itimat edilebilirlik (güvenilirlik), onanabilirlik (nesnellik) gibi kavramları içinde barındırır. Bu kavramların varlığı bilimsel bilginin üretilmesinde gerekli olan sistematikliğin sağlandığının göstergeleridir (Coşkun, 2017 362-363; Coşkun, 2015: 1290).

Yin (1989)'da bir örnek olay çalışmasında içsel geçerlilik ve dışsal geçerlilik olmak üzere geçerliliğin iki formunun olması gerektiğini ifade etmiştir. Yazında kredibilitenin (iç geçerliliğin) farklı formlarına vurgu yapılmaktadır. Ancak Yin (1989) bir örnek olay çalışmasında, iç geçerliliğe ilişkin formlardan araştırılan ve ölçümü yapılan olgunun değişkenleri arasındaki nedensellik ilişkisinin araştırıldığı formuna vurgu yapmaktadır. Bu durumda, bir örnek olay çalışmasında araya giren başka faktörlerin etkisi olmaksızın sadece ileri sürülen nedenlere bağlı olarak tespit edilen sonuçlar çıkıyorsa iç geçerlilik derecesinin yüksekliğinden bahsedilebilir (Şencan, 2005). Bir örnek olay çalışmasında iç geçerliliğin sağlanmasında farklı veri setleri ve açıklamaların karşılaştırılması, şablon karşılaştırmalar gibi farklı bir dizi yönelimler sergilenebildiği görülmektedir. Bu çalışmada iç geçerliliğin sağlanabilmesi amacıyla farklı veri setlerinin karşılaştırılması ve şablon uygulama-örneklerle yapılan eşleştirmeler kullanılmıştır. Diğer taraftan

alıntılamaalarda anlamın bozulmamasını sağlamak amacıyla doğrudan alıntılama yapılmıştır. Yine iç geçerliliğin sağlanmasındaki önemli noktalardan birisi de araştırmacının verileri yanlış yorumlanmasının önüne geçilebilmesi için akran (uzman) değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Akran değerlendirmesinde araştırmacı, konuya hâkim başka araştırmacıların araştırmaya ilişkin çeşitli boyutlarda eleştirel bir inceleme yapmasını sağlar. Bu araştırmada da aile işletmeleri, kurumsallaşma, makro kurumsal yaklaşım gibi araştırma bağlamını oluşturan konularda çalışmaları bulunan, nitel araştırmalar konusunda yetkin akademisyenler tarafından araştırma süreci, oluşturmalar, bulgular ve çıkarımlarla ilgili ayrı değerlendirmeler yapılması yoluna gidilmiştir.

Dışsal geçerlilik genelleştirilebilirlik ve tekrarlamaya vurgu yapmaktadır. Bir başka ifadeyle, dış geçerlilik çıkarımın inşa edildiği değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerinin kurulduğu ölçüm sonuçlarının diğer yerlere, kişilere, bağlamlara ve zamanlara genellenebilmesidir. Burada genellemeye ilişkin bir açıklama yapmak gerekmektedir. Genelleme spesifik bir ana kütleye yönelik olabileceği gibi eğer çok geniş bir düzleme ilişkin elde edilen sonuçlar varsa bütün ana kütlelere yönelik bir genelleme yapılabilir (Şencan, 2005: 792-793). Bu durumda çoklu örnek olay çalışmalarının dış geçerlilik konusunda doğaları gereği bir dizi avantajlar sunmuş oldukları söylenebilir. Çünkü çoklu örnek olay çalışmalarında, bir çıkarım oluşturmasıyla ilgili olarak farklı düzlemler temelinde farklı kaynaklardan elde edilen veriler genelleştirmeye olanak tanıyacak birbirleriyle örtüşen kanıtların ortaya çıkması mümkün olabilmektedir. Ayrıca bir örnek olay çalışmasının sonuçlarının diğer bir örnek olay çalışmasıyla yenilenmesi dış geçerlilik için önemli bir temel oluşturmaktadır.

Güvenilirlik kavramının dört temel hususa vurgu yaptığı görülmektedir. Bunların birincisi bir ölçüm aracındaki maddelerin aynı kavramsal yapıyı, hatasız bir biçimde ölçmesi şeklinde ifade edilmektedir. Kavramın vurgu yaptığı ikinci husus ise bir ölçüm aracına ait sonuçların aynı kavramsal yapıyı ölçen diğer ölçüm araçlarının sonuçlarıyla aynı olması yönündedir. Öne çıkan üçüncü husus ise farklı gözlemciler tarafından yapılan ölçüm değerlendirme sonuçlarının benzer çıkması olarak ifade edilmektedir. Son olarak güvenilirlik kavramının vurgu yaptığı dördüncü husus ise farklı zamanlarda yapılan ölçüm sonuçlarının aynı çıkması olarak belirtilmiştir. Bu dört husus göz önüne alındığında, güvenilirlik, test veya ölçek sonuçlarının kavramsal yapıya ilişkin olguyu

doğru bir şekilde ortaya çıkarması, lum aracının farklı yerlerde, farklı zamanlarda ve aynı ana kütleden seçilen farklı örnek kütlelerde uygulandığında benzer sonuçlar vermesi şeklinde tanımlanabilir (Şencan, 2005: 7-8). Bir başka tanımda (Coşkun: 2017: 363) güvenilirlik dışsal etmenlerin kontrol edildiğinin ve dışsal etmenlerin sürecin bozulmasına yönelik etkisinin ortadan kaldırıldığının ifadesidir. Güvenirlilik Yin (1989)'da ifade edildiği gibi bir çalışmadaki ön yargıların ve hataların minimize edilmesini amaçlamaktadır. Bu çerçevede nitel bir araştırmada güvenilirliğin sağlanabilmesi için Verschuren (2003) farklı veri kaynaklarının kullanılmasının oldukça işlevsel bir yol olduğunu ifade etmektedir. Bu çerçevede bu çalışmada güvenilirlik sağlanmasında en temel yollardan bir tanesi olarak aynı oluşturmayla ilgili farklı veri setlerinin kullanılması yoluna gidilmiş ve mümkün olduğunca farklı veri setleri karşılaştırılarak bir veri setinde ulaşılan tespit ve bulgulara farklı veri seti üzerinden ulaşıp ulaşmamanın mümkün olup olmadığına bakılmıştır. Bir başka ifadeyle, örnek olaylar temelinde ulaşılan veriler sonucunda ortaya çıkan tespitler yazın vurguları, teorik açıklamalar ve diğer çoklu vergi kaynakları üzerinden desteklenmeye çalışılmıştır.

Onanabilirlik (nesnellik) bir araştırmada tarafsızlığın temin edilebilmesidir (Coşkun: 2017: 364). Araştırma konusu, örnek olayların seçiminden verilerin analiz edilmesine kadar geçen tüm aşamalarda bireysel/ideolojik kaygılardan uzak bir şekilde ve mümkün olduğunca bilimsel kaygılar göz önünde bulundurularak incelenmiştir.

#### **4.7. Verilerin Analizi: Doküman Analizi**

Nitel bir araştırmada verilerin analizi araştırmanın kurgulanması ve yapılması en zor yönlerinden birini oluşturmaktadır. Başta örnek olay çalışmaları olmak üzere nitel araştırmaların tamamında veri analizi oldukça zahmetli bir süreç olabilmektedir. Çünkü nitel çalışmalarda veri analizi için standart olarak kullanılabilen bir takım rehber reçeteler olmadığı gibi, bilgi üretimi başlangıçta var olan bireysel ve kollektif deneyimler üzerine temellendirilmekte ve bu durumda araştırma sonucunda ulaşılan bulgularla araştırmaya yön veren amaçlar arasında bir açıklık ortaya çıkabilmektedir (Miller ve Bell, 2002). Ayrıca, görüşmecilerin ifadeleriyle araştırmacıların bu ifadelerini yazıya geçirme, kodlama gibi işlemleri sonucunda ortaya çıkan set ile bazı farklılıklar

ortaya çıkabilir. Bu farklılıklarda görüşme yapılan kişilerin konuyla ilgili gerçek görüş ve düşüncelerinin gerçek anlamda ortaya çıkartılmasına engel olabilir.

Çalışmada elde edilen verilerin niteliği araştırmacıyı verilerin analizinde doküman analizine yönlendirmiştir. Doküman analizi yapılırken verilerin toplanmasında yönlendirici bir rol oynayan oluşturmalar yönlendirici olmuştur. Ana oluşturmalar ve ana oluşturmalara ilişkin alt oluşturmaların özünü oluşturan kelimeler, hem mülakat vasıtasıyla toplanan verilerin hem de diğer yazılı kaynaklardan derlenen verilerin analizinde "*kod*" olarak kullanılmıştır. Veriler analiz edilirken "Mendeley" programı aracılığı ile "*kod*" olarak belirlenen kelimelerin geçtiği cümleler işaretlenmiş ve daha sonra bu cümleler üzerinden alıntılar yapılarak oluşturmalar temelinde anlamlar çıkartılmaya çalışılmıştır.

#### **4.8. Örnek Olay İncelemesinin Gerçekleştirildiği İşletmelerin Tanıtımı**

Araştırmada daha önce de muhtelif defalar belirtildiği gibi üç işletme incelenmiştir. İşletmelerden A Holding ve B Holding olarak ifade edilen işletmeler Türkiye'nin ilk 500 işletmesi arasında yer almaktadır. C Holding olarak ifade edilen işletme ise Türkiye'nin ilk 1000 işletmesi arası arasında yer almaktadır. İşletmelerin ilk 500 ve ilk 1000 işletme içinde yer almış olmaları araştırmaya yön veren amaç bağlamında değerlendirildiğinde oldukça önemlidir. Çünkü Türkiye'de İlk 500 ve İkinci 500 işletme sıralamasında yer alan işletmeler kurumsallaşma yönünde hem daha istekli hem de daha başarılı işletmeler olarak kabul edilmekte ve kurumsallaşma temelinde yapmış oldukları çalışmalar kapsamında önemli ilerlemeler sağlamış olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği A ve C işletmeleri Borsa İstanbul'da işlem görmektedirler. Borsada işlem görüyor olmalarının doğal bir yansıması olarak, hem kurumsallaşma yönünde katkı sağlayan bir dizi uygulamalara gitmek zorunda kalmışlar hem de haklarında farklı ikincil veri setlerine ulaşmak kolaylaşmıştır. İşletmelerin ifade edilen bu özellikleri araştırmanın konusu bağlamında bir araştırma yapmak için uygun işletmeler olabileceklerine işaret etmektedir. Her bir işletmenin kendi bağlamına özgü özellikleri araştırmanın oluşturmaları bağlamında son derece önem kazanmaktadır. Bu durum göz önüne alındığında, incelemenin gerçekleştirildiği işletmelerin öne çıkan özellikleri her bir işletme için ayrı ayrı ifade edilmiştir.

**Örnek Olay A:** A Holding Örnek olay kapsamında incelenen aile işletmelerinden biri olan A holding 1950’li yıllarda kurulmuştur. Tamamı yerli sermaye olarak kurulan ve içinde bulunduğu topluma önemli katkılar sağlamayı bir ilke olarak kabul eden işletme, Türk ekonomisinin gelişmesine paralel olarak Türkiye’nin en önemli işletmelerin biri haline gelmiştir. Bugün itibariyle holding bünyesinde 9 farklı işletme ve bu 9 işletmedeki 2400 çalışan ile Türkiye’nin en önemli holdinglerinden biri haline gelmiştir. Holding geçmişte sergilediği başarılarla güvenerek ve geçmişten aldığı deneyimle kendisine dünyanın ilk 1000 işletmesi arasında yer alma hedefi koymuştur ve bu konuda hem yönetsel hem de ekonomik anlamda önemli adımlar atma girişimleri içindedir. Bugün itibariyle ikinci ve üçüncü kuşağın, işletmede yer aldığı holding Türkiye’de aile işletmelerinin kurumsallaşması yönünde önemli öncü ve cesaretlendirici girişimlerde bulunmuştur. Bu konuda Türkiye’de, hem diğer aile işletmelerini teşvik etmek hem de onlara ilişkin bir vizyon oluşturmak adına, önemli uygulama ve faaliyetlere hem öncülük etmiş hem de önemli destekler sağlamıştır. Değer katmayı, sonuç odaklı olmayı ve sürekli gelişmeyi önemli değerler olarak benimseyen holding kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası oluşturma çalışmalarını ve bu doğrultuda Türk aile işletmelerine öncülük etmeyi de, bahsedilen değerlerin önemli birer uzantısı olarak görmektedir. Ayrıca holdingin aşağıda ifade edilen ilkeleri ve etik anlayışı da işletmenin kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası oluşturma çabalarına yön veren ve bu konuda kendilerini motive eden unsurları özetlemektedir. İşletmenin etik kuralları ve ilkeleri yönetim anlayışı; “liderlerimiz, çalışanlarımız ve müşterilerimiz, hissedarlarımız, bayi ve tedarikçilerimiz, toplumsal katkı, sürdürülebilir çevre ve bildirimler” başlığı altında çok yönlü alanlara vurgu yapan başlıklardan oluşmuştur. Bu ilke ve kurallar bir yandan örgüt kültürünün temel norm ve değerlerini yansıtırken, diğer yandan da holdingin kurumsallaşma çalışmalarının başarılı ilkeler ışığında olgunlaştığını göstermektedir. Ayrıca burada yer alan ilke ve kurallar bir yandan da aile işletmesi anayasasına yön veren temel değer ve anlayışlara vurgu yapmaktadır. Ana noktalar halinde özetlenen bu kural ve değerlerin yanında holding eğitim geliştirme, ücret politikası, staj, kariyer planlama başta olmak üzere holdingin bir parçası olabilmek için gereken düşünsel ve kişisel özelliklere, çalışırken hangi düzlemde olunması gerektiğine ve diğer insan kaynakları fonksiyonlarının icra edilmesine yönelik olarak önemli norm ve ilkeler oluşturmayı başarmıştır. Bu norm ve ilkelerin, her bir kişi tarafından benimsenmesi

yönünde önemli mesafeler alarak, ilgili norm ve ilkeleri kendi kültürünün önemli bir parçası haline dönüştürmeyi başarmıştır.

Kendisine küresel platformun bir aktörü olma yolunda önemli bir vizyon koyan holding, yabancı ortaklıklar kurarak kendisini küresel platformun önemli bir aktörü yapma konusunda ilk adımını atmıştır. Ortak olduğu işletme faaliyet alanında dünyanın en önemli işletmelerinden biri tarafından satın alınca işletme 1995 yılında faaliyet alanında dünyanın en önemli işletmelerinden biriyle ortak haline gelmiştir. Bu durumunda, holdingin yönetsel süreçlerinin ve uygulamalarının tasarımı etkili olduğu ve bu etkinin holdingin kurumsallaşma yönünde attığı adımlarda zaman zaman öğretici bir rol oynadığı söylenebilir. Holdingin bahsedilen bu özelliği temelinde, işletmelerinin kurduğu ortaklıklar yoluyla gerçekleştirmiş olduğu uluslararası iş birliklerinin, holdingin kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası oluşturma üzerine etkilerini analiz etmek için bu holding bünyesinde toplanan verilerin, ayrı bir öneme sahip olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Holding, elde ettiği başarılı sonuçlar ve sürekli öğrenme-geliştirme isteğinin bir yansıması olarak, sürekliliğin sağlanması konusunda atılacak adımlar için gerekli ortamı bulur bulmaz, kurumsallaşma çalışmalarına eğilmiş ve bu çalışmaların bir parçası olarak aile işletmesi anayasası oluşturmaya ilişkin isteklilik ilk olarak 1990'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu isteklilik yönünde başlayan çalışmalar sonucunda, 1997 yılında ilk aile işletmesi anayasası oluşturulmuştur. 1997 yılında oluşturulan bu anayasa 2005 ve 2014 yıllarında olmak üzere iki defa revize edilerek bugünkü halini almıştır. Holding 2003'te ikinci kuşağa, 2016 yılında ise üçüncü kuşağa sorunsuz olarak devredilmiştir. Bu sorunsuz devirler, örgütün Türkiye'deki aile işletmelerinin birçoğunun içinde bulunduğu sorunları aştığını ve kurumsallaşma yönünde önemli aşamalar gerçekleştirildiğini göstermektedir. Aile işletmesi anayasasına ilişkin gerçekleştirilen revizyonlar holdingin aile işletmesi anayasasının işlerliğine ilişkin en önemli işaret olarak kabul edilmektedir.

A Holding'te görüşme yapılan kişilerden bir tanesi, şirkette 30 yılın üzerinde yönetim kurulu üyesi, 3 yılda yönetim kurulu başkanı olarak görev yapmıştır. Bu kişi aynı zamanda, yönetim kurulu başkanlığı ve üyeliğini bıraktıktan sonra yönetim mekanizmaları olan aile konseyi ve aile meclisi başkanlıklarını yürütmüştür. Bu kişi ailenin ikinci kuşağını temsil etmektedir. A Holding'te mülakat yapılan ikinci kişi ise,

üçüncü kuşaktan olup hali hazırda holdingin yönetim kurulu başkanlığını yapmaktadır. Bu kişi ise, 1995 de holdingde çalışmaya başlamıştır. Holdingde 8 yıla yakında yönetim kurulu üyeliği yapmıştır. A Holding’te mülakat yapılan üçüncü kişi ise, yönetim organ-mekanizmalarının birinin yöneticisi olarak görev yapmaktadır. 2015 yılından beri bu holdingde çalışmaktadır.

**Örnek Olay B:** B Holding 120 yılı geçkin bir süredir faaliyetlerini sürdüren holding Türkiye’nin 100 yılı geçen uzun ömürlü aile işletmelerinden bir tanesidir. Fortune 500 Türkiye listesinde, kendi endüstrisinde ilk 30 içerisinde yer alan holding faaliyet ve ürün çeşitliliğini artırarak sürekli olarak gelişmiştir. Faaliyet alanlarını oluşturan ürünler temelinde önemli ar-ge faaliyetleri gerçekleştiren holding, bu konuda Türkiye’nin öncü çalışmalarını geliştirmiştir. Öncü olmanın doğal bir sonucu olarak da, holding faaliyet alanında çok sayıda ürünün Türkiye ölçeğinde ilk üreticisi olarak lider işletme olma özelliği kazanmış ve ar-ge çalışmaları öncülüğünde bu özelliğini sürdürülebilir kılmıştır.

Holding faaliyet alanları ile ilgili olarak 17 farklı kalite ve sistem belgesine sahip Türkiye’nin tek kuruluşudur. Bu farklı kalite ve sistem belgeleri bir yandan örgütün hem operasyonel ve taktiksel faaliyetlerinin sorunsuz gerçekleşmesi konusunda katkı sağlarken, diğer yandan da holdingdeki faaliyetlerin kişilerden bağımsızlaşarak örgüt içi sistemler oluşturulmasına önemli yararlar sağlayarak kurumsallaşma çalışmalarına önemli katkılar sağlamıştır.

Holding faaliyet alanlarından birinde EFQM (European Foundation of Quality Management – Avrupa Kalite Vakfı) mükemmellik modeli belgesi almıştır. İlgili alanda Türkiye’deki ilk işletme olma özelliğine sahiptir. Bu bağlamda EFQM mükemmellik modelinde yer alan kriterler, organizasyonun hedefleri doğrultusunda tasarlanıp yapılandırıldıktan sonra, şirket bünyesinde uygulamaya konulmuştur. Bu durum, holdingin kurumsallaşma çalışmalarına önemli katkılar sağlamıştır.

Ayrıca holdingin örgüt içi sistemler inşa etmesinde ve işleyişi kişilerden bağımsız hale getirerek kurumsallaşmasında etkisi olan iyi üretim uygulamalarını bir kültüre dönüştürmüştür.



Holding kendisine kurumsallaşma ve bir kurumsallaşma aracı olan aile işletmesi anayasası oluşturma hususunda önemli katkılar sağlayan ve bunun da ötesinde kurumsallaşma başarısına işaret eden önemli politikalar ortaya koymuştur. Bir örgüt olarak kendi yönetsel uygulamalarına yön vererek kurumsallaşma yolunda önemli aşama aldığını gösteren politikalarını kalite politikası, iş sağlığı ve güvenliği politikası, çevre politikası, gıda güvenliği politikası, müşteri memnuniyeti politikası, enerji politikası ve bilgi güvenliği politikası başlıkları altında özetlemiştir. Holding olarak web sitelerinde yazılı olarak misyon, vizyon, değerler ve ilkeler ayrı ayrı ifade edilmemiş olsa da insan odaklı çalışmayı ar-ge kültürünün bir parçası olarak ifade etmişlerdir.

Holdingde ilk kurumsallaşma çalışmaları 1990'lı yıllarda başlamıştır. Bir kurumsallaşma aracı olan aile işletmesi anayasası oluşturma çalışmaları ilk olarak 2003 yılında başlamış ve 2010 yılında aile işletmesi anayasası tamamlanmıştır. Aile işletmesi anayasası henüz revize edilmemiştir. Aile işletmesi anayasası, mülakat yapılan yönetim kurulu üyesinin yazmış olduğu kitapta yayımlanmıştır. Holding özellikle bu yönetim kurulu üyesinin liderliğinde başarılı uluslararası ve küresel uygulamaları inceleyerek, bu başarılı modellere yönelik bir öykünme kültürüne sahiptir. Mülakat yapılan yönetim kurulu üyesinin ifadelerinde bu durum vurgulandığı gibi, holdingin daha önce başarılı örgütlerde önemli başarıların kültürü altında yetişmiş profesyonelleri istihdam etme ve holdinge davet etme yönündeki eğilimi de buna önemli bir kanıt oluşturmaktadır. Bu durum göz önüne alındığında, öykünme eğilimi ve alışkanlığının kurumsallaşma çalışmaları ve aile işletmesi anayasasının oluşturulmasında etkisini incelemek için bu holding temelinde toplanan verilerin oldukça önemli olduğu söylenebilir.

B holdinginde 2., 3. ve 4. Kuşak çeşitli görevlerde bulunmaktadır. Mülakat yapılan kişi 3. kuşağı temsil eden ve holding yönetim kurulu üyesi- aynı zamanda örgüte bağlı öncü üretim tesislerinin Genel Müdürlüğünü yapmaktadır. Bu kişi daha önce de kısmen ifade edildiği gibi, hem kurumsallaşma çalışmalarını hem de aile işletmesi anayasası oluşturma çalışmalarını ve anayasanın tamamlanma süreçlerini bizzat başlatmış ve yönetmiş kişidir.

**Örnek Olay C:** C Holding 40 yılı aşkın bir süredir faaliyetlerini birbirleri ile ilişkili iş kollarında sürdüren 12 şirket ve yaklaşık 1200 çalışanı bulunan bir holdingdir. Holding yönetiminde birinci ve ikinci kuşak beraber görev almaktadır. Grubun en önemli

işletmesi olarak kabul edilen üretim işletmesinde yaklaşık 700 kişi çalışmaktadır. Bu işletme 2004 yılında grup bünyesine girmiştir. Holding bünyesinde bahsi geçen bu işletme oldukça önemli bir yere sahiptir. Holding bu nedenle ana stratejilerini bu işletme temelinde oluşturmaktadır. Bu işletme yapmış olduğu teknoloji yatırımları ve sürekli geliştirdiği ürün yelpazesi ile bir dünya markası olma yönünde önemli adımlar atma çabası içerisinde. Yoğun ihracat faaliyetleri gerçekleştiren holding yaklaşık olarak 40'dan fazla ülkeye ürünlerini ulaştırmaktadır. Bu ihracat potansiyeli bir yandan holdingin pazar tecrübesini arttırırken, diğer yandan ihracat nedeniyle oluşan bağlar sayesinde kendisini geliştirmek adına başarılı gördüğü uygulamaları öykünme yolunda adımlar atabilme şansına sahip olmaktadır.

Holding, kendi iş kollarında önemli görülen kalite standartlarının tamamına sahiptir. Bu standartlara bağlılık örgüt kültürünün bir parçası olmuş ve kişilerden bağımsız işleyen yapı ve sistemlerin inşa edilmesinde önemli bir katkı sağlayarak, kurumsallaşma çalışmalarına hem öncülük etmiş, hem de başarısında etkili olmuşlardır. Holding yöneticilerinin, ulusal düzleme ilişkin çıkarları ve toplumsal sorumlulukları çok önemsedikleri, bu durumu kendileri için önemli bir motivasyon aracı olarak kullandıkları görülmektedir. Bu durum hem mülakatlardaki beyanlarında hem de misyon ve vizyonlarında açık bir şekilde gözlenmektedir. Nitekim holding kendisine misyon olarak *“kültürel değere sahip çıkararak toplumsal gelişmenin sağlanması, ülkemizin ulusal ve uluslararası arenada güç kazanması...”* ifadelerine, vizyonunda ise *“milli değer ve menfaatleri koruyacak derecede kendi kültürüne bağlı...”* ifadelerine yer vermiştir. Bu ifadeler mülakat yapılan kişinin mülakat esnasındaki ifadeleriyle birlikte ele alındığında, holdingin ulusal çıkarları ve bu çıkarların sürekliliğini kendi sürekliliği ve başarısı için önemli bir dinamik olarak içselleştirmiş olduğu söylenebilir. Bu durumun ulusal bağlama ilişkin özelliklerin ve bağlamsal unsurların oluşturduğu hissiyatın kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası oluşturma yönündeki çalışmaları nasıl etkilediğini ortaya koyması bakımından önemli olduğu söylenebilir.

C Holding'de mülakat yapılan kişi holdingin çok önem verdiği üretim işletmesinin yönetim kurulu başkanı olarak görev yapmaktadır. Holding bünyesinde 2. kuşağı temsil eden kişi hem holding için çok önemli olan işletmenin holding bünyesine katılmasında, hem de bu işletmenin sürekli artan performansı ile Türkiye'nin ikinci 500 işletmesi

içerisinde ilk 50 içerisinde yer almasına önemli katkılar sağlamıştır. Bu kişi aynı zamanda, holding bünyesinde başlatılan kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası oluşturma çalışmalarına öncülük etmiştir. Ancak araştırmanın önceki kısımlarında ifade edildiği gibi bu holdingde de aile işletmesi anayasası oluşturulmuş ancak henüz uygulamaya geçmemiştir. Holding, mülakatların gerçekleştiği dönem itibariyle holding bünyesinde mevcut kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası oluşturma çalışmalarına ilişkin olarak yeni bir süreç başlatmayı planlamaktadır.

## **BÖLÜM 5: BULGULAR VE YORUM: BAĞLAMSAL UNSURLARIN KURUMSALLAŞMA ÇALIŞMALARI VE AİLE İŞLETMESİ ANAYASASI OLUŞTURMADAKİ ROLÜNE İLİŞKİN ANALİZLER**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın yöntem kısmında ayrıntılı olarak açıklandığı şekilde toplanmış olan veri setlerinin analizleri yapılarak bu analizler sonucunda nitel çalışmaların çıktısı olarak kabul edilen çıkarımlar oluşturulmuştur. Bu çerçevede çalışmanın bu bölümü kendinden önceki bütün bölümlere atıfta bulunulan ve kendinden önceki bölümlerin imalarının ampirik karşılık bulduğu bir bölüm olarak nitelendirilebilir. Çıkarımlar oluşturulurken hem yöntem kısmında bahsedildiği şekilde toplanan ve analiz edilen veri setlerinden yararlanılmış hem de yazındaki vurgulara başvurulmuştur. Aynı zamanda çıkarımlar gerek kurumsallaşma gerekse aile işletmesi anayasasıyla ilgili olarak yazındaki söylemle ilişkilendirilmiştir.

### **5.1. Biçimsel Bir Kurum Olarak Devlet ve İş Dünyası Arasındaki İlişkinin Kurumsallaşma Çalışmalarındaki ve Sürecin Başarısındaki Rolüne Yönelik Analizler**

Devlet bir kurumsal çevrenin karakterini şekillendiren en önemli biçimsel kurumların başında gelmektedir. Bu özelliği itibarıyla devlet, bir kurumsal çevrede yer alan işletmelerin tercih ve davranışlarının şekillenmesinde ve bu davranışların nasıl icra edilebileceği hususunda yönlendirmede bulunmakta önemli zorlayıcı mekanizmalar ortaya koyabilmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde devletin işletmeler üzerindeki etkisine ayrı bir parantez açmak gerekmektedir. Bu ayrıntı, gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye ölçeğinde yapılmış olan bir çalışma için oldukça önem kazanmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler, tarihsel sürecin kendi üzerlerindeki etkilerine bağlı olarak başarılı kapitalist girişimlerde bulunabilmek için gerekli olan sermaye birikimine tam olarak ulaşabilmiş değildirler. Bu durum, bir yandan girişimcileri kapitalist girişimlerde bulunabilmek için farklı fon kaynakları aramaya itmiş, diğer yandan da devleti kendi kurumsal çevresi içerisinde bir üretici ve fon sağlayıcı konumuna getirmiştir. Devlet, gelişmekte olan ülkelerde aynı zamanda önemli bir müşteri konumuna gelmiştir. Ayrıca devlet, zorlayıcı mekanizmaları kullanma gücüne

bağlı olarak işletmeleri belli şekillerde davranmaya itebilmekte, bu da onların kurumsal karar ve stratejilerini etkilemektedir. Bu anlatılanlar ışığında, biçimsel bir kurum olarak devletin kurumsallaşma çalışmalarını farklı yönlerden etkileyebileceğine ilişkin önemli imaların oluştuğu söylenebilir. Bu imalar katılımcıların ifadelerinde, inceleme yapılan holdinglerin tarihsel süreçlerinde örtülde olsa kendini göstermektedir. Nitekim katılımcıların,

*“Bizim işlerimizin devletle çok yakın bir bağı yok, ... Sektörün çok önemli bir etkisi var. Sektör kendine özgü kurumsallaşmış bir dizi kurallara sahip. Bu, bizi ve devleti belli şekilde davranmaya itiyor... Bizim bir ara yatırım stratejilerimiz arasında enerji sektörüne yatırım yapmak gibi bir düşüncemiz vardı... Çünkü geleceği olan bir endüstri ve karlılıkları da yüksek. Ancak bizim sosyal genlerimizde devletle iş yapmak yok. Ancak enerji endüstrisine girmiş olsaydık. Mutlaka devletle iyi ilişkiler kurmamız gerekirdi. Çünkü **müşterimiz devlet...** Dolayısıyla o alana uzak kaldık... Devletten pozitif ve negatif anlamda etkilenmedik... Duruşumuz belli olsun istedik... Her şeyimiz tam ve şeffaf olsun dedik... Bunda en büyük faktör bizim işlerimizin devletle olmaması. Ağırlıklı olarak ihracat çalışıyoruz. Ortaklarımız yurt dışında.”* (A Holding Yönetim Kurulu Başkanı...)

*“Aldığımız terbiye ve kültür gereği genelde kendi işimizi kendimiz yapmayı ve devletle çok iş yapmamayı, yani bir iş yaparken **kendi gücümüzle yapmayı**, kendimizi iyi anlatmayı ve mümkün olduğu kadar kanunlar çerçevesinden hiç çıkmadan yapmaya çalıştık... Devletten hiç ihale almadık, devletle hiçbir iş yapmadık. Kendimiz için bir talebimiz olmadı. Genelde devletin bizden talebi oldu. Tabii ki biz de hep keyifle ve gururla bu talepleri yerine getirmeye çalıştık. Ancak devletle ilişkiler önemli çünkü sanayicisiniz, en iyi işleyişi siz görüyorsunuz, ihracatta, ithalatta, gümrüklerde ürünlerin pozisyon numaralarında, yurt dışındaki rekabette, hammaddenin gelişinde ve gidişinde bunları anlatmak için mutlaka devlete gidebiliyor olmanız lazım... Dolayısıyla biz devletle ilişkinin, devletle bir arada bulunmanın önemini biliyoruz ama devlet bunu yeterince yapmıyor bence. Mesela bir örnek ben Almanlardan biliyorum. Mesela Almanya Başbakanı her sanayiciyle ayda bir gün bir araya gelerek yemek yiyor. Bizde bu belki sınırlı oluyor. 50-100 kişiyle sınırlı kalıyor. Belki bunu daha da aza indirip, Konya’da, Antep’te, Diyarbakır’da vs. şehirlerdeki istihdama katkıda bulunan sanayicilerle devletin daha iyi ilişkiler içerisinde olması gerekiyor. Yani devlet aslında sanayiciler ve iş adamları için bir şeyler yapabiliyor olmalı ve onlar da devleti dinliyor olmalı. Ben çok dinlendiğimizi düşünmüyorum... Sanki bu uygulamalar dar ve sınırlı bir kesimle yapılıyor... Özetle devletle iş dünyası arasında ilişki kurulabilmesi önemli... Devletin sanayici ile doğru düzlemde ilişki kurması gerektiğine inanıyorum... Devletle ilişkiler önemli çünkü sanayicisiniz, en iyi işleyişi siz görüyorsunuz, ihracatta, ithalatta, gümrüklerde ürünlerin pozisyon numaralarında, yurt dışındaki rekabette, hammaddenin gelişinde ve gidişinde bunları anlatmak için mutlaka devlete gidebiliyor olmanız lazım...”* (B Holding Yönetim Kurulu Üyesi)

*“Biz büyüme sürecimizde **devletten her hangi bir destek almadık...** Ancak bu şu anki firmamızı satın alırken devleti temsilen bazı bürokratlar ve yöneticilerle fikir alışverişlerimiz oldu... Fikirleri bizim için yol gösterici oldu...”* (C Holding Yönetim Kurulu Üyesi)

Mülakat yapılan kişilerin yukarıda yer alan ifadeleri, Türkiye ölçeğinde devlet ile iş adamları arasındaki ilişkinin önemli olduğuna ve enerji gibi devletin alıcı olarak önemli bir rol oynayabildiği endüstrilerde ise, bu ilişkinin daha yoğun olabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca katılımcıların “*ısrarla devletten bir destek almadık - veya kendi imkânlarımız ve kaynaklarımızla yatırım yaptık*” yönünde ifadeleri sıklıkla dile getirmeleri ve “*devletten bir destek almadıklarını*” vurgulamaları devletin sermaye sağlayıcı olarak Türkiye ölçeğinde oynadığı role işaret etmektedir. Ayrıca C Holding yönetim kurulu üyesinin “*...firmayı satın alırken bazı bürokratlar ve yöneticiler ile fikir alışverişimiz oldu*” yönündeki ifadesi devletin zaman zaman fırsatlara doğru girişimcileri yöneltme konusunda da aktif rol oynayabildiğine dair önemli imalarda bulunmaktadır. Bahsedilen imalar göz önüne alındığında, Türkiye’de devletin iş dünyası üzerinde yoğun etkileri olan bir kurum olduğu söylenebilir.

Türkiye ölçeğinde devletin iş dünyası üzerindeki etkisini ele alan bir dizi çalışmaya da rastlamak mümkündür. Başta Buğra (2003) tarafından yazılmış olan “*Devlet ve İş Adamları*” isimli eser olmak üzere bir dizi bilimsel çalışmada ve Türkiye’nin önemli girişimcileri arasında sayılan Sabancı (2004) ve Koç (1983) yıllarındaki basılmış hayat hikâyelerini anlatan eserlerde, devletin iş dünyası üzerindeki etkisine ilişkin önemli imalara rastlamak mümkündür. Bahsedilen bu eserler, Türkiye’de devlet ve iş adamları- işletmeler arasında tarihi oldukça eskiye dayanan önemli bir ilişki olduğuna vurgu yaparak, mülakat sonucunda elde edilen verileri desteklemektedir. Devlet, zaman zaman önemli bir alıcı olarak, zaman zaman da girişimcileri belli alanlara yatırıma teşvik ederek, onları önemli iş fırsatlarından haberdar etme ve yönlendirme konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca devletin zaman zaman önemli bir fon sağlayıcı olarak da çok ciddi bir rol oynayarak, işletmelerin stratejik eylemlerinde önemli bir etki alanı oluşturmuş olduğu görülmektedir. Devletin alıcı, teşvik edici ve fon sağlayıcı olma yönündeki bu özelliği, Türkiye’deki aile işletmelerini devleti yöneten elit ile sürekli ilişki ve iletişim içinde olmaya zorlamıştır. Bu durum Türk işletmelerinin belli kişiler üzerinden devletle ilişki içinde olmaları zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu zorunluluk, devletle ilişki içinde olan bireyleri işletme içinde kritik öneme getirerek onları ön plana çıkarmıştır. Bir başka ifadeyle, devlet ile iş adamları arasında kurulan/kurulması gereken ilişkide devletin hem bir kaynak aktarıcı, hem bir sermaye sağlayıcı hem de bir müşteri olarak ilgili holding bünyesinden hangi kişiyi muhatap

aldığı önemli hale gelmektedir. Devletin ilişkisel düzlemde muhatap aldığı kişi holding/işletme açısından devletle ilişkileri yöneten ve kuran kişi olduğundan dolayı, örgüt içerisindeki gücü ve etkisi artmaktadır. Çünkü bu kişi, devletle kurmuş olduğu ilişkisel düzlem nedeniyle malın satılmasında, kaynağın tedarik edilmesinde ve iş fırsatlarının farkına varılmasında anahtar bir rol üstlenmektedir. Bu durum, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde bahsedilen ilişkisel düzlemde önemli rol üstlenen bu kişilere örgütü bağlı hale getirmekte ve bu bağlılık kurumsallaşma çalışmalarını zorlaştırarak kurumsallaşmaya ilişkin yapı ve sistemlerin inşa edilmesini zorlaştırabilmektedir.

Bahsedilen düzlemde devletle iş adamları arasında ilişkinin varlığı aile işletmesi anayasasının oluşturulması ve şekillendirilmesi sürecini de farklı şekillerde etkileyebilecektir. Çünkü zaman zaman Türkiye başta olmak üzere çok sayıda gelişmekte olan ülkede, işletme sahibi aile üyeleri arasında, güç ve alan mücadelesi çıkabilmekte, çeşitli nedenlere bağlı olarak ön plana çıkan ve görece olarak örgütsel kararlar üzerinde daha belirleyici hale gelen kişilerle diğer aile fertleri arasında bazı sorunlar ve gerilimler oluşabilmektedir. Doğal olarak, bu durum işletmeyi olumsuz etkileyebilmektedir. Bu yüzden aile işletmesi anayasasının, Türkiye gibi devlet ile iş dünyası arasında çeşitli durumlar üzerinden ilişki kurulmasının önemli olduğu ülkelerde, bu ilişkiyi kuran ve bu ilişkiye sahip olması itibarıyla ön plana çıkan aile fertleriyle diğer aile üyeleri arasında, çatışma ve gerilimi ortadan kaldıracak ve uzlaşma-sinerji yaratıcı bir ilişkisel düzlemin oluşmasına yönelik norm-değer ve sosyal ilişki kalıplarını içermesi gerekmektedir. Aile işletmesi anayasası, bir yandan devletle ve toplumsal düzlemin diğer öğeleriyle ilişki kurma konusunda önemli özelliklere sahip kişilerin, bu yetkinliğinin diğer aile fertleri tarafından yok sayılmasını, diğer yandan da bu aile ferdinin kendi aile fertlerine yabancılaşarak kendini onların üstünde görmesini engelleyecek değerlere vurgu yapmalıdır.

Bu tespitler ışığında, bu başlık altında yapılan analizler devlet-işletme arasındaki ilişkiyle ilgili olarak şu çıkarımların oluşturulabileceğine işaret etmektedir.

**Çıkarım 1:** *Devletin bir kaynak sağlayıcı ve fırsat farkındalığı oluşturucu pozisyon üstlendiği, alıcı ve satıcı olarak etkin bir rol oynadığı durumlarda devlet ile iş dünyası arasındaki yoğun ilişki kurumsallaşma çalışmalarını zorlaştırmaktadır.*

**Çıkarım 2:** *Devletin ile işletmeler arasındaki ilişkinin önemli olduğu çevrelerde aile işletmesi anayasalarında çatışma ve gerilimi ortadan kaldıracak değer-norm ve sosyal ilişki kalıplarına daha fazla vurgu yapılması gerekmektedir.*

## **5.2. Biçimsel Bir Kurum Olarak Eğitim ve Ekonomik Sisteme İlişkin Özelliklerin Kurumsallaşma Çalışmalarındaki ve Aile İşletmesi Anayasası Oluşturulmasındaki Rolüne Yönelik Analizler**

Hem eğitim hem de finansal sistemler biçimsel kurumlar olarak işletmelerin yapı ve süreçleriyle birlikte birçok örgütsel özelliği etkileyebilmektedir (Whitley, 2000). Bilindiği üzere finansal sistemler banka temelli finansal sistemler ve piyasa temelli finansal sistemler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Araştırmanın teorik kısmında da vurgulandığı gibi kredi/banka temelli finansal sistemde işletmeler fon/sermaye ihtiyaçlarını karşılamak için kredilere yönelirken, bir başka ifadeyle, ulusal ve uluslararası bankalardan kredi çekerek bu ihtiyacını karşılarken, piyasa temelli finansal sistemlerde ise hisse senetlerini borsaya sunarak sermaye ihtiyaçlarını karşılama yoluna gitmektedirler. Bu durum işletmelerin stratejik kararları üzerinde son derece önemli bir etkileme gücüne sahiptir. Bu nedenle kredi temelli finansal sistemlerin olduğu ülkelerde, holding bankacılığı çok sık karşılaşılan bir durumdur. Ayrıca, kredi temelli finansal sistemlerin olduğu ülkelerde bir kredi sağlayıcı olarak devletin iş dünyası üzerindeki etkisi artmakta, bu etkiye bağlı olarak da devlet ile işletme arasında kurulan ilişki sermayeye ulaşma için önemli bir yol olabilmektedir. Piyasa temelli finansal sistemlerin hâkim olduğu ülkelerde ise, işletmelerin piyasadaki algılanma biçimlerinin oldukça önemli olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Bu durumda hem işletmenin piyasada algılanması konusunda işletme için önemli katkılar sağlayacak bir dizi proje ve stratejilerin uygulamaya geçirilmesi, diğer yandan da piyasa ve toplumsal düzlemde işletmeyi temsil özelliğine sahip kişinin toplumsal düzlemde bulunduğu karşılık ve ilgi işletmenin piyasa değerinin oluşmasında son derece önemli olabilmektedir. Bu durum göz önüne alındığında, işletmelerin hem kredi sağlamada kendilerini kişilerden bağımsız kılacak bir sistem inşa etme, hem de piyasa değerinin gelişmesine olanak tanıyan projeler ve iletişim düzlemini kurumsallaştırmaları gerektiği söylenebilir. Kredi temelli finansal sistemlerde, kredi temini için gereken mekanizmalar ile piyasa değerini maksimize etmek için gereken proje ve stratejik alternatifler birbirinden farklılık arz



etmektedir. Bu farklılık ise, farklı düzlemler üzerinden kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası oluşturma çalışmalarını etkilemektedir. Katılımcıların aşağıda yer alan ifadeleri bu tespiti destekler nitelikte imalarda bulunmaktadır.

*“...30-40 yıldır kendi öz kaynaklarımızla çalışıp, çok bankaya gitmeme, faizle iştilal etmeme çalışma prensibiyle yola çıkan bir firmayız... Yani ilk başlarda üretim yatırımına girdiğimiz dönemde de eskiden yatırım indirimleri veriliyordu. %60-%70 enflasyon olduğu zamanlarda devlet bankaları, kalkınma bankası tarafından %30’la kredi verir ve yatırımınızı ona göre yapardınız. Dolayısıyla biz %60-%70 enflasyonlardan o bankaların kredilendirme yapılarını bilerek geldik. Yani o dönemde %30’la %60’la banka enflasyon varken %30 Kalkınma Bakanlığı’ndan destek almadan yatırım yapan birisi olarak anlatıyorum... Bizdeki bankacılık sisteminin maalesef sanayicinin yanında olmayan, günlük konjonktüre göre bankayı koruyan, devletin kontrol edemediği bir yapıda olduğunu görüyoruz ki bugün de baktığımızda devletin en büyükleri bile bunlardan şikâyet ediyorlar...”(B Holding Yönetim Kurulu Üyesi)*

*“Bir zamana kadar hep kendi öz sermayemizle çalıştık... Daha önce hiç kredi kullanmamıştık... Ankara’da toplantıda masadakiler tam olarak ne yapmak istediğimizi sordular ve ben de Ankara’da yeni bir yer aldığımızı, satış yaptığımızı ve ithal makine için kredi usulü iş yapmak istediğimizi anlattım. Ancak ithalat için herhangi bir kredibilitemiz olmadığını söyledim... Farklı alternatifler deneyelim... Eğer olmazsa o zaman sana kredi bulmaya çalışırız dedi...(Bir yetkiliyi kastederek)...” (C Holding Yönetim Kurulu Üyesi)*

Mülakat yapılan kişilerin gerek yukarıda özetlenen ifadelerinden, gerekse mülakatlar esnasındaki söylemlerinin genel vurgusundan yola çıkarak, işletmeler için öz sermayelerinin yeterli olmadığı durumlarda doğal olarak kredi kullanmayı gündemlerine aldıkları ancak mümkün olduğunca bundan kaçınma ve/veya alternatif yollar arayışı içerisine girdikleri söylenebilir. Ancak mülakatlardaki kredi ve kredi kullanımına ilişkin söylemin genel yansımaları ve mülakat yapılan kişilerin ideolojik eğilimlerinin, onların kredi kullanma tercihleri konusunda belirleyici olduğuna dair imalarda bulduklarını ifade etmek gerekmektedir. Bunun yanısıra, işletmelerin sahip oldukları ekonomik büyüklük ve kendilerine özgü ekonomi yönetiminin de kredi kullanım istekliliği ve biçiminde de belirleyici olduğunu ayrıca belirtmek gerekmektedir. Daha önce de birçok defa ifade edildiği gibi, Türkiye’de banka kredi/temelli bir finansal sistem bulunmaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak da, işletmeler çeşitli nedenlerden dolayı fona ihtiyaç duyduklarında eğer bu fonu kendi öz sermayelerinden karşılama durumları yoksa kredi sağlama yoluna gitmektedirler. Ancak burada yine Türkiye’ye özgü bir ayrıntıyı belirtmek gerekmektedir. Kredi/banka temelli finansal sistemlerin geçerli olduğu ülkelerde, şirketlerin/holdinglerin bünyesinde yer alan holding bankacılığı

sistemi ortaya çıkmıştır. Bir başka ifadeyle, önemli holdinglerin hemen hemen hepsinin holding bünyesinde faaliyet gösteren bir bankası bulunmaktadır. Ancak bu bankalar Türkiye’de, Japonya’dakinin aksine işletmeler için kredi sağlayıcı olarak kullanılmamaktadır. Türk işletmeleri, kamu bankaları ve/veya kamu öncülüğünde uluslararası finans kuruluşları aracılığıyla kredi kullanmayı tercih etmektedir. Buraya kadar yazılanları özetlemek gerekirse, Türkiye’de işletmelerin ekonomik yapılarının çok kuvvetli olmaması onların yeni yatırımlar ve süreklilik için fon ihtiyaçlarını arttırmakta ve hâkim finansal sistemin kredi temelli olması nedeniyle kredi kullanım yoluna gitmektedirler. Mülakatların gerçekleştirildiği işletmelerden iki tanesinin borsada işlem gören işletmeler olmalarına rağmen, her iki işletmenin borsaya açılmayı ve hisse satışı aracılığı ile fon sağlamayı bir fon sağlama aracı olarak görmedikleri, bu alternatif kendilerine sunulduğunda yorum yapmadıkları görülmektedir.

Hâkim finansal sistemin kurumsallaşma çalışmalarına ilişkin süreçlere ve kurumsallaşma çalışmasının başarısına etkilerine yönelik analizler, yukarıda belirtilen katılımcı ifadelerinin yanında, mülakat yapılan girişimcilerin kayıt altına alınmasını istemedikleri imalar, önemli sanayicilerin yazdığı biyografiler ve bu yöndeki açıklamaların yer aldığı bazı yazılı materyallerden yola çıkarak yapılmıştır. Öncelikle şunu ifade etmek gerekmektedir ki, yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı üzere fon sağlama Türk işletmeleri için oldukça önemli bir durumdur. Çünkü çok güçlü bir ekonomik yapıya sahip olmayan işletmelerimiz için büyümenin ve yatırım yapmanın tek yolu, kredi mekanizmasını kullanarak gerekli aktiviteleri düzenlemektedir. Nitekim Türkiye’de yazılı basında yer alan aşağıdaki ifadeler katılımcıların yukarıda yer alan ifadeleri kredi kullanımına ilişkin yapılan çıkarımları desteklemektedir.

*“ Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) verilerine göre, Haziran 2017 itibarıyla KOBİ kredileri bazında en fazla artış küçük ölçekli işletmelere verilen kredilerde yaşandı. Küçük ölçekli işletmelere kullandırılan kredi tutarı, haziran sonu itibarıyla bir yılda yüzde 20,5 artarak 162,5 milyar liraya ulaştı. Söz konusu dönemde toplam krediler içinde en fazla payı ise yüzde 39,9 ile orta büyüklükteki işletmelere kullandırılan krediler aldı. Orta büyüklükteki işletmelere kullandırılan kredi tutarı, haziran sonu itibarıyla yıllık bazda yüzde 19,8 artarak 193,7 milyar liraya yaklaştı.”*  
(Dünya Gazetesi, 1 Ağustos 2017).

Dünya gazetesinin yukarıda yer alan haberi sadece KOBİ’lerin – orta ölçekli kredi kullanan işletmelere ait bilgileri içermektedir. Bankacılık birliğinin açıklamasına göre Türkiye’nin toplam kredi kullanımı 2 trilyona yakındır. Üstelik bu rakam uluslararası

finans kuruluşları ve bankalardan işletmeler tarafından alınan kredileri içermemektedir. Bu ifadeler göz önüne alındığında, Türk işletmeleri için kredi kullanımının son derece önemli bir eğilim olduğunu ve bu eğilimin işletmeler için önemine bağlı olarak kurumsallaşma çalışmalarını belli boyutlar bağlamında etkileyebileceği söylenebilir. Şöyle ki, bilindiği üzere kurumsallaşma daha önce de ifade edildiği gibi en temel şekliyle işletmeler için sağlıklı bir şekilde işleyen yapılar ve sistemler inşa ederek, işletmeleri kişilerden bağımsız hale getirerek onları sağlıklı işleyen yapılara dönüştürmeyi hedeflemektedir. Bu durumda bir işletmenin kredi alabilmesi için gerekli olan bazı şartları yerine getirmesi ve bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu durum fon ihtiyacı için kredi kullanımına giden ve bunu anlamlı-başarılı bir alışkanlığa dönüştürmek isteyen işletmelerin, kredi kullanımlarını kolaylaştıracak ve maliyetlerini düşürmeye katkı sağlayacak, onların bazı yapı ve sistemler inşa etmelerini zorunlu hale getirecektir. İnşa edilen bu yapı ve sistemler ise, işletmelerin kurumsallaşmasına katkı sağlayacak ve onların kurumsallaşma yönünde adımlar atmaları kendilerine bir dizi avantajlar sunabilecektir. Ayrıca kredi mekanizması aracılığıyla fon sağlama özellikle uluslararası piyasalar aracılığıyla bunu gerçekleştirme niyeti işletmeleri şeffaf olması konusunda bir dizi adımlar atmaya ve uygulamalar geliştirmeye zorlamaktadır. Bilindiği üzere (araştırmanın daha önceki kısımlarında belirtildiği gibi) şeffaflık ihtiyaç duyulan finansal kaynakların işletme bünyesine kazandırılmasında önemli bir işlev üstlenmektedir. Buna ek olarak şeffaflık iyi tasarlanmış ve etkin bir şekilde kullanılabilen muhasebe ve finansal raporlama sisteminin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yani şeffaflığın sağlanabilmesi için işletmelerin etkin çalışan bir muhasebe ve finansal raporlama sistemi inşa etmeleri gerekmektedir. Gerek şeffaflık boyutu üzerinden yapılan değerlendirme, gerekse şeffaflığa katkı sağlayan sistemlerin inşa etmesine ilişkin vurgu, kredi temelli finansal sistemlerin işletmelerin kurumsallaşma çalışmaları üzerinde etkisine işaret etmektedir. Ancak buraya kadar yapılan değerlendirmenin kurumların politik bir karakter taşımadığı ve olgunlaştıkları ülkeler-olgun kurumsal çevreler için geçerli olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Özellikle Türkiye gibi kurumların politik bir karaktere sahip olduğu bazı gelişmekte olan ülkelerde işletmelerin kredibilitesi değil işletmeye sahip olan aile üyelerinden bazılarının kredibilitesi önem kazanmaktadır. Böyle olunca sahip olduğu bağlantılar nedeniyle kredibilite sağlama özelliğine sahip bireyler bir anda hem kamuoyunda hem

de işletme içerisinde ön plana çıkmaktadır. Bu durumda kurumsallaşmanın en temel engellerinden biri olan kişi bağımlılığı durumu örgütsel bir karaktere dönüşmekte ve işletmelerin kurumsallaşmasını zorlaştırmaktadır.

**Çıkarım 3:** *Kurumların politik bir karakter taşıdığı ülkelerde kredi temelli finansal sistemler kurumsallaşma çalışmalarını olumsuz etkilemektedir.*

Bunun yanında, bir ülkedeki hâkim finansal sistemin temel karakterinin aile işletmeleri anayasasının oluşturulması ve uygulamasına ilişkin süreçleri de etkileyebileceği, hem yazındaki vurgulardan hem de örnek olay çalışması esnasındaki gözlemler sonucunda ulaşılan bulgular ve mülakatlardan hareketle söylenebilir. Bilindiği gibi aile işletmesi anayasası aile üyelerinin, şirket yöneticilerinin haklarını ve sorumluluklarını, ailenin şirketten yararlanma koşullarını ortaya koyarak yeni yatırımlara, aile üyeleri ve akrabalarına verilecek sorumluluklara ve onların çalışma koşullarına ilişkin normlar ortaya koymaktadır. Aile işletmeleri anayasasının ifade edilen bu yönü göz önüne alındığında, aile içinde yapılacak olan görev ve sorumluluk dağılımları temel alınarak finans ve kredi süreçlerini hangi aile üyesinin takip edeceğinin belirlenmesinde ve bu üyenin seçilmesinde hangi kriterlerin yönlendirici olacağı hususunda bir ülkedeki hâkim finansal sistemin şekillendirici olacağı söylenebilir. Şöyle ki, banka/kredi temelli finansal sistem ve piyasa temelli finansal sistem farklı nitelik ve karakterdeki insanların süreçlerde görev almasını gerektirir. Örneğin, piyasa temelli finansal sistemlerin geçerli olduğu ülkelerde işletmeye sahip aile üyelerinin kamuoyu ile kurmuş oldukları diyalog, gerçekleştirmiş oldukları sosyal sorumluluk projeleri ve toplumsal düzlemde oluşturmuş oldukları sempatinin şirketin piyasa değeri üzerinde önemli etkilerinin olacağı ifade edilmektedir. Kredi temelli finansal sistemlerin geçerli olduğu ülkelerde ise ilgili konuyla görevlendirecek sorumlu aile ferdi yöneticinin/akrabanın özellikle Türkiye gibi kurumların politik bir karakter taşıdığı ülkelerde bir dizi politik ve siyasal elit ve bürokratla iyi ilişkiler kurabilen ve bu ilişkileri sürdürülebilir kılan kişilerin görevlendirilmesi gerekmektedir. Bu durum aile işletmesi anayasası oluşturulma sürecinde belli görev ve sorumluluklar tanımlanırken mutlaka göz önüne alınması gereken bir durumdur. Örnek olay çalışmasının gerçekleştirildiği işletmelerde, kredi/fon sağlama ve/veya yatırımların nasıl hangi kaynaklar üzerinden gerçekleştirileceği konusunda yönlendirmelerde bulunan kişilerin, aynı zamanda holding bünyesinde güçlü

bir lider konumunda olan kişiler oldukları gözlemlenmiştir. Bu durum göz önüne alındığında, Türk işletmelerinin öncelikle ihtiyaçlarının fon sağlamak olduğu söylenebilir. Bu öncelik bir yandan aile işletmesi anayasası oluştururken öncelikli alanlara, diğer yandan da bu alanların kim tarafından nasıl yönetilmesi gerektiğine dair önemli bir yönlendirmede bulunmaktadır. Bu vurgular göz önüne alındığında şu varsayım oluşturulabilir.

**Çıkarım 4:** *Kurumsal çevrenin karakteri ve finansal sistemin özelliği aile işletmesi anayasasında görev ve yetki dağılımının kriterlerinin belirlenmesi üzerinden aile işletmesi anayasasının oluşumunu etkilemektedir.*

Bir kurum olarak eğitimin kurumsallaşma çalışmalarına yönelik etkilerine ilişkin inceleme ise araştırma açısından oldukça önemli vurgulara işaret etmektedir. Öncelikle kurumsallaşmış ve/veya belli bir düzeyde kurumsallaşmayı başarmış işletmelerde (büyüklüklerine bağlı olarak değişmekle birlikte) eğitim komitesi adı altında bir yönetim organı oluşturulmuştur. Bu yönetim organını işletme içerisinde aktif olarak görev alan ya da ilerleyen dönemde görev alması beklenen üyelerin nasıl bir eğitim alması gerektiği konusunda planlamalar yapmakta ve yönlendirmelerde bulundurmaktadır. Özetle, bir kurum olarak eğitim kurumsallaşma çalışmalarının süreç ve başarısını etkileyen en temel kurumlardan biri olmaktadır. Burada Türkiye'deki eğitim kurumuna ilişkin bir parantez açmak gerekmektedir. Bilindiği gibi eğitim Türkiye'de ne yazık ki başarısı giderek düşen ve günün gerektirdiği nitelikli insan yetiştirme becerisini kaybeden işlevsiz bir kuruma dönüşmektedir. Bu durum işletmelerin Türkiye'de (diğer herkesin olduğu gibi) eğitim kurumuna ilişkin güven düzeyini minimize etmekte ve biçimsel eğitime olan inancı ortadan kaldırmaktadır. Bu durum Türkiye'nin önde gelen işletmelerinin aile üyelerine ya ABD, İngiltere ve Almanya gibi ülkelerde lisans ve/veya yüksek lisans eğitimi aldıkları, ya da Türkiye'de uluslararası alanda karşılığı ve bağları olan üniversitelerde eğitim aldırma yoluna gittikleri görülmektedir. Bu durum işletme sahibi aile üyelerinin özgeçmişlerinde net olarak görülmektedir. Bunun yanında, gerek özgeçmişler gerekse kamuoyuna yapılan açıklamalar ve mülakat yapılan kişilerin aşağıda yer alan ifadeleri eğitim kurumuna verilen önemi göstermektedir. Ayrıca eğitim kurumunun Türkiye eksenindeki performansına dair de önemli göstergeler olarak kabul edilebilirler.

*“...Eğitim, aile diğer paydaşlar arasında denge bozulduğunda bir mikroorganizma olarak firmanın da dengesi bozuluyor... Eğer toplumuma, şirketime herhangi bir katkı olduysa bu benim aldığım eğitim sayesinde. Ben kolej eğitimi aldım. Amerikan Kız Koleji mezunuyum. Ben bununla gurur duyuyorum. Çünkü bana bilimsel bakmayı, sorgulayıcı düşünmeyi öğretti...” (A Holding Yönetim Kurulu Üyesi)*

*“...Eğitim noktası hep benim içimi acıtan bir noktadır. Yani her zaman öğrenici seçmeye tabi tutuldu. Benim çalıştığım dönemde ben öğretmen seçerek almıştım okula. Dolayısıyla öğretmen seçmek lazım, iyi öğretmeniniz varsa, iyi öğretim yapabilecek kaliteniz varsa ancak çocuklarınızı birilerine emanet edip bir yerlere getirebilirsiniz. Eğitim noktasında ayrışıyoruz. Ben çok yakınlarımla da ayrışıyorum. Yabancı dilin gücüne çok inanan birisiyim. Eğitimin mutlaka dünya dili ile yapılması gerektiğine inanıyorum. Dolayısıyla eğitimin kalitesine ve okulların kalitesine çok dikkat ediyorum. Çok ciddi tehdit var. Çok üniversite açılıyor, eğer bu üniversitelerin kalitesi düşükse oralardan mezun olan arkadaşları aldığınızda onların kalitesi de sizin yapacağımız Ar-Ge çalışmalarında olumsuz anlamda farkını gösteriyor. Düşünsenize bir Ar-Ge birimi kuruyorsunuz, orada çalışan kimyager, biyolog vs. kişiler yabancı dil bilmiyorlar. O zaman bunlar nasıl Ar-Ge yapacaklar? Bunların bu okullardan bu şekilde çıkmaması lazım. O yüzden eğitim noktası bizim ülkemizin çok uzun yıllardır çözemediği, üzerinde çok durulması gereken kanayan bir yara olduğunu düşünüyorum...” (B Holding Yönetim Kurulu Üyesi)*

şeklindeki ifadeleri (hem eğitimin önemine hem de kurumsallaşmaya yönelik çalışmalara etki etmektedir.

Eğitim kurumunun başarısı ve eğitim anlayışının kurumsallaşma çalışmalarına etkilerinin Türkiye ölçeğindeki en önemli göstergelerinden bir tanesi de, Türkiye’de kurumsallaşma konusunda belli aşamalardan geçmiş, ikinci ve üçüncü kuşağa devirlerini sorunsuz bir şekilde gerçekleştirmeyi başarmış olan işletmelerin oluşturdukları aile vakıflarının lise, üniversite ve meslek yüksekokulları açmaları, üniversitelerde laboratuvarlar kurmalarıdır. Bunun yanında, ilgili kuruluşlarda çeşitli eğitimler organize ederek insanların yetişmelerine katkı sağlama amacındadırlar. Ancak burada topluma sağlanan katkının yanında, kendi inşa edecekleri yapı ve sistemlerin işleyişi için ihtiyaç duydukları, inisiyatif verecekleri bireyleri kendi perspektiflerinden yetiştirme yoluna gitmiş olduklarını göz ardı etmemek gerekmektedir. Türkiye’de eğitim kurumu ile iş dünyası arasındaki makasın giderek açılması ve eğitim kurumunun her geçen gün reel düzlemin gerektirdiği nitelik düzeyinden uzaklaşması, aile işletmelerinin vakıf mantığı altında eğitim çalışmalarını ve insan yetiştirme düşüncelerini daha önemli hale getirmektedir. Çünkü kendi yapı ve sistemlerini niteliğinden emin oldukları iş görenlere ve profesyonellere teslim etmek en doğal insani davranışlardan bir tanesidir. Bu nedenle, Türkiye’nin önemli holdinglerine ait üniversite

mezunlarının gerekli eğitimlerini tamamladıktan sonra üniversiteyi kuran holding bünyesinde çalışmak istediklerinde öncelikli olarak tercih edilmeleri yönünde yoğun bir eğilim olduğu bilinmektedir. Türkiye’de eğitim kurumuna ilişkin yapılan bu analizler, kurumsallaşma çalışmalarının başlama ve yürütülme zamanına yönelik olarak önemli imalarda bulunmaktadır. Nitekim birinci kuşağın yazmış olduğu hayat hikâyeleri göz önüne alındığında bu durum belirgin bir şekilde görülmektedir. Koç (1983) ve Sabancı (2004) hayat hikâyelerinde kurumsallaşma yönünde belirgin bir vurgu yer almazken, aile üyelerinin eğitiminin önemli olduğuna dair ciddi izlenimler oluşturmaktadır. Bu durumda işletmenin devredileceği ikinci kuşağın eğitiminin önemli olduğu ima edilmekte ve bu kuşağın eğitiminin son derece ciddi bir şekilde planladığı görülmektedir. Eğitim kurumunun Türkiye eksenindeki performansının da bu planlamada ciddi bir belirleyici olduğu, kendi çocuklarının eğitimi için erken dönemde yurt dışı yönlendirilmesinde buldukları görülmektedir. Bunun yanı sıra, Türkiye’de eğitim kurumunun yetersizliği ve üniversite mezunlarının sayısının Türk aile işletmelerinin kurumsallaşma çalışmalarını farklı şekillerde etkilediğine dair bir göstergede kurumsallaşmanın bir boyutu olan profesyonelleşme üzerinden kendini göstermektedir. Bilindiği üzere, bir yandan sürekli büyüyen, diğer yandan da sürekliliği sağlama yönünde bağımsız sistemler inşa etme zorunluluğunda olan Türk aile işletmeleri için profesyonelleşme, üzerinde çok fazla tartışılan kurumsallaşma boyutlarından bir tanesi olmaktadır. Profesyonelleşme, kurumsallaşmanın bir bileşeni olmasını profesyonellerin sahip olduğu bilginin işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir işlev üstlenmesi oluşturmaktadır. Bu durumda hem büyümenin hem de kurumsallaşmanın bir gerekliliği ve doğal bir sonucu olarak, profesyonelleşme ve profesyonellerin işletme içerisinde etkili pozisyonlara getirilmeleri onların sahip oldukları bilginin işletme için yarattığı değere bağlı olduğu söylenebilir. Bu ilişki göz önüne alındığında, işletme sahiplerinin eğitim kurumuna olan güvenlerinin ve eğitim kurumunun niteliğinin kurumsallaşma çalışmalarının başlaması ve sürdürülmesinde etkili olabileceği görülmektedir. Çünkü sermayesi ve tercih nedeni bilgi olan profesyonelin sahip olduğu niteliğin göstergesi tecrübesinin yanı sıra eğitim aldığı kurumların kalitesidir. Türkiye’de eğitim kurumuna olan güvenin düşük olması bir yandan holding üniversitelerini ortaya çıkartırken, diğer yandan hem aile üyelerinin hem de profesyonel yöneticilerin yurt dışı eğitime yönelmelerine neden olmuştur.

Ayrıca biyografilerden vurgulandığı üzere, Türkiye'deki eğitim kurumunun yeterli nitelikte insan yetiştirme konusundaki başarısının düşüklüğü, bir kurumsallaşma boyutu olan profesyonelleşme eğilimlerinin geç başlamasına neden olmuştur. Burada yurt dışında eğitim gören ve Türk aile işletmelerine kurumsallaşma başta olmak üzere katkı sağlama ümidiyle ulaşılan kişilerin algıları ve düşünce biçimleriyle Türk işletmelerinin reel pozisyonları arasında bir açıklık olabileceğini ifade etmek gerekmektedir. Aynı durum yetki teslim edilerek yapı ve sistemler oluşturması beklenen ve bunları kişilerden bağımsız işler duruma getirmeleri ümit edilen profesyoneller içinde geçerlidir. Nitekim mülakat yapılan kişilerden bir tanesinin,

*“... proje kapsamında Amerika'da tahsil görmüş bir firma Konya'ya geldi. 10 firmadan birisi de bizdik. Şirketleri analiz ediyorlardı. Ne eksikleri varsa onlardan başlayarak bir çalışma düzeni hazırlıyorlardı. Bizim şirketimiz o dönemde – 2003 yılında – en az 13-14 tane uluslararası standart belgesine sahipti. O firma bizi analiz etti. ISO standartlarını çok iyi buldu. Kurumsallaşma ve profesyonel bir yapılanma olduğunu gördüler ve dolayısıyla bizde çok bir faaliyette bulunma ihtiyacı hissetmediler. O dönemde biz de şunu istedik. Bizim ailemiz büyüyor, yeni kuşak çocuklar var, ben de daha önceden aile anayasası diye bir şey duymuştum, onu çalışmak istiyorum dedim. Onlar da evet aile anayasasını size kurabiliriz dediler. Birkaç ay çalıştık ama kültür farkı çok büyüktü. Yani Amerika'da eğitim görmüş, İstanbul'da bir süre yaşamış ancak Anadolu'yu ve dinamiklerini hiç bilmiyordu danışman arkadaş. Süreç birkaç ay devam etti ve sonra baktı ki çok verimli olmayacak çalışma, devletin de kaynakları boşa gitmesin diye biz o çalışmayı kestik. O gün aile anayasasını başlatmıştık. Bende bir heyecan başlamıştı. Danışmandan öğrenirim dediğim konuyu öğrenemedim, uygulayamadım”... (B Holding Yönetim Kurulu Üyesi)*

yönündeki ifadeleri bu tespiti destekleyen önemli bulgular olarak kabul edilebilir.

**Çıkarım 5:** *Biçimsel bir kurum olarak eğitim kurumuna duyulan güven, profesyonellerin ve aile üyelerinin yetiştirilmesi üzerinden kurumsallaşma çalışmalarını etkilemektedir.*

Bir kurum olarak eğitimin aile işletmesi anayasasının oluşturulmasında zaman zaman etkili olduğuna dair yazın vurgularına rastlanmakta, biyografiler ve mülakatlar sonucunda ulaşılan veriler de bu vurguları desteklemektedir. Zaten aile işletmesi anayasasının kapsamı alanında yer alan boyutlardan bir tanesi aile üyelerinin eğitimidir. Bilindiği gibi aile işletmesi anayasasıyla aile üyelerinin işletmede hangi görevleri üstlenecekleri/üstlenebilecekleri belirlenmektedir. Bu belirleme doğrultusunda kişilerin yetkinliklerini geliştirmek amacıyla eğitim programları oluşturulması gerekmektedir. Bu eğitim programı üniversite eğitiminden işletme için eğitim programına kadar geniş



bir alanda düşünülür ve tasarlanır. İşletme için eğitim programları da bu doğrultuda planlamaya dâhil edilmektedir (Capital, 2004). Anlaşılacağı üzere aile üyelerinin kendilerine verilmesi düşünülen programlar doğrultusunda eğitimlerinin planlanması ve planlanan eğitimlerin arzu edilen yetkinlikleri kazandırabilmesi için mümkün olabilecek en ideal şekilde alınmasının sağlanması oldukça önemsenen bir konudur. Örnek olay incelemesi esnasında katılımcıların eğitim hakkındaki imaları ve kendi eğitimleri hakkında konuşurken ki tavırları ve bütün örnek olay incelemeleri esnasında yapılan gözlemler bir kurum olarak eğitimin önemsendiği ve Türkiye’de eğitim kurumuna olan güvenin düşüklüğünün anayasa oluşturulmasında oldukça önemli bir girdi olarak işlev gördüğüne işaret etmektedir. Eğitim kurumuna ilişkin ifadelerde öne çıkan en önemli husus katılımcıların Türkiye’deki eğitim kurumuna güvenmemeleridir. Ancak, katılımcılar bu konuları farklı şekillerde dile getirmişlerdir. Örneğin A Holding yönetim kurulu üyesi,

*“...ben bugün buradaysam, eğer toplumuma, şirketime herhangi bir katkı olduysa bu benim aldığım eğitim sayesinde. Ben kolej eğitimi aldım. Amerikan Kız Koleji mezunuyum. Ben bununla gurur duyuyorum. Çünkü bana bilimsel bakmayı, sorgulayıcı düşünmeyi öğretti...”*

şeklinde ifade bulunarak Amerikan Koleji ve ondan sonra da Boğaziçi Üniversitesi’ne gittiğini dolaylı şekilde vurgulamış ve Türkiye’de eğitim kurumunun bilimsel ve eleştirel düşünce gibi yetkinlikleri kazandırmaktan uzak olduğunu bu yetkinlikleri Amerikan Koleji’ne giderek kazanabildiğini ima etmiştir. B Holding yönetim kurulu üyesi ise;

*“Eğitim noktası hep benim içimi acıtan bir noktadır. Yani her zaman öğrenci seçmeye tabi tutuldu. Benim çalıştığım dönemde ben öğretmen seçerek almıştım okula. Dolayısıyla öğretmen seçmek lazım, iyi öğretmeniniz varsa, iyi öğretim yapabilecek kaliteniz varsa ancak çocuklarınızı birilerine emanet edip bir yerlere getirebilirsiniz. Eğitim noktasında ayrışıyoruz. Ben çok yakınlarımla da ayrışıyorum. Yabancı dilin gücüne çok inanan birisiyim. Eğitimin mutlaka dünya dili ile yapılması gerektiğine inanıyorum. Dolayısıyla eğitimin kalitesine ve okulların kalitesine çok dikkat ediyorum...”*

şeklindeki ifadeleriyle eğitim kurumunun niteliğinin kendisi için bir tehdit olarak algılandığını açık bir şekilde ifade etmiştir. Bu durumun aile işletmesi anayasası oluşturulurken aile üyelerinin eğitimine ilişkin olarak insanları aşırı derecede tedbirli olmaya itmekte ve oluşturulan anayasada eğitim başlığı altında eğitime ayrılacak bütçeden başlayarak liyakat kazandırmaya yönelik söylemi içine alan önemli maddelere

rastlanmaktadır. Örnek olay çalışmaları esnasında ulaşılan B Holding aile işletmesi anayasasında

*“Aile üyelerinin eğitim giderleri bu amaçla oluşturulan sağlık fonunda karşılanır...”*  
(B Holding Aile İşletmesi Anayasası)

B Holding işletme anayasası ve A Holding yönetim kurulu üyesinin;

*“Aile üyelerinin eğitimi anayasamızın önemli alt başlıklarından birini oluşturuyor... Nitelik...”* (A Holding Yönetim Kurulu Üyesi)

yönündeki ifadeleri bahsedilen düzleme işaret eden ifadeler olarak kabul edilebilir.

Bu ifade edilenlerin yanında eğitim kurumunun niteliğinin arzu edilen kalite düzeyine ulaşamaması aile üyelerinin çok farklı uzmanlık bilgilerine sahip olmalarını gerektirmekte ve bu doğrultuda eğitim alma gerekliliği de aile işletmesi anayasasına yansımaktadır. Nitekim mülakatlarda yer alan,

*“Çok üniversite açılıyor, eğer bu üniversitelerin kalitesi düşükse oralardan mezun olan arkadaşları aldığımızda onların kalitesi de sizin yapacağınız Ar-Ge çalışmalarında olumsuz anlamda farkını gösteriyor. Düşünsenize bir Ar-Ge birimi kuruyorsunuz, orada çalışan kimyager, biyolog vs. kişiler yabancı dil bilmiyorlar. O zaman bunlar nasıl Ar-Ge yapacaklar? Bunların bu okullardan bu şekilde çıkmaması lazım. O yüzden eğitim noktası bizim ülkemizin çok uzun yıllardır çözemediği, üzerinde çok durulması gereken kanayan bir yara olduğunu düşünüyorum...”* (B Holding Yönetim Kurulu Üyesi)

İfadelerinden sonra sürekli olarak yurt dışında eğitim aldığını ve farklı alanlarda aile üyelerini yetiştirme gerekliliği hissettiklerini ve aile işletmesi anayasasında buna vurgu yaptıklarını ifade etmişlerdir. Türkiye’de eğitim kurumuna olan güven düzeyinin düşük olmasına bağlı olarak ortaya çıkan tehdidin aile işletmeleri anayasasında farklı mekanizmalar aracılığı ile çözülmesi yönünde bir dizi alternatiflere vurgu yapılması durumunu ortaya çıkarmıştır. Örneğin B Holding Aile işletmesi anayasasında Türkiye’de hâkim olan genel eğitim sistemine olan güven düşüklüğü aile üyelerinin eğitiminde mentorluk ve koçluk mekanizmalarının etkin bir şekilde kullanılmasına yönelik aşağıda yer alan ifadeler, eğitim sisteminin tortularının farklı mekanizmalar üzerinde çözümüne ilişkin bir anayasa maddesi oluşturulması gerekliliğini yansıtmaktadır.

*“ Aile üyelerinin eğitiminde mentorluk ve koçluk yöntemleri kullanılarak, ailenin değerleri, kültürü, kural ve geleneklerinin sonraki nesillere aktarılması sağlanmalıdır. Mentor ve koçlar aile içinden olabileceği gibi aile dışından da sağlanmalı ve kurumsal kültür genç nesillere aktarılmalıdır...”* (B Holding Aile İşletmesi Anayasası)

Bu ifade edilenler ışığında, eğitim kurumuna olan düşük güvenin aile işletmesi anayasası oluşturulurken önemli belirleyici olduğu ve eğitim kurumunun kökleşmiş sorunlarının ortaya çıkardığı tehditleri bertaraf etmek adına farklı mekanizmalar geliştirme ve bu mekanizmaları bir aile kültürüne dönüştürme yönünde anayasada önemli imaların bulunduğu söylenebilir. Bu mekanizmalar arasında koçluk, mentorluk ve yurt dışında eğitim sayılabilir. Nitekim örnek olay çalışmalarının yürütüldüğü işletmelerin yönetim kurulu üyelerinin bir tanesi dışında tamamı en az bir eğitim aşamasını yurt dışında tamamlamıştır. Bu ifade edilenler ışığında eğitim ve aile işletmesi anayasası ile ilgili olarak şu çıkarım kurulabilir.

**Çıkarım 6:** *Eğitim kurumuna olan güvenin düzeyi aile işletmesi anayasasının içeriğinin oluşturulmasını (aile üyelerinin eğitimi ve taşınması gereken niteliklerin nasıl kazandırılması gerektiği yönündeki değer ve prensipleri) etkilemektedir.*

### **5.3. Ulusal Kültürün Kurumsallaşma Süreci ve Başarısı ile Aile İşletmesi Anayasasının Oluşturulmasındaki Rolüne Yönelik Analizler**

Ulusal kültürün kurumsallaşma çalışmaları ve başarısıyla birlikte bir kurumsallaşma aracı olarak aile işletmesi anayasası oluşturmaya yönelik etkilerine ilişkin yapılan inceleme, ulusal kültürün güven, güç mesafesi ve çatışma özellikleri boyutlarının etkilerine ilişkin önemli imalarda bulunmaktadır. Bu nedenle oluşturmalar şekillendirilirken bu durum göz önüne alınmıştır. Ancak, örnek olay çalışmasının gerçekleştirildiği işletmelerde mülakatlar esnasında mülakat yapılan kişilerin ulusal kültürün kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasasına etkilerine yönelik sorulardan tatmin edici cevaplar alınamamıştır. Bu nedenle ulusal kültürün ifade edilen boyutlar bağlamında etkisine yönelik oluşturulan oluşturmalara ilişkin incelemeler başta aile işletmesi anayasaları olmak üzere farklı ikincil veri setleri temel alınarak yapılmıştır.

#### **5.3.1. Güven Boyutunun Kurumsallaşma Çalışmalarındaki ve Aile İşletmesi Anayasası Oluşturulmasındaki Rolüne Yönelik Analizler**

Araştırmanın daha önceki kısımlarında da ifade edildiği gibi güven özelliği bağlamında toplumlar düşük güven özelliğine ve yüksek güven özelliğine sahip toplumlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu ayrım temelinde Türkiye düşük güven özelliğine sahip bir toplum olarak nitelendirilmektedir. Düşük güven özelliğine sahip bir toplum olmanın

doğal bir uzantısı olarak, güven zor oluşmakta ve tanışıklık düzeyinde gerçekleşmektedir. Yine benzer şekilde güven özelliğine sahip bir toplum olmanın yansıması olarak ülkemizde farklı güven sağlayıcı mekanizmalar geliştirilmekte ve sıklıkta kullanılmaktadır.

Araştırma sürecinde ulaşılan veriler, güven özelliğinin kurumsallaşma boyutlarından profesyonelleşme eğilimini etkilediğine, bu etkileme üzerinden de kurumsallaşma süreci, istekliliği ve başarısı üzerinde önemli etkileri olduğuna dair kuvvetli imalarda bulunmaktadır. Aile işletmeleri anayasalarında yer alan aşağıdaki alıntılar bu tespiti desteklemektedir.

*“Çalışanlarla olan ilişkilerde güven, şeffaflık, doğruluk, saygı ve hakkaniyet ön planladır... Profesyonel yöneticilerle karşılıklı güvene dayalı bir çalışma kültürü oluşturulmalıdır...”* (B Holding Aile İşletmesi Anayasası)

*“Kuşak çatışmaları ve güvensizlik ortamı profesyonelleri olumsuz etkileyecektir...”* (B Holding Aile İşletmesi Anayasası)

*“Aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında güvene ve karşılıklı saygıya dayalı ilişkiler olmalıdır...”* (E İşletmesi Aile İşletmesi Anayasası)

Aile işletmeleri anayasalarında yer alan yukarıdaki ifadeler bir kültür boyutu olarak güvenin kurumsallaşmanın boyutlarından biri olan profesyonelleşmeye yönelik etkilerine işaret etmektedir. Aile işletmeleri anayasaları üzerinden yapılmış olan bu tespit Türkiye ölçeğinde yürütülmüş olan kurumsallaşma–profesyonelleşme ve kültür konulu çalışmaların sonuçları tarafından da desteklenmektedir. Taş ve Çavuş (2010) tarafından yapılmış olan çalışmada profesyonel yöneticilerin nasıl seçildiklerine ve profesyonel yöneticilerin hangi yetkilerle donatıldıklarına odaklanılmıştır. Sahip yöneticiler, Türkiye'nin önemli holdinglerinin yöneticilerinin hayat hikâyelerini anlattıkları eserleri ve Borsa İstanbul yıllıklarına dayanarak yapılan tespitlerde güven özelliğinin kurumsallaşma boyutu olan profesyonelleşmeye yönelik etkileri çok yönlü olarak ortaya konulmuştur. Taş ve Çavuş (2010) tarafından yapılmış olan bu çalışmada, tespit edilen oluşturmalarından bir tanesi *“güvene dayalı profesyonelleşme eğilimi”* şeklinde ifade edilmiştir. Bu nedenle profesyonel yöneticiler seçilirken hemşerilik, çocukluk arkadaşlığı, aynı okuldan mezun olma gibi güven sağlayıcı bir dizi etki unsurlarının dikkate alındığı ifade edilmiştir. Ayrıca hem Taş ve Çavuş (2010) hem de Sargut (2001) tarafından yapılan çalışmada düşük güven özelliğinin kurumsallaşma istekliliğini de etkilediğine dair vurgular yer almaktadır.

Ayrıca kurumsallaşma-güven özelliği bağlamında öne çıkan bir başka imada kurumsallaşmanın toplumsal düzlemde işletmeye olan güveni arttırdığı ve bununda işletmenin imajını daha güvenilir hale getirdiği yönündeki inanca dairdir. Kurumsallaşma konusunda ülkemizin öncü işletmelerinden olan örnek olay A Holdingin yönetim kurulu üyelerinden bir tanesinin vermiş olduğu bir mülakatta yer alan aşağıdaki ifadeleri tespiti desteklemektedir.

*“Kurumsal bir yönetim yapısının ve gelecek ihtiyaçlarını öngören bir organizasyon yapısının ve yönetim planının var olduğunun bilinmesi gerektiğine, bunun şirkete duyulan güveni arttırdığına inanıyoruz”* (Sipahi, 2010).

Kurumsallaşma çalışmalarının güven sağlayıcı bir mekanizma olarak görüldüğü bir başka alan ise, iş görenlerle ilgilidir. İkincil veriler üzerinden yapılan inceleme bu duruma işaret eden bir dizi vurguda bulunmaktadır. Bir gazetecinin ülkemizin önde gelen aile işletmelerinden yönetim kurulu üyeliğini yürütmüş kişiyle yapmış olduğu röportajda, bu kişinin aşağıda belirtilen ifadeleri bahsedilen vurguya bir örnek teşkil etmektedir.

*“Kurumsal yönetim çalışmaları şirketlerde de uygulanmaya başlandığında çalışanlara güven verecektir”* (Sipahi, 2015).

Güven özelliğinin aile işletmesi anayasası oluştururken de önemli bir şekillendirici olduğu görülmektedir. Bu etkiyi gösteren en önemli vurgular araştırmada incelenen aile işletmesi anayasalarında yer alan vurgularda kendini göstermektedir. Aile işletmeleri anayasaları incelendiğinde aşağıda yer alan anayasa ifadelerinden de anlaşılacağı üzere aile işletmesi anayasasının düşük güven özelliğine sahip toplumlarda güven sağlayıcı bir mekanizma rolü biçildiği görülmektedir.

*“Aile ve işle ilgili tüm ilişkilerde bu anayasasının esas alınması karşılıklı sevgi, saygı ve güvene dayalı, aile bağlarını güçlendiren birlikte çalışmaktan haz duyulan bir ortamın oluşmasına katkı sağlayacağına inanıyoruz...”* (E İşletmesi Aile İşletmesi Anayasası).

*“Bu anayasa aile üyelerinin birbirine güven için birlikte oluşturacakları ortak bir gelecek için öz verili çalışmalarını devam ettirmelerini ve ailenin gelecek nesiller için arzuladıklarını da tanımlamaya çalışmaktadır... Anayasada yer alan maddeler açık ve samimi ve güvene dayalı iletişim ve uzlaşmayı sürdürmek, aile bağlarını canlı ve güvenli tutulması ve olası aile içi huzursuzlukların iş ortamına taşınmasının önlenmesini sağlama amacıyla belirlenmiştir... Aile anayasasının olmaması durumunda, aile içi ilişkilerde zedelenme, güvensizlik, uygulamalarda adaletsizlik, hizipleşme ve haksız rekabet ortamı oluşması ihtimali çok yüksektir...”* (B Holding Aile İşletmesi Anayasası).

*“İşletme Anayasası aile içi adaleti sağlıyor. İstendiğinde uygulanıp istenmediğinde dikkate alınmazsa bu aile bireyleri arasında huzursuzluğa ve güven eksikliğine yol açar (Aile işletmesi anayasasının uygulanma aksaklıklarının, anayasanın güven sağlayıcı mekanizma rolünü destekleyeceğine işaret ediyor)” (Sipahi, 2015).*

*“Yazılı aile anayasası ile... Gelecek nesillere aktarıldığını rehber niteliğinde olduğunu ve tarafsızlığıyla güven oluşturduğunu söyledi” (Konyayenigun.com, 2014).*

Bu başlık altında ifade edilenler anayasalar ve diğer tamamlayıcı-destekleyici ikincil verilerin vurgularının güven boyutunun hem kurumsallaşma çalışmalarını hem de aile işletmesi anayasasının oluşum niyetine ve bir araç olarak anayasaya biçilen role doğrudan etkileri olduğunu göstermektedir. Bu tespitlerden hareketle, aile işletmesi anayasalarının hem aile üyeleri için hem de özellikle düşük güven özelliğine sahip bir toplumda işletme çalışanları için güven sağlayıcı bir mekanizma rolü üstlendiği söylenebilir.

**Çıkarım 7:** *Düşük güven özelliği hem kurumsallaşma istekliliğini hem de kurumsallaşma çalışmalarına ilişkin (profesyonelleşme, formalleşme) eğilimleri etkilemektedir.*

**Çıkarım 8:** *Düşük güven özelliğine sahip bir toplumda aile işletmesi anayasası aile üyeleri arasında güven tesis edici bir araç rolü üstlenmektedir.*

### **5.3.2. Çatışma Boyutunun Kurumsallaşma Çalışmalarındaki ve Aile İşletmesi Anayasası Oluşturulmasındaki Rolüne Yönelik Analizler**

Araştırmada elde edilen veriler göz önüne alındığında ulusal kültürün çatışma boyutunun da hem kurumsallaşma çalışmalarını hem de aile işletmesi anayasasının oluşturulma niyeti ve anayasaya biçilen rolde etkileyici olduğuna işaret etmektedir.

Kurumsallaşma-çatışma özelliği oluşturmasında yapılan inceleme kurumsallaşma çalışmalarına ve kurumsallaşma sonucunda ortaya çıkması beklenen ortama ilişkin olarak, Türkiye gibi çatışma özelliği yüksek ülkelerde çatışmaları minimize etme ve yönetme konusunda bir rol biçildiğine işaret etmektedir. Bilindiği gibi kurumsallaşma işletmelerin belirli ilkeler, yapılar ve sistemlerle kişilerden bağımsız hale getirilmesi, kişiler arası ilişkilere yön veren temel değerlerin inşa edilmesi ve görev tanımlarının net bir şekilde yapılarak olası belirsizliklerin ve çatışmaların ortadan kaldırılması yönünde bir genel sistem inşasına katkı sağlamaktadır. Bu katkısı nedeniyle kurumsallaşmanın

çatışmaların azaltılmasında ve yönetiminde önemli katkıları olacağına işaret edilmektedir. Aşağıda yer alan mülakatlar, anayasalar ve diğer ikincil verilerin yapmış olduğu vurgular bu tespiti destekler nitelikte verilerdir. Mülakat yapılan C Holding yönetim kurulu üyesinin

“Elde ettiğimiz karları hep yatırım yapmak için kullandık ve bu yüzden aileye kar dağıtımı yapmadık. Bu yüzden kardeşlerim bu konuda benden rahatsız...”

şeklinde bir ifadeyle işletmenin yatırım kararlarının nasıl alınması gerektiğine ve yatırım biçimlerinin nasıl olması gerektiğine yönelik bir dizi kural, ilke ve sistemin olmayışının olası bir çatışma kaynağına işaret ettiğine vurgu yaparak, kurumsallaşma çalışmalarıyla bu tür çatışma kaynaklarının minimize edilebileceğine işaret etmektedir. Yine benzer şekilde kurumsallaşma çalışmaları ve süreci ile birlikte işletmeyi kişilerden bağımsız kılacak bir sistem inşa etme niyetinin doğal bir sonucu olarak ayrıntılı görev tanımları ve bu görevleri yapacak kişilerin taşınması gereken niteliklerin neler olduğuna/olması gerektiğine ilişkin gerekliliklerin belirlenmesi ve bu gereklilikler doğrultusunda istihdam politikasının oluşturulmasının aile üyelerinin kendi aralarındaki olası çatışmaları minimize edeceğine dair vurgulara rastlanmaktadır. B Holding yönetim kurulu üyesinin aşağıda yer alan ifadeleri

*“Aile üyeleri kurumsallaşmanın özünü oluşturan ilkeler temelinde ortaya çıkan nitelikler doğrultusunda istihdam edilmelidir. Yetkinlik eğilimi temel alınmalıdır. Bu çerçevede Türkiye’de belki de aile işletmeleri içerisindeki çatışmanın başlama noktalarından birisi bu...”*

şeklindeki ifadeleri liyakat esasına dayanmayan bir aile üyesi istihdamının çatışmalar doğurabileceği, böylesi bir riskin kurumsallaşmanın doğal sonuçları çerçevesinde çözülebileceğine vurgu yapmaktadır.

Kurumsallaşma çatışma ilişkisinin kurulduğu bir başka alan ise işletmedeki aile üyeleri ve profesyonel çalışanların üstlenmeleri gereken rollerle ilgilidir. Burada kimin hangi işi yapması gerektiği konusunda ortaya çıkan/çıkması muhtemel çatışmaların kurumsallaşma sonucunda ortaya çıkan yapı-sistem-politika ve ilkelerle engellenebileceğine yönelik bir ima olduğu görülmektedir. B Holding yönetim kurulu üyesinin,

*“Risk alma mevzusunda genelde aile içinde daha çok risk alma eğilimi var. Biz profesyonellerin de artık risk almaları gerektiğini ve bizim de hesabı onlardan sorabilmemiz gerektiğini düşünüyoruz. Mesela bizim şirketlerde yasa gereği aileden*

*kimse genel müdür olamaz. Genel müdür yardımcısı olabilir ancak genel müdür olamaz. Hesap veren makamda olmamalı, hesabı profesyonel vermeli. Çünkü aile bireyleri arasında kargınlık yaratabileceğinden ve çatışma yaratabileceğinden dolayı hesabı profesyonel vermeli...”*

yönündeki ifadeleri bu durumu destekler niteliktedir. Elde edilen verilerden hareketle yapılan tespitler sonucunda ortaya konanlar bir kültürel boyut olarak çatışma özelliğinin kurumsallaşma çalışmalarına ve bu çalışmalardan beklenen katkıya yönelik etkileri olduğu söylenebilir.

**Çıkarım 9:** *Çatışma özelliği ile kurumsallaşma çalışmalarına biçilen rol arasında bir ilişki vardır.*

**Çıkarım 10:** *Kurumsallaşmayı başaran işletmelerde çatışma eğilimi görece düşüktür.*

Elde edilen veriler, çatışma özelliğinin kurumsallaşma çalışmalarına ve bu çalışmalardan beklenen katkılara yönelik bu etkileyici özelliğinin yanında aile işletmesi anayasasının oluşumunda da önemli bir girdi olarak kabul edildiğini, ayrıca işletme anayasasının çatışma özelliği yüksek bir ülke olan Türkiye’de çatışmayı minimize etmede kullanılan bir araç olarak kullanılma niyetinin olduğuna işaret etmektedir. Bu durumun en önemli göstergesi, araştırmada incelemeye alınan aile işletmesi anayasalarında, aile ve işletme amaçlarının ayrımı, çatışmaların yönetimi şeklinde açılan başlıklar ve bu başlıklar altında ifade edilenlerdir. Bu çerçevede anayasalarda vurgulanan ilk hususun aile amaçlarıyla işletmenin amaçları arasındaki ayrımın yönetilmesinde nasıl bir yol izlenebileceği ve bu konudaki olası çatışmaların nasıl engellenebileceğidir. İncelenen anayasalarda ve diğer ikincil verilerde yer alan aşağıdaki ifadeler bu duruma dayanak teşkil etmektedir.

*“Ailenin amaçlarıyla işletmenin amaçları arasında bir dengenin gözetilmesi gerekmektedir. Eğer iki grup amaçtan biri öne çıkıyor ve diğer grup sürekli göz ardı ediliyorsa önemli yönetim sorunları ortaya çıkacaktır. Amaçlar arasındaki ayrımın net bir şekilde yapılmaması şirket yönetiminde bir kargaşa yaratacaktır... Bu tür sorunların çözümünde atılacak ilk adımlar aile ile işletme arasındaki sınırların belirginleştirilmesidir. Birbirleriyle çatışan amaçların hassasiyetle ele alınması gerekir...” (B Holding Aile İşletmesi Anayasası)*

*“Şirketlerimizde işletme amaçlarıyla ailenin amaçları arasında bir dengenin gözetilmesi gerekmektedir. Eğer bu iki grup amaçtan biri öne çıkıp diğerinin yok sayılması yönetim sorunlarının kaynağını oluşturacaktır. Eğer iki tür amaç birbirinden farklı yönlere hareket ediyorsa aile şirketlerinin uzun vadeli çıkarları gözetilerek bir seçim yapılmalıdır...” (E İşletmesi Aile İşletmesi Anayasası)*



*“Ailevi bağlardan doğan hissedarların şirketin yüksek çıkarlarının önüne geçmesi engellenir. Anayasa ile aile işletmesinin mülkiyet esasları belirlenir ve olası çatışmalar önlenir...” (Milliyet.com.tr, 2015)*

Araştırmada incelemeye alınan verilerde rastlanan bulgular Türkiye'nin çatışma özelliği yüksek bir toplum olmasının ortaya çıkarabileceği olası kaygıların anayasada belirgin olarak rol oynadığını göstermektedir. Bu durumun en temel tespiti anayasalarda çatışma kavramı etrafından oluşturulan kurgulardır. Bu kurgularda anayasaya yüklenen en önemli rolün aile üyeleri ve diğer paydaşlar arasında olası çatışmaları engellemesine yönelik olduğu görülmektedir. Elde edilen verilerden aşağıda ifade edilen alıntılar bu tespite ilişkin vurguları göstermektedir.

*“Biz hep anayasada bu tür kültürel faktörlerin bir çatışmaya veya engellemeye sebebiyet vermemesi yönünde düzenlemeler yaptık. Aile kültürü olarak gücü elde edelim ve hiç bırakmayalım şeklinde düşünen bir aile değiliz...” (A Holding Yönetim Kurulu Üyesi)*

*“Anayasa ile aile politikaları oluşturuldu... İletişim, istihdam, eğitim, kurumsal yönetim, çelişki ve çatışmaların çözümleri, anayasayla ilgili değişiklik yapma politikaları belirlendi...” (Sipahi, 2010).*

*“Aile anayasasının olmaması durumunda, aile içi ilişkilerde zedelenme, güvensizlik, uygulamalarda adaletsizlik, hizipleşme ve haksız rekabet ortamı oluşması ihtimali çok yüksektir...” (B Holding Yönetim Kurulu Üyesi)*

Bu ifade edilenlerin yanında, mülakatlar başta olmak üzere örnek olay çalışmalarının yürütüldüğü dönemde araştırmacıların gözlem odağına girenlerin çatışma ve çatışmanın minimizasyonunun aile işletmeleri için önemli uğraş alanı olduğuna işaret etmektedir. Ancak bu işaretlere rağmen mülakat yapılan katılımcılar çatışmaların nasıl yönetilebileceği konusunda konuşmaktan çekinmişlerdir. Veri toplama süresince edinilen izlenimler katılımcıların çatışma temelindeki vurgularının aile içinde bir sorun olabileceğine işaret edebileceği yönünde bir çekinceleri olduğuna işaret etmektedir. Bu çekince nedeniyle kendileri bu tür konulara girmek istememişlerdir. Ancak anayasalarda yapılan vurgular ve açılan özel başlıklar, mülakatlardaki ifadelerin zihinsel arka planı, çatışma ve yönetiminin aile işletmelerinin temel uğraş noktalarından biri olduğuna işaret etmektedir.

**Çıkarım 11:** *Çatışma özelliği ile aile işletmesi anayasasına yöneltelen fonksiyon arasında bir ilişki vardır.*

### **5.3.3. Güç Mesafesi Boyutunun Kurumsallaşma Çalışmalarındaki ve Aile İşletmesi Anayasası Oluşturulmasındaki Rolüne Yönelik Analizler**

Hem kurumsallaşmaya ilişkin çalışmaları hem de aile işletmesi anayasasının oluşturulmasındaki kaygıları ve bir araç olarak anayasaya biçilen rolü etkileyen bir diğer kültür boyutunun ise güç mesafesi olduğu görülmektedir. Araştırmanın önceki bölümlerinde bahsedildiği gibi, güç mesafesi bir toplumda gücün dağılımıyla ilgili bir boyut olup, toplumlar düşük güç mesafesi ve yüksek güç mesafesine sahip olmalarına göre ikiye ayrılmaktadır. Türkiye, gücün adaletsiz ve oransız bir şekilde dağılımının pek yadırganmadığı ve normal görüldüğü yüksek güç mesafesi özelliğine sahip bir toplum olarak nitelendirilmektedir. Güç mesafesi kurumsallaşma çalışmalarının istekliliğini, başarısını ve bu çalışmalardan olası beklentileri etkileyen bir kültürel boyuttur. Benzer şekilde, bir kurumsallaşma aracı olarak aile işletmesi anayasasının oluşturulma niyetinde ve içeriğinin oluşturulmasında kullanılan güç mesafesine ilişkin ifadeler, ortaya çıkması muhtemel risklerin minimize edilmesi açısından önem taşımaktadır.

Güç mesafesinin kurumsallaşma çalışmalarına etkilerinin başında, güç mesafesi yüksek toplumlarda gücü kontrol etme ve inisiyatif sahibi olmanın önemli görülmesi nedeniyle, işletme sahibi aile üyelerinin sahip oldukları güç ve kontrolü kaybetmek istememelerinden dolayı kurumsallaşma çalışmalarına isteksiz yaklaşımları gelmektedir. Ulusal yazında bahsedilen bu eksikliğe dikkat çeken bazı çalışmalara rastlanmaktadır. Taş (2007) tarafından yapılmış olan doktora tez çalışmasında, güç mesafesinin özellikle kurumsallaşmanın boyutları olan profesyonelleşme boyutunu etkilediği, sahip ailelerin kendi kontrol güçlerini profesyonellere devretmekten kaçındıklarına dair önemli bulgulara rastlanmaktadır. Bunun yanında, güç mesafesinin kurumsallaşma çalışmalarına önemli bir etkisinin ise kurumsallaşma çalışmaları neticesinde ortaya çıkacak politika ve ilkeler ışığında oluşan yönetim anlayışının örgütsel hiyerarşiyi etkileyebilme olasılığıdır. Kurumsallaşma çalışmaları sonucunda ortaya çıkan yeni yapıda yaş başta olmak üzere çeşitli nedenlerden dolayı gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan hiyerarşide yer almayan bireylerin nitelik temelli yapılanmada ön plana çıkmaları eski yapının güçlü aile üyeleri tarafından hoş görülmeyebilir. Bu durum mevcut yapıdaki gücünü kaybetmek istemeyen aile üyeleri kurumsallaşma çalışmalarının önünde önemli bir direnç oluşturabildiği gibi işletme

atmosferini de olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durumun en önemli göstergesi olarak örnek olay çalışmalarının gerçekleştirildiği işletmelerde mülakat yapılan kişilerin karar almada uzman görüşü ve istişareye verdikleri önemi ısrarla vurgulamaları gösterilebilir. Ayrıca yönetim kurulu üyelerinin süreli hale getirilmesi ve kuzenler arasında somut kriterler temel alınarak eşit bir şekilde yaptırılmaya çalışılması, yine bu duruma örnek teşkil eden diğer göstergeler olarak kabul edilebilir. Aşağıda ifade edilen veriler bu göstergeler için bir kanıt olarak kabul edilebilir.

*“Her üç yılda bir holding başkanı değişiyor... Kararlar ortak alınıyor... Yatırım kararlarında, gelecek stratejilerinde aile bir araya gelip karar veriyor...”* (Sipahi, 2015).

*“Her şey çoğunluğun karar verdiği sistem üzerine yürüyor... Problemler olmuştur ama sonuçta karşılıklı olarak işin iyi olması isteniyorsa-sonuçta oturulup ortak bir karara varılır... Hiç olmuyorsa oylama yapılır ve çoğunluğun dediği olur...”* (A Holding Yönetim Kurulu Üyesi)

*“Çoğunluğun kararına her zaman uyuluyor ve demokrasi çalışıyor...”* (Sanyer, 2011).

Yukarıda yer alan ifadelerden anlaşılacağı üzere, güç mesafesi yüksek bir toplum olmanın normal sonucu olarak karar alma yetkisinin en güçlü temelinde merkezileşmesi aile işletmeleri tarafından bir risk olarak görülmektedir. Bu nedenle, bu riski bertaraf etmek adına sürekli ortak/kollektif karar alma durumuna vurgu yapılmakta ve bu durumu bir kültüre dönüştürme çabası içerisinde oldukları görülmektedir. Bu durumda temeli belli yapı ve sistemler inşa ederek işletmeleri kişilerden bağımsız ve kişilerin oyun alanı olmaktan çıkarmaya dayanan kurumsallaşmanın, güç mesafesi yüksek bir toplum olmadan kaynaklanan olası uyum ve süreklilik risklerini minimize etmede bir araç olarak görülmekte olduğu söylenebilir.

**Çıkarım 12:** *Güç mesafesi ile kurumsallaşma istekliliği ve başarısı arasında bir ilişki vardır.*

**Çıkarım 13:** *Güç mesafesi ile kurumsallaşma çalışmaları ve kurumsallaşma sonucunda ortaya çıkan sisteme biçilen roller arasında farklılık vardır.*

Güç mesafesi, kurumsallaşma çalışmaları ve kurumsallaşma sonucunda ortaya çıkması muhtemel sisteme biçilen rolü etkilemesinin yanında, bir kurumsallaşma aracı olarak aile işletmesi anayasası oluşturulması çalışmalarını ve anayasasının içeriğini de etkilemektedir. Gerek incelemeye alınan anayasalarda, gerekse sahip yöneticilerin

açıklama ve röportajlarında yer alan aile işletmesi anayasasıyla ilgili açıklamalarda kararların nasıl alınması gerektiği, aile üyelerinin işletmede nasıl yetkilendirilecekleri ve aileye özgün ahenk ve birliği koruyan değerlere vurguların oldukça yoğun olması güç mesafesi yüksek bir toplumun olası risklerinin anayasa üzerinden nasıl yönetilmeye çalışıldığına işaret etmektedir. Aile işletmesi anayasasında vurgulanan hususlar göz önüne alındığında güç sahibi olmanın en önemli yansımalarından bir tanesi olan karar alma gücünün bir işletmede herhangi bir tehdit ve çatışma oluşturmadan dağıtılmasına yönelik eğilimin son derece belirgin olduğu söylenebilir. Bilindiği gibi güç mesafesi yüksek toplumlarda insanlar güç sahibi olmaktan bir memnuniyet duyarlar ve sahip oldukları bu gücün kendilerine sunduğu yetkileri kaybetmek istemezler. Normal şartlarda, eş güç alanına ve güce sahip olmayan insanlar için böylesi bir durum yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda bir sorun olarak görülmeyebilir. Ancak eşit güç alanı ve güce sahip bireyler arasında, karar alma yetisinin eşit bir düzlem alanı içinde kullanılmaması dağıtıcı sonuçları olan bir çatışma çıkmasına neden olabilmektedir. Bu risk nedeniyle aile işletmesi anayasalarında, kurumsallaşma çalışmalarından beklenen sonuca paralel olarak kararların nasıl alınması gerektiğine ilişkin özel bir ilgi gösterildiği söylenebilir. Kararların nasıl alınması gerektiği ve nasıl alındıklarına yönelik bütün açıklamalarda bu durum belirgin bir şekilde görünmektedir. Aşağıda yer alan hem anayasa ifadeleri, hem de konuyla ilgili yapılmış olan röportajlarda ifade edilenler bu söylemi desteklemektedir.

*“Netice olarak aldığımız ortak kararlar doğrultusunda hareket ettik”*  
(Konyayenigun.com, 2014).

*“Sonuçta karşılıklı olarak işin iyi olması isteniyorsa sonuçta oturulup ortak bir karar verilir. Yönetim kurulu karar alma mekanizmaları, ortaklık yapımız kısacası her şeyde bu ‘beş’ sayısı çok kritik. Her şey çoğunluğun karar verdiği sistem üzerine yürüyor”* (A Holding Yönetim Kurulu Üyesi)

*“Biz her konuda birlikte hareket ederiz. Bir karar alınacağı zaman beşimiz bir odaya gireriz ve ortak bir karar alır çıkarız”* (A Holding Yönetim Kurulu Üyesi)

*“...Anayasaya göre çoğunluğun kararına her zaman uyuluyor ve demokrasi çalışıyor”*  
(Sanyer, 2011)

*“Her üç yılda bir holding başkanı değişiyor. Kararlar ortak alınıyor”* (Sipahi, 2015).

*“Tüm aşamaların akabinde, fikirlerinin alınması ve mümkün olduğunca kararların fikir birliği ile verilmesi, önemli bir gereklilik koşuludur”* (B Holding Aile İşletmesi Anayasası)

Yukarıda yer alan ifadelerin farklı aile işletmeleri temelinde çeşitlendirmek mümkündür. Gerek yukarıdaki ifadeler, gerekse farklı aile işletmelerinin sahiplerinin kararların ortak alınması yönündeki vurguları güç mesafesi yüksek bir toplumun eşit güç kaynağı ve alanına sahip aile üyeleri arasındaki olası çatışma korkusunu yansıtmakta olduğu söylenebilir. Örnek olay çalışmalarının gerçekleştirildiği işletmelerde mülakat yapılan aile üyelerinin bu konudaki tedirginlikleri ve dikkatli konuşmaları da bu tespiti destekleyici imalarda bulunmaktadır.

Yüksek güç mesafesine sahip bir toplum olmanın risklerinin ortaya çıkardığı tedirginliğin aile işletmesi anayasalarına yansıyan bir diğer boyutu ise aile üyelerinin aile işletmelerinde görev almaları ve yetkilendirilmeleriyle ilgilidir. Çünkü aile üyelerinin işletmelerde görev almaları ve yetkilendirilmeleri aynı zamanda aile üyelerini belli bir güç sahibi yapmak anlamına gelmektedir. Bu nedenle ailelerin yetkilendirme ve görev alma durumuna yönelik somut kriterlere dayanan bir sistem inşa etme çabalarının anayasalara ve ilgili diğer söylemlere büyük oranda yansıdığı söylenebilir. İlk bakışta aile üyelerinin işletmede görev alması ve yetkilendirilmesiyle ilgili olarak söylenenler, rekabetçi unsurlar temelinde şekillenen niteliklere vurgu yaptığı bir duruma işaret etmektedir. Ancak konuyla ilgili ifade edilenler derinlemesine incelendiğinde olayın sadece rekabetçi unsurlar temelinde şekillenen nitelikler temelinde bir görevlendirme ve yetkilendirme yapmaktan ibaret olmadığını, aynı zamanda aile içindeki güç ilişkilerini ve gücü dağıtmaya yönelik bir sisteme yönelik unsurlar oluşturma çabası da olduğu görülmektedir. Bu durumun en önemli göstergelerinden bir tanesi aile işletmeleri için gücün merkezi anlamına gelen yönetim kurulu başkanlıklarının nasıl belirlendiği ve ısrarla süreli olduklarına dair yapılan vurgulardır. Ayrıca aşağıda yer alan alıntılardan da anlaşılacağı üzere bu durumun sadece yönetim kurulu başkanlığı için değil, diğer yönetim organlarının başkanlıkları içinde aynı şekilde geçerli olduğu söylenebilir.

*“Konsey başkanı aynı zamanda aile meclisi başkanıdır ve iki senede bir seçim ile belirlenir”. (CGS Center, t.y.).*

*“...holding yönetim kurulu başkanlığı her üç yılda bir el değiştirir” (Sipahi, 2010).*

*“Ortaklar arasındaki ilişki “Ortaklar Sözleşmesi” adı verilen bir anlaşmayla düzenlenmiştir. Yönetim kurulu başkanlığı üç yıllığına seçilmekte ve bu görevi arka arkaya en fazla iki dönem yapabilmektedir” (Sanyer, 2011).*

Burada yönetim kurulu üyeliklerine süre konularak gücün en merkezi noktasında bir aile üyesinin uzun süre kalarak yoğun bir güç toplaması engellenmeye çalışılmaktadır. Böylelikle, eşit haklara sahip aile üyelerine aynı eşitlikte güç alanı oluşturma ve güç kullanma konusunda bir ekosistem oluşturulmaya çalışıldığı söylenebilir. Daha önce ifade edildiği gibi benzer çabayı görevlendirilen ve görevlendirilmeye paralel olarak yetkilendirilen aile üyelerinin hangi niteliklere sahip olmaları gerektiği yönünde yapılan çok yönlü vurguda da görebiliriz. Aşağıda yer alan ifadelerde bu durum belirgin olarak göze çarpmaktadır.

*“Yönetim kurulu, Aile konseyi gibi organlarına başkanlık edecek aile üyelerinin, vizyon sahibi, eğitilmiş, ileri yönetim becerisine sahip olması gereklidir.”* (E İşletmesi Aile İşletmesi Anayasası)

*“Aile üyesi personelin seçimi, atanması, yükseltilmesi, ödüllendirilmesi gelecek kuşakların şirket yönetiminde görev alması kararları bilgi, deneyim, performans ve liyakat ölçütlerine göre yapılacaktır. Aile üyelerinin, şirket(ler)in yönetim organlarında görev alabilmek için sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerin rasyonel bir biçimde belirlenmesi Aile Konseyi'nin görevidir. Bilgi, görgü, deneyim ve performans düzeyi elverişli ise aile üyeleri uygun yönetim kademelerinde görev alabilirler. Bir aile üyesinin yöneticilik vasıflarına sahip olmadığı değerlendirilmesinden ve izlenmesinden aile konseyi sorumludur.”*(E İşletmesi Aile İşletmesi Anayasası)

*“İşletmede herhangi bir işte görevlendirilen aile üyesi kendisinden istenen performansı ortaya koyamaması, verimli olmaması durumunda önce icra kurulunda durumu değerlendirilir”* (Sönmez, 2015).

*“Anayasada yer alan yetkinlik kriterleri doğrultusunda aile bireylerinin donanımlı olarak görev almaları sağlanır”* (Konyayenigun.com, 2014).

*“Aile anayasası, profesyonel hayatını aile şirketinde sürdürmeyi seçen aile üyelerinin üstleneceği görev ve sorumlulukların hakkaniyet kriterine uygun olmasını sağlamalı... Aile şirketlerindeki tüm mevcut ve muhtemel pozisyonların gerektirdiği nitelikler, görevler yetkiler ve sorumluluklar tanımlanmalıdır...”* (Ayhan, 2010).

*“Görev-yetki ve sorumluluklar dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi büyük önem taşıyor”* (sektorel.com, 2015).

Aile üyelerinin sahip oldukları işletmede yetkilendirilmelerine yönelik bu açıklamaları anayasalar başta olmak üzere diğer beyanatlardan da çeşitlendirmek mümkündür. Temel olarak yukarıda yer verilen açıklamaların, aslında güç mesafesi düşük bir toplumda dile getirilme ya da aile anayasasında yoğun vurgulanmasına gerek duyulmayacak rekabetçiliğin gerektirdiği niteliklerin ve yetkilendirmenin Türkiye gibi güç mesafesi yüksek bir toplumda bu derece vurgulanması eşit hakka sahip aile üyeleri arasında

gücün dağılımında ortaya çıkması muhtemel risklerin önüne geçmek adına sergilenen yoğun bir çabaya işaret ettiği söylenebilir.

**Çıkarım 14:** *Güç mesafesi yüksek toplumlarda aile işletmesi anayasası eşit güç alanına sahip bireyler arasındaki güç ilişkilerinin yönetiminde bir araç olarak kullanılmaktadır.*

#### **5.4. Bir Kurum Olarak Ailenin Kurumsallaşmadaki ve Aile İşletmesi Anayasası Oluşturulmasındaki Rolüne Yönelik Analizler**

Aile, Türkiye’de hem ekonomik faaliyetlerin hem de gelir ve harcamaların yönlendirilmesine yönelik kararların alındığı ve alınan bu kararların uygulanmasına yönelik başlangıç adımlarının atıldığı önemli bir kurumdur. Ailenin gelir ve harcamaların merkezi olduğu Türkiye, Güney Kore ve Japonya gibi aile olgusunun farklı karakteristik özellikler taşıdığı ülkelerde aile değerleri, aile üyelerinin kendi aralarındaki ilişkiler ve girişimci ailenin girişimsel yolculuğu boyunca edindiği deneyimin hem kurumsallaşma çalışmalarını hem de aile işletmesi anayasası oluşturulması-uygulanması süreçlerinde bir dizi etkileri olduğu görülmektedir. Bu etkileme girişimci ailenin kendine özgü özelliklerine bağlı olarak ilgili süreçlerin tasarlanması, uygulanması ve sürekliliğinde bazen olumlu, bazen olumsuz olabilmektedir.

Türkiye ölçeğinde bir kurum olarak ailenin “aile işletmelerinin kurumsallaşma ve bir kurumsallaşma aracı olarak aile işletmesi anayasasının oluşturulması ve ilgili kararların uygulamaya geçirilmesine” yönelik etkileme düzeyi ve yönü, Türkiye’nin güç mesafesi yüksek, düşük güven özelliğiyle ve devletin bir alıcı ve satıcı olarak üstlendiği role bağlı olarak iş dünyası üzerindeki etkileyici gücü göz önüne alınarak değerlendirilmelidir. Özellikle, kurumsal teori ve aile işletmelerinin kurumsallaşması konusunda oluşmuş olan uluslararası yazında devletin hem alıcı ve satıcı hem de bir kaynak yönlendirici olarak önemli bir işlev üstlendiği, kurumların politik yapıda olduğu ve henüz kurumsal olgunluğa ulaşmadığı Türkiye gibi ülkelerde devlet ile işletmeler arasındaki ilişkinin kurumsallaşma çalışmalarını farklı şekillerde etkilediğine dair bir dizi imaya rastlamak mümkündür (Leaptrott, 2005; Carney ve Gedajlovic, 2002). Bu durumun Türkiye’deki olası etkilerine yönelik hem uluslararası yazının vurgularından hem de örnek olay incelemeleri esnasındaki gözlemler ve Türkiye ölçeğinde yapılmış olan çalışmaların imalarından hareketle şu tespitler yapılabilir.

Araştırmada farklı başlıklar altında daha önce de ifade edilmiş olduğu gibi Türkiye’de devlet hem bir alıcı ve satıcı hem de kaynak sunucu ve girişimci yönlendirici olarak önemli bir role sahiptir. Böylesi bir kurumsal çevre özelliğinin doğal bir yansıması olarak aile işletmeleri içerisinde devlet ile ilişkiyi kuran ve devlet tarafından muhatap alınan kişi, kritik elemana dönüşerek girişimci aile üyeleri içerisinde ön plana çıkmakta ve bu kişi aile içerisinde güçlü bir kişi haline gelmektedir. Bu durum Türkiye’nin güç mesafesi yüksek bir toplum olma özelliği ile birleşince devlet ile olan ilişki kurabilme özelliği nedeniyle güç sahibi olan kişi ailenin sahip olduğu işletme içerisinde de gerek biçimsel hiyerarşinin gerekse biçimsel olmayan hiyerarşinin en üst düzeyine gelmekte ve kararlar konusunda nihai karar verici güçlü bir lidere dönüşmektedir. Aile işletmesinin geleceğine yönelik stratejik bütün kararların tasarlanması, uygulamaya geçirilmesi ve süreçlerin takibinde bu kişiler önemli birer lider rol üstlenmektedir. Her ne kadar örnek olay incelemelerinde aile içinde kararların katılımcılık esasına dayalı ve istişare ile alındığı yönünde önemli ifadeler yer alsada, istişare ve katılımcılık bu kişilerin kararların alınışı ve uygulamaya geçirilmesindeki ifade edilen rollerini ortadan kaldırmaya yönelik bir yönetsel eğilim olarak nitelendirilemez. Nitekim örnek olay çalışmasının gerçekleştirildiği iki işletmede gerek kurumsallaşma çalışmalarına gerekse aile işletmesi anayasasının oluşturulması ve uygulanmasına yönelik çalışmaların aynı zamanda üst düzey devlet yöneticileri ve siyasetçiler ile temas halinde olan aile üyeleri tarafından başlatılmış ve yönetilmiş olması konuyla ilgili bahsedilen tespitleri destekler niteliktedir. Ayrıca örnek olay incelemeleri esnasındaki gerek gözlemler gerekse mülakatlar esnasında sarf edilen cümle aralarındaki vurgular da bu durumu desteklemektedir. Örneğin örnek olay C’de bahsedilen ilişki özelliğiyle ön plana çıkan ve işletmenin yatırım faaliyetlerini yönlendirme başta olmak üzere stratejik kararlarının alınmasında nihai karar verici olan kişi hem kurumsallaşma çalışmalarını başlatılmasına, hem de aile işletmesi anayasasına yönelik çalışmaların başlatılmasına öncülük etmiştir. Bu kişinin aile içindeki gücü diğer aile üyeleri tarafından kabul edilmiş ve lider konumundaki bu kişi aileye ilişkin özel yaşam ve harcamalar başta olmak üzere birçok kararın alınmasında önemli bir yönlendirici etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Öyle ki aile üyelerinin aylık ne kadar harcama yapacaklarına, evlenecekleri kişiye ve binecekleri arabaya dair birçok özel durum bu kişinin onayı ile gerçekleştirilmektedir. Böylesi durumlarda aile işletmesi içerisinde bu derece güçlü konuma



gelen kişinin kurumsallaşma çalışmalarına yönelik niyeti ve istekliliği ve bir kurumsallaşma aracı olarak aile işletmesi anayasasının işlevine olan inancı hem kurumsallaşma çalışmalarına başlanması ve sürecin başarısını, hem de aile işletmesi anayasasının oluşturulması ve uygulanmasına yönelik istekliliği etkilemektedir. Bu başlık altında burada anlatılanlar farklı şekillerde de olsa bir kurum olarak devletin pozisyonunun kurumsallaşma çalışmaları ve aile işletmesi anayasasının oluşturulması sürecini nasıl etkilediğine yönelik başlık altında da ifade edilmiştir. Bu başlığın ayırt edici yönü aile içerisinde ilişki kurma özelliği nedeniyle güçlü duruma gelen kişinin aile üyelerinin karşı tutumunun ve aile değerlerinin bu temelde ortaya çıkabilecek çatışmaları nasıl etkilediği ve yönetebildiği ile ilgilidir. Bazı işletme sahibi ailelerde güç ilişkileri başarılı bir şekilde yönetilebilecek değerlerin varlığı ve güç ilişkilerini yönetecek çeşitli mekanizmalar oluşturulmuş olduğu gözlemlenirken, bazı aile işletmelerinde de güç ilişkileri temelinde bir kişinin ön plana çıkmış olmasının bir gerilime neden olduğu ve bu gerilimin gizli ya da açıktan farklı şekillerde kendini göstermiş olduğuna dair gözlemlerde bulunulmuş bu gözlem sonucunda ulaşılan bulguların ise yazındaki imalar tarafından desteklendiği görülmüştür. Burada sahip aileye ilişkin özellikler içerisinde aile üyelerinin ideolojik eğilimlerinin güç ilişkilerin yönetiminde önemli bir role sahip olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Aile üyelerinin ve/veya ailenin genel ideolojik eğilimi güç ilişkilerinin oluşması, güç ilişkileri ve bu ilişkilerin çatışmaya yol açmadan yönetilmesi konusunda vurgulanan değer ve inşa edilen mekanizmalar üzerinde etkili olmaktadır. Örnek olay çalışmasının gerçekleştirildiği üç işletmenin iki tanesinin mülakat yapılan aile üyeleri kendilerini muhafazakâr olarak tanımlarken, bir tanesinin aile üyelerinin ise laik ve liberal eğilimleri benimsemiş kişiler olduğu gözlemlenmiştir. Kendisini muhafazakâr olarak tanımlayan iki işletmenin yetkilileriyle yapılan mülakatlarda aile ve işletmede öne çıkan bir kişinin varlığı çok fazla yadırganmadığı gibi böylesi bir durumun diğer aile üyelerini çok fazla rahatsız etmediği gözlemlenmiştir. Çünkü muhafazakâr değerler temelinde şekillenen aile değerlerinde “büyük olma”, “ilim sahibi olma”, “devlet” gibi olgulara önemli anlamlar yüklenmekte ve bu durum aile içerisinde büyük olanı, ilim sahibi olanı ve devlet için önemli görüneni ayrıcalıklı kılmaktadır. Böylelikle diğer aile üyelerinin bu kişinin sözleri etrafından birleşmeleri bir alışkanlığa dönüşmüştür. B Holding ve C Holding’de ilişkisel özellikleri nedeniyle ön plana çıkan kişilere aile içinde büyük saygı

gösterilmekte ve onların sahip oldukları güç ve ilişkilerin aile işletmesi için dolayısıyla da aile için önemli bir kazanım olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceye bağlı olarak bu kişilere işletme ve aile içinde geniş bir yönetim alanı bırakılmış ve buna bağlı olarak geniş sosyal ve resmi yetkiler verilmiştir. Örnek olay çalışmasının gerçekleştirildiği A Holding'in aile üyeleri ise genel olarak laik ve liberal eğilimli kişiler olduklarına dair imalarda bulunmuşlardır. Bu işletmede güç, aile üyeleri arasında daha eşit dağıtmaya çalışılmakla birlikte özellikle yurt dışı deneyimleri olan, almış olduğu eğitim ile bazı ayrıcalıklar kazanmış olan kişilerin resmi yetkiler konusunda ön plana çıktığı ancak diğer aile üyelerinin özel yaşam ve özel yatırımlarına yönelik bir sosyal yetkiyle yetkilendirilmemiş olduğu görülmektedir. Örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği ve aile üyelerinin laik ve liberal eğilimleri benimsediği A Holding'de kurumsallaşma çalışmalarının daha yüksek bir başarı düzeyiyle gerçekleştirildiği, kurumsallaşmayı destekleyen ve kurumsallaşma çalışmalarının başarısında önemli bir etkisi olan yapı ve sistemlerin daha başarılı bir şekilde inşa edildiği ve çalıştırılmakta olduğu görülmektedir. Ayrıca aile üyeleri arasında gücü daha eşit dağıtma çabasının olduğu belirgin bir şekilde görülmektedir. Aile üyeleri arasında resmi olarak yetkilendirilen kişinin yetkilendirilmesinde ise sadece ulusal ölçekteki ilişkisel özellikleri belirleyici olmamıştır. Burada kişinin uluslararası tecrübeleri başta olmak üzere yöneticilik için gerekli diğer niteliklerinin belirleyici olduğu görülmektedir. A Holding'de aile işletmesi anayasasının, anayasa hazırlayıp uygulamaya koyan B Holding'den çok daha işlevsel bir rol üstlendiği tespit edilmiştir. Yapılan örnek olay çalışması esnasında A Holding'de mülakat yapılan kişilerin aile işletmesi anayasasına hâkimiyeti ve aile işletmesinde bahsedilen durumların söylemsel olarak net bir şekilde ifadesi bu durumu destekler niteliktedir. Holding A'da kurumsallaşma çalışmaları ilk olarak o dönemde yönetim kurulu başkanı olan kişinin öncü çalışmalarıyla başlamıştır. Ancak zaman içerisinde bu çalışmalara diğer aile üyeleri de aktif olarak katılarak ortaya çıkan tablonun bir ailenin ortaklaşa inşa ettiği bir sistem olmasını sağlamışlardır. Bu durum hem kurumsallaşma çalışmalarının başarısını hem de aile işletme anayasasının oluşturulmasını ve uygulaması konusundaki istekliliği olumlu etkilemiştir. Nihayetinde A Holding, Türkiye'de kurumsallaşma çalışmaları ve bir aile işletmesi anayasası oluşturup buna işlerlik kazandırmada en önemli başarılı modellerden bir tanesi olmuştur. Aile üyelerinin ideolojisi ile kurumsallaşma, aile işletmesi anayasasının oluşturulması ve aile

üyelerinin ideolojileri arasında ifade edilen bu ilişki, muhafazakâr eğilimlerle laik ve liberal eğilimler arasındaki rasyonel düşünme ve hareket etme özelliklerinin kapitalist gerekliliklere karşı alınan pozisyonlardaki farklılaşmaya dair önemli imalarda bulunmaktadır. Gerek laik gerekse liberal eğilimler hem aile üyeleri arasındaki ilişkileri hem de ailenin sahip olduğu işletmeyle ilgili kararların rasyonel bir bakış açısıyla değerlendirilmesine imkân vermekte ve bu değerlendirmeye olanak tanıyan değerlere vurgu yapmaktadır. Benzer şekilde bu eğilimler kapitalist gerekliliklere karşı sezgisel değil de üzerinde ayrıntılı düşünülerek karar verilmiş pozisyonlar almaya olanak tanıyabilmektedir. Laik ve liberal eğilimlerin bu yansımaları göz önüne alındığında bu eğilimlerin kurumsallaşma yönünde istekliliği ve kurumsallaşma çalışmalarının başarısını, aile işletmesi anayasasının katılımcı bir şekilde oluşturularak son derece işlevsel olmasını olumlu olarak etkilediği söylenebilir. Bu durumda aile özelliklerinin kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasasına yönelik özellikleriyle ilgili olarak aşağıda yer alan şu çıkarımın oluşturulması mümkün olabilir.

**Çıkarım 15:** *Aile üyelerinin laik ve liberal eğilimlere sahip olduğu aile işletmeleri kurumsallaşma çalışmalarında muhafazakâr eğilimleri olan aile üyelerinin sahip olduğu işletmelere nazaran daha başarılıdır.*

**Çıkarım 16:** *Aile üyelerinin laik ve liberal eğilimlere sahip olduğu aile işletmeleri, oluşturulan aile işletmesi anayasasının işlevselliğinde ve katılımcı bir süreçle aile işletmesi anayasası oluşturulması konusunda muhafazakâr eğilimleri olan aile üyelerinin sahip olduğu işletmelere nazaran daha başarılıdır.*

### **5.5. Uluslararası Ortaklıklar ve Öykünme Alışkanlığının Kurumsallaşma Çalışmalarındaki ve Aile İşletmesi Anayasası Oluşturulmasındaki – Uygulanmasındaki Rolüne İlişkin Analizler**

Örnek olay çalışmalarının gerçekleştirildiği sürece yapılan gözlem ve incelemelerle yazında yer alan imalar, gerek uluslararası ortaklıkların gerekse öykünme alışkanlığının hem kurumsallaşma çalışmalarını, hem de aile işletmesi anayasası oluşturma ve uygulamaya geçirilmesine yönelik süreçleri farklı şekillerde etkileyebildiklerine işaret etmektedir. Etkilemenin ise, aile üyeleri arasındaki iletişimin ve güç ilişkilerinin kabul görme düzeyi ve diğer- bazı örgütsel/ailevi özelliklere göre değişebildiği yönünde olduğuna dair bazı bulgulara rastlanılmıştır. Örnek olay çalışmasının gerçekleştirilmiş

olduğu A Holding uzun zamandır faaliyet alanında dünyanın önemli işletmeleri olarak kabul edilen işletmelerle uzun zamana dayanan başarılı ortaklıklar oluşturmuş bir işletmedir. B Holding ise, özellikle son yıllarda özellikle Amerika merkezli ve alanında dünyanın en önemli işletmelerinin başarı modellerine yönelik olarak bir inceleme ve öykünme süreci başlatmış görünmektedir. Hem uluslararası ortaklıkların hem de öykünme sonucunda uygulamaya geçirilmeye çalışılan model ve uygulamaların doğal bir uzantısı olarak, işletmede bazı yapı ve sistemlerin inşa edilmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi, kurumsallaşmanın işletmeleri kişilerden bağımsız işleyen yapı ve sistemlere dönüştürme anlamına geldiği ve kurumsallaşmanın başarısının da, bahsedilen bu düzlemde etkin işleyen ve kendini sürekli canlı tutabilen yapı ve sistemler inşa etmeye bağlı olduğu düşünöldüğünde, hem uluslararası ortaklıkların hem de öykünme eğilimlerinin kurumsallaşma çalışmalarını ve başarısını etkileyebileceği rahatlıkla söylenebilir. Nitekim örnek olay çalışmasının gerçekleştirildiği A Holdingin yöneticilerinin, uluslararası ortaklıkların işletmede bazı sistemleri inşa etme zorunluluğu ortaya çıkardığını ve uluslararası ortaklıklardan çok şeyler öğrendiklerini örtük cümlelerle ima ettikleri görölmüştür. Benzer şekilde öykünme eğilimi sergileyen ve özellikle belli konularda dünyanın en başarılı işletmelerini incelemeye alan B Holdingin öykünme için yapılan incelemeler sonucunda holdingin programlı çabalar içinde olduğu gözlemlenmiştir. Hatta öyle ki, B Holding öyküme modeli olarak belirlemiş olduğu başka bir işletmede çalışan bir profesyoneli kendi işletmesine yönetici olarak transfer ederek öykünme sonunda inşa edilmesi düşünölen yapının alt yapısını oluşturma çabası içerisine girmiştir.

Bu gözlemler göz önüne alındığında, aile ilişkilerine yönelik mikro bağlamsal unsurlardan bağımsız değerlendirildiğinde, yukarıda da ifade edildiği gibi hem uluslararası ortaklıkların hem de öykünme eğilimi ve kültürünün kurumsallaşma çalışmalarına olumlu katkı sağlayacağı söylenebilir. Ancak mikro bağlam unsurlarının ve aileye ilişkin özelliklerin devreye girmesi durumunda beklenen olumlu katkının her zaman ortaya çıkabileceğini iddia etmenin güç olduğu görölmektedir. Örgütlerin çok sayıda alt sistemden oluşan bir üst sistem olduğu göz önüne alındığında, gerek uluslararası ortaklıkların gerekse öykünme sonucunda oluşturulmaya çalışılan modellerin mikro bağlama özgü ilişki içinde oldukları diğer alt sistemlerle eş güdümlü çalışabilmesi durumunda beklenen katkıları sağlayabileceği bilinmektedir. Yine bir

mikro bağlam faktörü olan örgüt kültürünün, hem uluslararası ortaklıkları hem de öykünme sonucunda uygulamaya geçirilmek istenen model ve uygulamaları teşvik edici olması gerekmektedir. Çünkü her ne sonuçla ortaya çıkarsa çıksın, yeni yapı ve sistemlerin işletmede inşa edilmesi ve işlerlik kazandırılması bir dizi dirençle karşılaşabilir. Bu nedenle, örgüt kültürünün bu direnci minimize ederek, yapı ve sistemlere adaptasyonu kolaylaştırıcı bir rol üstlenmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra, gerek uluslararası ortaklıklar gerekse öykünme süreçlerinin yönetilmesi ve bu süreçlere bağlı olarak ortaya çıkan yapı ve sistemlerin işletmede işler hale getirilmesi süreçlerinin çok dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü hem uluslararası ortaklıklar hem de öykünme süreçleri sonucunda ortaya çıkan modellere yönelik uygulama çalışmaları işletmeler için stratejik öneme sahip süreçlerdir. Bu süreçlerin tek bir aile üyesi tarafından geniş ve sınırları çizilmemiş iktidar mekanizmalarıyla yönetilmesi, böylesi çalışmaların sonucunda, bu kişinin iktidar alanının hem işletme hem de örgüt için çok fazla genişlemesi, özellikle güç ilişkilerini düzenleyen güçlü bir kültürün olmadığı durumlarda, önemli sorunlar ortaya çıkartabilmektedir. Bu nedenle ifade edilen eylem süreçlerinin aile üyelerinin mutabakatıyla veya aile üyeleri tarafından onay verilmiş ve iktidar alanı kabul görüşmüş kişiler tarafından başlatılması gerekmektedir. Ayrıca, böylesi çalışmaları yöneten kişilerin bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan başarı ve diğer olumlu sonuçlarda kendi iktidar alanına yönelik diğer paydaşları mutsuz ve tedirgin eden sonuçlar çıkartmaması gerekmektedir. İfade edilen bu gözlemler ve analizlerden yola çıkarak uluslararası ortaklıkların ve öykünmelerin kurumsallaşma çalışmalarıyla başarısını etkilemesiyle ilgili olarak şöyle bir çıkarım kurulabilir.

**Çıkarım 17:** *Örgütü oluşturan alt sistemler arasında ileri düzeyde uyum ve eş güdümlü olması uluslararası ortaklıklar ve öykünme süreçleri sonucunda ortaya çıkan yapı ve sistemlerin başarılı bir şekilde örgüte adaptasyonunu kolaylaştırarak kurumsallaşma çalışmalarını olumlu etkilemektedir.*

**Çıkarım 18:** *Sahip aile üyeleri arasındaki güç ilişkilerini etkin bir şekilde yönetmeye yönelik mekanizmaların olması durumunda uluslararası ortaklıklar ve öykünme süreçleri sonucunda ortaya çıkan yapı ve sistemler kurumsallaşma çalışmalarını ve başarısını olumlu etkilemektedir.*

Uluslararası ortaklıkların ve öykünme süreçlerinin aile işletmesi anayasasını oluşturma ve uygulamaya yönelik etkileriyle ilgili olarak en fazla öne çıkan husus, aile işletmesi anayasası oluşturma ve uygulama çalışmalarının genel olarak bir öykünme eğiliminin ürünü olduğu yönündedir. Ayrıca aile işletmesi anayasaları hem işletmelerin kurumsallaşmaları hem de sürekliliklerinin sağlanabilmesi için önemli bir fonksiyon üstlenen önemli bir sistemdir. Böylesi bir sistemin oluşumunda, uygulamaya geçirilmesinde ve güncellenmesinde uluslararası ortaklıklar ve öykünme süreçleri sonucunda ortaya çıkan durumlar önemli bir girdi unsuru olarak kabul edilmektedir. Uluslararası ortaklıkların ve öykünme süreçlerinin aile işletmesi anayasası oluşturmaya yönelik etkilerine dair bu ifade edilenler önemli olmakla birlikte var olduğu ima edilen bu etkilemenin yönünün ve şiddetinin ne olduğuna dair bir çıkarım kurulabilmesi için gerekli veriye ulaşılamamıştır. Bu nedenle Uluslararası ortaklıkların ve öykünme süreçlerinin aile işletmesi anayasası oluşturmaya etkilerine yönelik bir çıkarım kurulamamış, bahsedilen düzlemde ilişki bu paragrafta bahsedilen imalar ile sınırlı kalmıştır.

#### **5.6. Araştırmanın Çıkarımları ve Çıkarımların Oluşturulmasına Temel Teşkil Eden Veri Setleri Özeti**

Çalışmada veri olarak kullanılan aile işletmesi anayasalarına ilişkin örnekler konunun mahremiyeti açısından işletmeler tarafından uygun görülmediği için paylaşılamamıştır. Bu araştırma kapsamında gerçekleştirilen mülakatlarda kullanılan sorular çalışmanın ekler kısmında EK1’de sunulmuştur. Örnek Olay A kapsamında incelenen A Holdingde mülakatlar 10.08.2017 tarihinde, Örnek Olay B kapsamında incelenen B Holdingde mülakatlar 21.08.2017 tarihinde, Örnek Olay C kapsamında incelenen C Holdingde mülakatlar 07.08.2017 tarihinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma ’da ifade edilen çıkarımlar ve çıkarımların oluşturulmasına temel oluşturan veri setleri özet bir tablo şeklinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 13

## Araştırmanın Çıkarımları ve Çıkarımların Oluşturulmasına Temel

## Teşkil Eden Veri Setleri Özeti

ÇIKARIMLAR	ÇIKARIMLARIN TEMELLENDİRİLMESİNE YÖN VEREN VERİ SETLERİ
<b>Çıkarım 1:</b> Devletin bir kaynak sağlayıcı ve fırsat farkındalığı oluşturuca pozisyon üstlendiği, alıcı ve satıcı olarak etkin bir rol oynadığı durumlarda devlet ile iş dünyası arasındaki yoğun ilişki kurumsallaşma çalışmalarını zorlaştırmaktadır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Holding yönetim kurulu başkanıyla yapılan mülakat,</li> <li>- B Holding yönetim kurulu üyesi ile yapılan mülakat,</li> <li>- C Holding yönetim kurulu üyesi ile yapılan mülakat,</li> <li>- Makro kurumsal yaklaşımın bir kurum olarak devlet ve iş dünyası-firmalar eksenindeki vurguları.</li> </ul>
<b>Çıkarım 2:</b> Devlet ile işletmeler arasındaki ilişkinin önemli olduğu çevrelerde aile işletmesi anayasalarında çatışma ve gerilimi ortadan kaldıracak değer-norm ve sosyal ilişki kalıplarına daha fazla vurgu yapılması gerekmektedir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Holding yönetim kurulu başkanıyla yapılan mülakat,</li> <li>- B Holding yönetim kurulu üyesi ile yapılan mülakat,</li> <li>- C Holding yönetim kurulu üyesi ile yapılan mülakat,</li> <li>- Makro kurumsal yaklaşımın bir kurum olarak devlet ve iş dünyası-firmalar eksenindeki vurguları.</li> </ul>
<b>Çıkarım 3:</b> Kurumların politik bir karakter taşıdığı ülkelerde kredi temelli finansal sistemler kurumsallaşma çalışmalarını olumsuz etkilemektedir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- B Holding yönetim kurulu üyesi ile yapılan mülakat,</li> <li>- C Holding yönetim kurulu üyesi ile yapılan mülakat,</li> <li>- Mülakat yapılan girişimcilerin kayıt altına alınmasını istemedikleri imalar,</li> <li>- Önemli sanayicilerin yazdığı biyografiler,</li> <li>- Konuyla ilgili açıklamaların yer aldığı bazı yazılı materyaller,</li> <li>- Dünya Gazetesi, 1 Ağustos 2017.</li> </ul>
<b>Çıkarım 4:</b> Kurumsal çevrenin karakteri ve finansal sistemin özelliği aile işletmesi anayasasında görev ve yetki dağılımının kriterlerinin belirlenmesi üzerinden aile işletmesi anayasasının oluşumunu etkilemektedir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Örnek olay çalışması esnasındaki gözlemler sonucunda ulaşılan bulgular,</li> <li>- Mülakatlar.</li> </ul>
<b>Çıkarım 5:</b> Biçimsel bir kurum olarak eğitim kurumuna duyulan güven, profesyonellerin ve aile üyelerinin yetiştirilmesi üzerinden kurumsallaşma çalışmalarını etkilemektedir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Holding yönetim kurulu üyesi ile yapılan mülakat,</li> <li>- B Holding yönetim kurulu üyesi ile yapılan mülakat,</li> <li>- Özgeçmişler,</li> <li>- İşletme sahiplerinin kamuoyuna yaptıkları açıklamalar,</li> <li>- Birinci kuşağın yazdığı hayat hikâyeleri.</li> </ul>
<b>Çıkarım 6:</b> Eğitim kurumuna olan güvenin düzeyi aile işletmesi anayasasının içeriğinin oluşturulmasını (aile üyelerinin eğitimi ve taşınması gereken niteliklerin nasıl kazandırılması gerektiği yönündeki değer ve prensipleri) etkilemektedir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Holding yönetim kurulu üyesiyle yapılan mülakat,</li> <li>- B Holding yönetim kurulu üyesi ile yapılan mülakat,</li> <li>- B Holding aile işletmesi anayasası,</li> <li>- Biyografiler.</li> </ul>
<b>Çıkarım 7:</b> Düşük güven özelliği hem kurumsallaşma istekliliğini hem de kurumsallaşma çalışmalarına ilişkin (profesyonelleşme, formelleşme) eğilimleri etkilemektedir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- B Holding aile işletmesi anayasası,</li> <li>- E İşletmesi aile işletmesi anayasası,</li> <li>- Türkiye ölçeğinde yürütülmüş olan kurumsallaşma-profesyonelleşme ve kültür konulu yazın,</li> <li>- İkincil veriler,</li> <li>- Sipahi, 2010</li> <li>- Sipahi, 2015</li> <li>- Konyayenigun.com, 2014</li> </ul>
<b>Çıkarım 8:</b> Düşük güven özelliğine sahip bir toplumda aile işletmesi anayasası aile üyeleri arasında güven tesis edici bir araç rolü üstlenmektedir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- B Holding aile işletmesi anayasası,</li> <li>- E İşletmesi aile işletmesi anayasası,</li> <li>- Türkiye ölçeğinde yürütülmüş olan kurumsallaşma-profesyonelleşme ve kültür konulu yazın,</li> <li>- İkincil veriler,</li> <li>- Sipahi, 2010,</li> <li>- Sipahi, 2015,</li> <li>- Konyayenigun.com, 2014.</li> </ul>
<b>Çıkarım 9:</b> Çatışma özelliği ile kurumsallaşma çalışmalarına biçilen rol arasında bir ilişki vardır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- B Holding aile işletmesi anayasası,</li> <li>- C Holding aile işletmesi anayasası,</li> <li>- E İşletmesi aile işletmesi anayasası,</li> <li>- B Holding yönetim kurulu üyesi ile yapılan mülakat,</li> <li>- C Holding yönetim kurulu üyesi ile yapılan mülakat,</li> <li>- Diğer ikincil veriler.</li> </ul>
<b>Çıkarım 10:</b> Kurumsallaşmayı başaran işletmelerde çatışma eğilimi görece düşüktür.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- B Holding aile işletmesi anayasası,</li> <li>- C Holding aile işletmesi anayasası,</li> <li>- E İşletmesi aile işletmesi anayasası,</li> <li>- B Holding yönetim kurulu üyesi ile yapılan mülakat,</li> <li>- C Holding yönetim kurulu üyesi ile yapılan mülakat,</li> <li>- Diğer ikincil veriler.</li> </ul>

**Tablo 13'ün Devamı**

<p><b>Çıkarım 11:</b> <i>Çatışma özelliği ile aile işletmesi anayasasına yöneltilen fonksiyon arasında bir ilişki vardır.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- B Holding aile işletmesi anayasası,</li><li>- C Holding aile işletmesi anayasası,</li><li>- E İşletmesi aile işletmesi anayasası,</li><li>- A Holding yönetim kurulu üyesi ile yapılan mülakat,</li><li>- B Holding yönetim kurulu üyesi ile yapılan mülakat,</li><li>- Milliyet.com.tr, 2015,</li><li>- Sipahi, 2010,</li><li>- Mülakat sürecinde yapılan gözlemler.</li></ul>
<p><b>Çıkarım 12:</b> <i>Güç mesafesi ile kurumsallaşma istekliliği ve başarısı arasında bir ilişki vardır.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A Holding yönetim kurulu üyesi ile yapılan mülakat,</li><li>- Sipahi, 2015,</li><li>- Sanyer, 2011,</li><li>- Türkiye ölçeğinde yürütülmüş olan kurumsallaşma–profesyonelleşme ve kültür konulu çalışmalar.</li></ul>
<p><b>Çıkarım 13:</b> <i>Güç mesafesi ile kurumsallaşma çalışmaları ve kurumsallaşma sonucunda ortaya çıkan sisteme biçilen roller arasında farklılık vardır.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A Holding yönetim kurulu üyesi ile yapılan mülakat,</li><li>- Sipahi, 2015,</li><li>- Sanyer, 2011,</li><li>- Türkiye ölçeğinde yürütülmüş olan kurumsallaşma–profesyonelleşme ve kültür konulu çalışmalar.</li></ul>
<p><b>Çıkarım 14:</b> <i>Güç mesafesi yüksek toplumlarda aile işletmesi anayasası eşit güç alanına sahip bireyler arasındaki güç ilişkilerinin yönetiminde bir araç olarak kullanılmaktadır.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A Holding yönetim kurulu üyesi ile yapılan mülakat,</li><li>- B Holding aile işletmesi anayasası,</li><li>- E İşletmesi aile işletmesi anayasası,</li><li>- Sahip yöneticilerin açıklama ve röportajlarında yer alan aile işletmesi anayasasıyla ilgili açıklamalar,</li><li>- Konyayenigun.com, 2014,</li><li>- Sanyer, 2011,</li><li>- Sipahi, 2010,</li><li>- Sipahi, 2015,</li><li>- CGS Center, t.y.</li><li>- Sönmez, 2015,</li><li>- Konyayenigun.com, 2014,</li><li>- Ayhan, 2010,</li><li>- sektorel.com, 2015.</li></ul>
<p><b>Çıkarım 15:</b> <i>Aile üyelerinin laik ve liberal eğilimlere sahip olduğu aile işletmeleri kurumsallaşma çalışmalarında muhafazakâr eğilimleri olan aile üyelerinin sahip olduğu işletmelere nazaran daha başarılıdır.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kurumsal teori ve aile işletmelerinin kurumsallaşmasıyla ilgili uluslararası yazın,</li><li>- Türkiye gibi ülkelerde devlet ile işletmeler arasındaki ilişkinin kurumsallaşma çalışmalarını farklı şekillerde etkilediğine dair imalar barındıran çalışmaların bulguları,</li><li>- Örnek olay incelemeleri esnasındaki gözlemler,</li><li>- Mülakat yapılan kişilerin informal sohbetlerdeki vurguları.</li></ul>
<p><b>Çıkarım 16:</b> <i>Aile üyelerinin laik ve liberal eğilimlere sahip olduğu aile işletmeleri, oluşturulan aile işletmesi anayasasının işlevselliğinde ve katılımcı bir süreçle aile işletmesi anayasası oluşturulması konusunda muhafazakâr eğilimleri olan aile üyelerinin sahip olduğu işletmelere nazaran daha başarılıdır.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kurumsal teori ve aile işletmelerinin kurumsallaşmasıyla ilgili uluslararası yazın,</li><li>- Türkiye gibi ülkelerde devlet ile işletmeler arasındaki ilişkinin kurumsallaşma çalışmalarını farklı şekillerde etkilediğine dair imalar barındıran çalışmaların bulguları,</li><li>- Örnek olay incelemeleri esnasındaki gözlemler,</li><li>- Mülakat yapılan kişilerin informal sohbetlerdeki vurguları.</li></ul>
<p><b>Çıkarım 17:</b> <i>Örgüti oluşturan alt sistemler arasında ileri düzeyde uyum ve eş güdüm olması uluslararası ortaklıklar ve öykünme süreçleri sonucunda ortaya çıkan yapı ve sistemlerin başarılı bir şekilde örgüte adaptasyonunu kolaylaştırarak kurumsallaşma çalışmalarını olumlu etkilemektedir.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Örnek olay çalışmalarının gerçekleştirildiği süreçte yapılan gözlemler ve incelemeler,</li></ul>
<p><b>Çıkarım 18:</b> <i>Sahip aile üyeleri arasındaki güç ilişkilerini etkin bir şekilde yönetmeye yönelik mekanizmaların olması durumunda uluslararası ortaklıklar ve öykünme süreçleri sonucunda ortaya çıkan yapı ve sistemler kurumsallaşma çalışmalarını ve başarısını olumlu etkilemektedir.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Örnek olay çalışmalarının gerçekleştirildiği sürece yapılan gözlemler ve incelemeler</li></ul>



## SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin büyük bir çoğunluğunun aile işletmesi niteliği taşıdığı ve kurumların politik bir karaktere sahip olduğu ülkelerde, kendine özgü kurumsal çevre karakterlerinin doğal bir uzantısı olarak işletmelerin kurumsallaşması ve kurumsallaşma yönünde geliştirmeleri gerekli görünen araç ve mekanizmaların geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik çalışmalar ayrı bir öneme sahiptir. Özellikle, Türkiye gibi başarılı kapitalist girişimlerde bulunmak için yeterli sermayenin bulunmasında belli sıkıntıların çekildiği, toplumsal sosyal genlerin bir yansıması olarak ailenin gelir ve harcamalarının merkezi olarak kabul edildiği ve işletmelerin yaşam ömürlerinin çok kısa olduğu ülkelerde, hem işletmelerin kurumsallaşmasına hem de aile işletmesi anayasası başta olmak üzere farklı kurumsallaşma araç ve mekanizmalarına ilişkin çalışmalar önemli hale gelmektedir. Bahsedilen düzlemdeki çalışmaların bu önemine rağmen, Türkiye ölçeğinde konuyla ilgili yapılmış olan çalışmaların çok büyük bir kısmı, sosyal bilimlerin diğer alanlarında olduğu gibi uluslararası yazını takip etmekte ve uluslararası yazının hâkim yöntem bilim geleneği çerçevesinde yapılmaktadır. Bu eğilim, gerek kurumsallaşma gerekse aile işletmesi anayasasının oluşturulması ve uygulanması gibi içinde bulunulan bağlamın çok önemli bir şekillendirici olabileceği konularda, hem makro hem meso düzeyde mikro bağlamdan bağımsız bir dizi çalışmaların yapılması durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum ulusal yazının işletmelere kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası oluşturma yönündeki olası katkı potansiyelini minimize etmektedir. Bu durum göz önüne alınarak bu çalışma, hem ulusal yazına bir dizi akademik katkı sağlamak, hem de uygulamaya yönelik bir dizi imalarda bulunmak üzere, hem makro kurumsal bağlamın hem de işletmeye özgü mikro bağlamın aile işletmelerinin kurumsallaşma çalışmalarını ve bir kurumsallaşma mekanizması olan aile işletmeleri anayasalarının oluşmasına nasıl etkileri olduğuna dair bir dizi argüman üretmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç çerçevesinde dört bölümden oluşmuş olan araştırma çoklu örnek olay incelemesi olarak kurgulanmış nitel bir çalışmadır.

Araştırma beş temel bölümden oluşmuştur. Araştırmanın birinci bölümünde aile işletmelerinin tanımı, kapsamı, sınıflandırılmaları konuları üzerinde durulmuştur. Bu bölümde yapılan yazın incelemesinin vurgu yaptığı en önemli hususlardan bir tanesi aile işletmeleri başlığı altında özellikle ulusal yazında keşfedici çalışmaların olmadığı

yönündedir. Ayrıca, aile işletmelerinin sınıflandırılmasına yönelik çok fazla perspektif ve kriterin varlığı göze çarpmakta konuyla ilgili sistematik bir sınıflandırma mantığının olmadığı görülmektedir. Bu ifade edilenlerin yanında, ulusal yazında Türk aile işletmelerinin hangi sınıflandırma tipolojisi içerisinde kümelenebileceklerine dair bir araştırma ya da bir tartışmanın henüz yapılmamış olduğu görülmektedir. Böylesi bir durum, Türk aile işletmelerinin özelliklerinin ortaya konularak bu özellikler temelinde işletmelere yönelik bir takım öneri ve modellerin sunulması yönünde ciddi çalışmaların henüz düşünülmemiş olduğuna işaret etmektedir. Mevcut yazın birikimi, Türk aile işletmelerinin hangi sınıfta kümelenebileceğine dair bir dizi tespitte bulunmak için yeterli görünmemektedir. Yazına ilişkin yapılan bu tespit, Türk aile işletmelerini belli özellikleri ve Türkiye'ye özgü yapısal gelenekleri çerçevesinde sınıflandırmaya ve bu işletmelerin özelliklerini ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalara ihtiyaç olduğuna işaret etmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise, aile işletmesi anayasasına yönelik olarak yazın incelemesi yapılmıştır. Bu bölümde aile işletmesi anayasasının tanımı, amacı ve işlevi, aile işletmesi anayasasının içeriğinin nasıl olması gerektiği ve aile işletmesi anayasasının oluşturulması süreci üzerinde durulmuştur. Araştırmanın giriş kısmında da bahsedildiği gibi bu bölümün birincil amacı aile işletmesi anayasasına yönelik olarak tanımlayıcı düzeyde ulusal yazına katkı sağlamaktır. Bu bölümde yapılan yazın incelemesi hem ulusal hem de uluslararası yazına dair önemli hususları ön plana çıkarmıştır. Ulusal yazında, aile işletmesi anayasası hakkında yazılanlar kavrama ilişkin dar alandan oluşan ve birbirini tekrar eden ifadelerden oluşmaktadır. Ayrıca, yazılanların önemli bir kısmı basit çevirilerden oluşmakta ve özellikle uygulamacılar için yol gösterici olmaktan uzak bir nitelik taşımaktadır. Konuyla ilgili uluslararası yazında yazılanlar ise, bağlamsal vurgudan yoksun özellikle kültürel dokuların böylesi bir mekanizmaya ne tür etkilerde bulunabileceğine yönelik söylemden son derece uzaktır. Gerek ulusal yazın gerekse uluslararası yazının bu durumu özellikle aile işletmesi anayasasıyla ilgili olarak bağlamsal faktörler temelinde bir yazın alanı oluşturmaya yönelik ciddi çalışmaların yapılması zorunluluğuna vurgu yapmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, kurumsallaşma ve bağlam teması üzerinde durularak hem kurumsallaşma çalışmalarına ilişkin süreç, hem de aile işletmesi

anayasasının oluşturulmasında içinde bulunulan makro kurumsal bağlamla örgütsel bağlamın etkilerine ilişkin teorik bir arka plan oluşturulmuştur. Bu bölüm temelinde yapılan inceleme, kurumsallaşma ve aile işletmesi anayasası konusunun hiçbir şekilde makro kurumsal ve mikro bağlamla ilişkilendirilmemiş olduğuna işaret etmektedir. Özellikle Türkiye ölçeğinde böylesi bir ilişkinin analiz edilmemiş olması son derece şaşırtıcıdır. Batı yazınına takip eden ve onun hâkim perspektifleri dışına çıkamayan Türk bilim camiasının bu konuda kendi ürettiklerini sorgulaması gerektiği bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, ontolojik nedenleri Türk işletmelerine yol göstermek ve onların daha sağlıklı faaliyetlerde bulunarak sürekliliklerinin sağlanması konusunda kaynak, strateji ve uygulamalar geliştirmek olan çeşitli sivil ve kamu kuruluşlarının da, böylesi bir alana odaklanmamış olmaları son derece şaşırtıcı görünmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşması ve bir kurumsallaşma aracı olarak aile işletmesi anayasasının oluşturulması üzerinde, içinde bulunulan makro kurumsal bağlamın nasıl bir etkisi olabileceği, özellikle Türkiye gibi makro kurumsal politik bir karakter taşıyan ve ideolojik parçalanma nedeniyle farklı durumların ortaya çıkabildiği ülkelerde ayrı bir öneme sahiptir. Bu önem göz önüne alındığında böylesi araştırmalara neredeyse hiç odaklanılmamış olmanın önemli bir eksiklik olduğu söylenebilir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise, araştırmanın yöntemi ve bu yöntemsel kurgu temelinde toplanmış olan verilerin analizine yer verilmiştir. Hem giriş kısmında hem de yöntem kısmında belirtilmiş olduğu gibi araştırma çoklu örnek çalışması şeklinde kurgulanmış nitel bir çalışmadır.

Araştırmanın beşinci bölümünde ise araştırma soruları neticesinde elde edilen bulguların değerlendirilmesiyle şekillendirilen çıkarımlar yer almaktadır. Nitel bir çalışma olması nedeniyle verilerin analizi sonucunda daha sonra yapılan çalışmalar için alt yapı oluşturabilmeleri ve çeşitli kuramların geliştirilmesinde öncül olarak kullanılabilmesi için çıkarımlar oluşturulmuştur. Analizler sonucunda oluşturulan çıkarımlar şu şekildedir.

**Çıkarım 1:** *Devletin bir kaynak sağlayıcı ve fırsat farkındalığı oluşturucu pozisyon üstlendiği, alıcı ve satıcı olarak etkin bir rol oynadığı durumlarda devlet ile iş dünyası arasındaki yoğun ilişki kurumsallaşma çalışmalarını zorlaştırmaktadır.*

Gelişmekte olan ülkelerin genel özelliklerinden bir tanesi, devlet ile iş dünyası arasındaki ileri düzeyde ilişkidir. Bu ilişkinin yanında, başarılı kapitalist girişimlerde bulunabilmek için yeterli sermaye birikiminin henüz gereken düzeye ulaşmadığı bu ülkelerde, devlet bir yandan sermaye sahibi en önemli iktidar odağı olarak bir girişimci rolü üstlenmekte ve özel girişimciler için sermaye sağlayıcı bir merkez alan olabilmektedir. Diğer yandan da, hem bir alıcı hem de önemli bir satıcı olarak iş dünyasındaki fırsatların kaynağı pozisyonuna gelebilmektedir. Devletin iş dünyasına ilişkin bahsedilen düzlemde üstlenmiş olduğu rol, Türkiye'nin parçalı ideolojik anlayışı ve her siyasal iktidarın “kurumları” kendileştirme ve kendine yakın “*sermaye sınıfları*” oluşturma çabasının iş dünyasına önemli yansımaları olmaktadır. Bu yansımaların başında ise, işletmelerin devletle olan ilişkileri ve bu ilişkileri sağlayarak işletmeye sosyal ağlar üzerinden üstün performans için gerekli alt yapıyı tesis etmede etkin rol alan aile üyelerinin oldukça kritik bir öneme sahip olma durumları gelmektedir. Böylesi durumlarda devlet, kendisiyle yakın diyalog içinde olduğu işletmelerden belli kişileri muhatap alma eğilimi sergilemekte ve o kişi üzerinden üstlenmiş olduğu rolün değersel yönüyle işletmeyi buluşturma yoluna gitmektedir. Bu durum, Türkiye gibi ülkelerde, kişilerden bağımsız yapı ve sistemlerin inşa edilmesini zorlaştırabilmekte devletle olan ilişkiyel beceri başta olmak üzere, diğer liderlik özellikleri bağlamında kişiye bağlı işletme yapılarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu durum kurumsallaşma çalışmalarını zorlaştırabilmektedir. Zaman zaman zorlaştırmanın da ötesine geçerek, işletmede kritik öneme sahip kişinin kendi gücünü aile içerisinde sürdürülebilir kılma arzusu nedeniyle bağımsız sistemlerin inşa edilerek, kendi güçlerinin bu sistemlere aktarılması anlamına gelen kurumsallaşma çalışmaları konusunda isteksiz davranılması sonucunu ortaya çıkarabilmektedir. Bu ifade edilenler ışığında “*devletin bir kaynak sağlayıcı ve fırsat farkındalığı oluşturucu, alıcı ve satıcı olarak etkin bir rol oynadığı durumlarda devlet ile iş dünyası arasındaki ilişkinin*” kurumsallaşma çalışmalarını olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

**Çıkarım 2:** *Devletin ile işletmeler arasındaki ilişkinin önemli olduğu çevrelerde aile işletmesi anayasalarında çatışma ve gerilimi ortadan kaldıracak değer-norm ve sosyal ilişki kalıplarına daha fazla vurgu yapılması gerekmektedir.*

Çıkarım 1'e yönelik yapılan açıklamalarda ifade edilen durumlar, devletin işletme performansı üzerinde önemli bir belirleyici olabileceğine işaret etmektedir. Devletin iş dünyasına ilişkin üstlenmiş olduğu rollerin ve devletle kurumların ilişkisel düzleminin işletme performansı üzerinde önemli bir belirleyiciliğe sahip olduğu durumlar, etkin bir kurumsallaşma aracı olan aile işletmesi anayasalarının oluşturulmasında dikkate alınması gereken önemli bir girdi olarak kabul edilmektedir/edilmelidir. Çünkü aile işletmesi anayasaları bir yandan aile üyelerinin işletmede hangi şartlar altında nasıl çalışacaklarını ve nasıl yetkilendirileceklerini belirlerken, diğer yandan da işletmeyle ilgili karar alma gücünün aile üyeleri arasında hangi kriter ve değerler temelinde dağıtılacağına ve/veya tasarlanacağına yönelik ilke ve prensipleri içermektedir. Devletin işletme performansı üzerinde önemli bir etkileyici güce sahip olabildiği ülkelerde, performans sağlayıcı kaynak ve fırsatların işletmeyle tanıştırılmasını gerçekleştirilecek mekanizmaların inşa edilmesi ve/veya bunu sağlayacak kişilerin belirlenmesi, bu konuda bazı yetkinlikler kazandırılmaları aile işletmesini etkileyen önemli girdilerdir. Ayrıca, kritik kaynakları biçimsel ve biçimsel olmayan kurumlar üzerinden işletmeye kazandırma yönünde etkin rol alan bireylerin işletme ve aile içinde güçlenerek iktidar alanlarının genişlemesinin ortaya çıkartabileceği riskleri minimize etmek ve aile içi güç ilişkilerini de düzenlemeye yönelik değer, ilke ve prensipler yine ifade edilen özelliklere sahip kurumsal çevrelerde son derece önemli hale gelmektedir.

**Çıkarım 3:** *Kurumların politik bir karakter taşıdığı ülkelerde kredi temelli finansal sistemler kurumsallaşma çalışmalarını olumsuz etkilemektedir.*

Hem başarılı kapitalist girişimlerde bulunabilmek hem de var olan girişimlerin büyütülmesine yönelik yatırımlar yapabilmek için, sermaye kısıtıyla karşı karşıya olan ve ihtiyaç duyulan sermayeyi krediyle sağlama yoluna gidilen kurumsal çevrelerde kurumsallaşmaya yönelik faaliyetlerin olumsuz etkilenebileceği durumlar ortaya çıkabilir. Çünkü işletmenin ihtiyaç duyduğu fonların/kaynakların işletmeye kazandırılmasında önemli bir rol oynayan politik bağlantılar olmak üzere diğer sosyal ağlar kurumsallaşmanın doğal bir gerekliliği olan belli ilkeler ışığında çalışan yapı ve sistemlerin tasarlanmalarını ve bu yapı-sistemlere işlerlik kazandırılmasını zorlaştırmaktadır. Bir kurumsal çevrede, politik, dini veya diğer farklı alanlara dayanan sosyal ağlar üzerinden kredi /ya da farklı destekler yoluyla sermaye teminin yaygın bir

eğilim olması, doğrudan bazı sistemlerin olmamasından veya var olan sistemlerin etkin işlememesinden kaynaklanan boşluğu farklı mekanizmalar üzerinden işleyen sosyal ağların doldurması sonucunu ortaya çıkartmaktadır. Sosyal ağlar doğası gereği kişiye bağlı işleyen mekanizmalardır. Böylesi mekanizmaların işletmeye sermaye sağlamak için kullanımının yaygın olduğu kurumsal çevrelerde yapı ve sistemlerden daha çok bireyler ön plana çıkmakta ve onlar muhatap alınmaktadır. Bu durum ise kurumsallaşmanın özünü teşkil eden yapı ve sistemlerin inşasını zorlaştırmaktadır.

**Çıkarım 4:** *Kurumsal çevrenin karakteri ve finansal sistemin özelliği aile işletmesi anayasasında görev ve yetki dağılımının kriterlerinin belirlenmesi üzerinden aile işletmesi anayasasının oluşumunu etkilemektedir.*

Kurumların olgunlaşma derecesine bağlı olarak kurumsal çevre farklı karakterler alabilmektedir. Örneğin Türkiye gibi gelişmekte olan bazı ülkelerde, kurumlar politik bir karakter taşımakta ve kurumların işleyişine yön veren kuvvetli bir bütüncül ideoloji olmadığı durumlarda, kurumlar parçalı ideolojik yapının ortaya çıkarmış olduğu parçalı ve birbiriyle mücadele halinde olan ideolojik yapının doğal bir uzantısı olarak, kurumlar siyasal hükümetler tarafından sıkça değişim süreçlerine sokulmaktadırlar. Hatta zaman zaman bu değişim süreçleri o kadar sık olabilmektedir ki, bir değişim süreci başlamadan süreç yarıda kesilip yeni bir değişim süreci başlatılma durumları bile ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, yine gelişmekte olan ülkelerde bir kurum olarak devletin iş dünyasındaki rolü ve iş dünyasıyla olan yakın ilişkisi ile birleşince şahsi ve politika temelli sosyal ağlara bağlı ilişkileri önemli hale getirmektedir. Ayrıca, yine gelişmekte olan ülkelerin temel özellikleri arasında sayılan borsanın fon sağlayıcı bir mekanizma olarak görülmemesi ve yeni kapitalist girişimlerde bulunabilmek veya var olan kapitalist girişimleri büyütebilmek için yeterli sermaye birikimine sahip olamama durumu da bir ülkedeki hem hâkim finansal sistem karakterini hem de bu finansal sistemin işleyişine özgü mekanizmaları etkilemektedir. Gelişmekte olan ülkelere özgü bu durumlar bu ülke gruplarında kredi temelli finansal sistemlerin işlerlik kazanmalarına neden olmuştur. Ayrıca özellikle Türkiye gibi ülkelerde kurumsal çevrenin olgunlaşmamış yapısı, girişimcileri ihtiyaç duydukları fonları kredi yoluyla tedarik etmede en etkin yolu bulmak adına farklı bağlantılar kurmaya itmektedir. Bu nedenle, aile işletmelerinde görev ve yetki dağılımları yapılırken ihtiyaç duyulan

sermayenin en uygun biçimde işletmeye kazandırılmasına yönelik faaliyetlerin kim tarafından yapılacağına ilgili kurumsal çevrede bu hususta gerekli olan niteliklerin neler olması gerektiği göz önüne alınarak belirlenmesi gerekmektedir. Kredi temelli finansal sistemlerin hâkim olduğu ülkelerde, özellikle kişisel bağların geliştirilmesi ve bu bağların başta ideoloji olmak üzere farklı yan etkilerle desteklenmesi oldukça önem kazanmaktadır. Bu nedenle aile işletmesi anayasası oluşturulurken aile üyelerine ilişkin görev ve yetkilerin belirlenmesinde bu durumun göz önüne alınması gerekmektedir. Buna yönelik benzer bir ilişki piyasa temelli finansal sistemlerin geçerli olduğu ülkeler için de söylenebilir. Kredi temelli finansal sistemlerin geçerli olduğu kurumların politik karakter taşıdığı ülkelere farklı olarak, piyasa temelli finansal sistemlerin geçerli olduğu ülkelerde olgunlaşmış bir kurumsal çevre özelliğinin var olduğu görülmektedir. Böylesi bir yapı ve işleyiş içerisinde borsa bir kurum olarak oldukça önemli bir işlev üstlenmekte ve şirketlerin borsa değerleri için farklı mekanizmaları devreye sokarak piyasa değerlerini yükseltmeleri oldukça önemli hale gelmektedir. Bu durumda, işletmenin piyasa yüzü olacak kişinin toplumsal düzlemde farklı toplumsal gruplarla iyi ilişkiler kurabilen ve bu iyi ilişkiler üzerinden işletmenin piyasa değerine önemli çıkarımlar yapılmasını sağlayan aile üyelerinin titizlikle seçilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, piyasa temelli finansal sistemlerin geçerli olduğu ülkelerde aile işletmesi anayasası oluşturulurken, işletmenin toplumsal düzlemdeki temsilcisi konumundaki kişilerin taşınması gereken özelliklerin bu durum göz önüne alınarak belirlenmesi ve görevlendirmenin bu temelde yapılması gerekmektedir.

**Çıkarım 5:** *Biçimsel bir kurum olarak eğitim kurumuna duyulan güven, profesyonellerin ve aile üyelerinin yetiştirilmesi üzerinden kurumsallaşma çalışmalarını etkilemektedir.*

Bir kurum olarak eğitim kurumuna olan güven işletmelerin kurumsallaşma çalışmalarını etkilemektedir. Eğitim kurumuna güvenin yüksek olduğu ve eğitim kurumuyla iş dünyası arasında yakın bir ilişkinin olduğu ülkelerde kurumsallaşmaya yönelik çalışmalar daha hızlı ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Çünkü, eğitim kurumuna yönelik olarak nitelikli ve rekabet gücüne beklenen katkıyı yapacak karakterde insanlar yetiştirme konusunda duyulan güven, hem profesyonelleşme eğilimlerini ve istekliliğini hem de profesyonellerin önerileri doğrultusunda inşa edilen

yapı ve sistemlere güvenerek, bu yapı ve sistemler ışığında işletmeleri kişilerden bağımsız işleyen yapılara dönüştürme konusunda katkı sağlayıcı bir eko sistemin inşasını kolaylaştırmaktadır. Aile üyelerinin yetiştirilmesinde ve işletme içinde alacakları görevler için gerekli yetkinliklerin kazandırılmasında da eğitim kurumuna duyulan güvenin önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Özellikle biçimsel eğitim kurumuna güvenin düşük olduğu ülkelerde sonraki kuşağa devirlerin gerçekleştirilmesi yavaşlamakta ve hem aile üyelerinin hem de genç profesyonellerin yetkilendirilmesi konusunda önemli tereddütler yaşanabilmektedir.

**Çıkarım 6:** *Eğitim kurumuna olan güvenin düzeyi aile işletmesi anayasasının içeriğinin oluşturulmasını (aile üyelerinin eğitimi ve taşınması gereken niteliklerin nasıl kazandırılması gerektiği yönündeki değer ve prensipleri) etkilemektedir.*

Bir ülkede biçimsel bir kurum olarak eğitim kurumuna olan güvenin düşük olması, aile işletmesi anayasasının içeriğinin oluşturulmasına doğrudan etki etmektedir. Çünkü aile işletmesi anayasası, hem aile üyelerinin nasıl-nerede eğitimler alması gerektiğine, hem de aile üyelerinin işletmede hangi şartlarda, nasıl görev alacaklarına dair ilke ve prensipleri barındırmaktadır. Eğitim kurumuna olan güvenin düşük olduğu ülkelerde, aile üyelerinin eğitilmesi konusunda hangi mekanizmaların ne şekilde ve hangi eğitim gelenekleri çerçevesinde gerçekleştirileceğine ilişkin hatların belirlenmesi oldukça önem kazanmaktadır. Türkiye’de eğitim kurumuna olan güvenin düşük olması işletme sahibi aile üyelerinin genelde Amerika ve İngiltere merkezli eğitimler almaları ve sürekli yurt dışı bağlarıyla ihtiyaç duyulan nitelikleri kazanmaya çalışmaları durumunu ortaya çıkarmıştır.

**Çıkarım 7:** *Düşük güven özelliği hem kurumsallaşma istekliliğini hem de kurumsallaşma çalışmalarına ilişkin (profesyonelleşme, formalleşme) eğilimleri etkilemektedir.*

Güven bir toplumda hem kapitalist faaliyetlerin hem de kapitalizmin en önemli araçları konumunda olan örgütlerin yönetim ilişkilerinin en temel girdisi konumundadır. Ticari faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için taraflar arasında belli bir güven düzeyinin var olması gerekmektedir. Bir toplumdaki kurumların sosyal performansının düşük olduğu Türkiye gibi düşük güven özelliğine sahip ülkelerde, ticari faaliyetlerle yönetsel faaliyetlerin



etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için güven sağlayıcı belli mekanizmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Düşük güven özelliğine sahip ülkelerin kendi dinamikleri çerçevesinde geliştirmiş oldukları bu güven mekanizmaları yönetsel ve ticari faaliyetler için karar almayı ve harekete geçmeyi kolaylaştıran asgari güven düzeyinin kurulmasına yardımcı olurlar. Düşük güven özelliğine sahip Türkiye gibi ülkelerde, gerekli yapı ve sistemler inşa edilerek işletmeleri kişilerden bağımsız işleyen yapılara dönüştürme niyetiyle yapılan kurumsallaşma çalışmaları konusunda isteklilik düşük olmaktadır. Çünkü işletme sahipleri hem inşa edilen yapı ve sistemlere hem de bunları inşa edecek kişilere yetkilerini devretme konusunda güven yoksunluğu nedeniyle isteksiz davranmaktadırlar. Ayrıca düşük güven özelliği kurumsallaşmanın boyutlarından biri olan profesyonelleşme yönelim ve istekliliğini de yoğun olarak etkilemektedir. Düşük güven özelliğine sahip ülkelerde profesyonelleşme genel olarak bir zorunluluk olarak tercih edilmekte ve güvenebilme yönündeki parametreler profesyonel seçiminde oldukça önemli bir belirleyici olmaktadır. Bunun yanı sıra, düşük güven özelliğine sahip toplumlarda tüketiciler ve diğer dışsal paydaşlar açısından kurumsallaşma çalışmalarına ve kurumsallaşmış işletmelere ayrı bir anlam yüklenmektedir. Böylesi toplumlarda kurumsallaşmayı başarmış ve bu konuda kurumsallaşmaya yönelik başarısıyla toplumda ön plana çıkmış işletmelere toplumun güvenin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu gözlemden yola çıkarak düşük güven özelliğine sahip toplumlarda, kurumsallaşmanın işletmeye güven sağlayıcı bir fonksiyon rolü üstlendiğini söyleyebiliriz.

**Çıkarım 8:** *Düşük güven özelliğine sahip bir toplumda aile işletmesi anayasası aile üyeleri arasında güven tesis edici bir araç rolü üstlenmektedir.*

Güven bilindiği üzere bir toplumsal düzlemdeki insan ilişkilerinin hem başlamasının hem de sağlıklı bir şekilde sürdürülmesinin en temel unsurlarından birisidir. Düşük güven özelliğine sahip toplumlarda insanlar arası güvenin tesisi zor ve zaman alıcı olmakla birlikte, güvenin sarsılması da oldukça hızlı ve çabuk gerçekleşmektedir. Özellikle insanlar arası iletişimin sınırlı ve insanların şeffaf olma eğilimlerinin düşük olduğu gizem toplumlarında güvenin tesisi zor, sarsılması çok kolay olabilmektedir. Bu durum da, özellikle işletme sahibi aile üyeleri arasındaki ilişkilerin bir güven temelinde sürdürülebilir kılınmasını zorlaştırmaktadır. Çünkü para, mal, miras ve güç paylaşımı ve bunların kontrolü güven tesisini zorlaştırdığı gibi gelin, damat ve dünürler gibi yeni

fertlerin katılımıyla sürekli genişleyen aile üyeleri arasında güvenin tesis edilmesi ve sürdürülebilirliği zorlaşmaktadır. Bu tasvir edilmeye çalışılan durumlar için aile işletmesi anayasasının aile üyeleri arasında güven sağlayıcı bir araç rolü üstlendiği görülmektedir. Çünkü aile işletmesi anayasası aile üyeleri arasında güven sarsıcı birçok olayı ortaya koyduğu ilke ve prensiplerle düzenleyerek bütün aile üyelerinin ortak bir düşünme ve değerlendirme kültürü içerisinde olgunlaşmalarını ve ilişki kurmalarını kolaylaştırmaktadır. Bir başka ifadeyle aile işletmesi anayasası, aile üyelerinin işletmede hangi pozisyonlarda nasıl görev alacakları, yönetici pozisyonlarının nasıl şekillendirileceği, aile üyelerinin hangi pozisyonda ne kadar görev yapacakları mal ve miras paylaşımının nasıl gerçekleştirileceği gibi kritik ve güveni tehdit edici olayları güveni zedelemeyen çözümler konusunda önemli bir fonksiyon ifa etmektedir.

**Çıkarım 9:** *Çatışma özelliği ile kurumsallaşma çalışmalarına biçilen rol arasında bir ilişki vardır.*

**Çıkarım 10:** *Kurumsallaşmayı başaran işletmelerde çatışma eğilimi görece düşüktür.*

Çatışma özelliği yüksek toplumlarda çatışmanın minimizasyonu ve yönetimine ilişkin olarak çok farklı mekanizmaların inşa edilmesi gerekmektedir. Özellikle güç ve iktidar alanının belirsiz olduğu, iktidar alanlarının belli kriterler temelinde şekillendirilmediği durumlarda ve mekânlarda çatışma çok hızlı bir şekilde ortaya çıkmakta ve derinleşerek tarafların birbirlerine karşı aşırı karşıt tavırlar takınmasına neden olabilmektedir. Özellikle çatışma özelliği yüksek toplumlarda, kurumsallaşmanın doğası gereği çatışmaya neden olan iktidar alanı belirsizliklerini ortadan kaldırdığı ve iktidar alanlarının düzenlemesine yönelik bir takım kriter, ilke ve prensipler ortaya çıkartması nedeniyle kurumsallaşma çalışmalarına çatışmayı minimize edici bir fonksiyon yüklendiği görülmektedir. Gerçekten de kurumsallaşma hem kişilerden bağımsız yapı ve sistemler inşa edilmesi sonucunu ortaya çıkartması, hem de doğası gereği belli ilke ve prensipler ortaya çıkartarak işletmeleri bu ilke ve prensipler içerisinde rasyonel ilişki düzleminde tutma potansiyeli çatışmaları minimize etme özelliğine sahip olabilmektedir.

**Çıkarım 11:** *Çatışma özelliği ile aile işletmesi anayasasına yöneltilen fonksiyon arasında bir ilişki vardır.*

Aile işletmesi anayasası içeriği gereği çatışma yaratma özelliği olan faktörler ve bu faktörler arasındaki ilişkileri yönetmeye katkı sağlayıcı bir potansiyeline sahiptir. Aile işletmesi anayasası, aile üyeleri arasındaki ilişkilere ve aile üyelerinin işletmede nasıl ve hangi görevlerde yer alacaklarına, işletmede aile üyeleri tarafından ifa edilecek görevleri yürütecek kişilerin hangi niteliklere sahip olması gerektiğine ve bu nitelikleri nasıl kazanabileceklerine yönelik kolektif olarak oluşturulmuş kurallar bütünüdür. Aynı zamanda çatışmanın en önemli nedenlerinden biri olarak gösterilen karar alma gücünün aile içinde nasıl dağıtılması gerektiğine vurgu yapan kararların nasıl alınacağı da yine aile işletmesi anayasasında net vurgularla ifade edilmektedir. Aile işletmesi anayasasının bu özelliği göz önüne alındığında özellikle çatışma özelliği yüksek toplumlarda aile işletmesi anayasasından çatışmaları minimize etme yönünde bir fonksiyon üstlenmesinin beklendiği ve bu fonksiyonun yoğun olarak ön plana çıktığı görülmektedir.

**Çıkarım 12:** *Güç mesafesi ile kurumsallaşma istekliliği ve başarısı arasında bir ilişki vardır.*

**Çıkarım 13:** *Güç mesafesi ile kurumsallaşma çalışmaları ve kurumsallaşma sonucunda ortaya çıkan sisteme biçilen roller arasında farklılık vardır.*

Güç mesafesi gücün dağılımıyla ilgili kültürel bir boyuttur. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda hem gücün adaletsiz ve oransız bir şekilde dağılımı normal görünmekte, hem de güç toplumsal düzlemdeki ilişkilerin en temelinde yer alarak bireyler tarafından yüksek oranda arzu edilmekte ve paylaşılmak istenmemektedir. Çünkü güç mesafesi yüksek toplumlarda güç en önemli iktidar göstergesi olarak kabul edilmektedir. Türkiye gibi güç mesafesi yüksek toplumlarda işletme sahipleri sahip oldukları gücü, ne kendileri dışındaki profesyonel kişilere, ne de kurumsallaşmanın doğal bir uzantısı konumunda olan kişiden bağımsız bir şekilde işleyen yapı ve sistemlere devretme konusunda isteksiz davranma eğilimi sergilemektedirler. Bu durum kurumsallaşmaya ilişkin çalışmalara geçilmesini zorlaştırdığı gibi, çalışmalara başlanması durumunda da bu çalışmalarının olması gereken düzlemde gerçekleşerek başarıya ulaşması yönünde önemli kararların alınmasını engelleyebilmektedir. Güç mesafesi yüksek toplumlarda kurumsallaşma çalışmalarının olması gereken biçimde ilerleyebilmesi için işletme sahibi ailelerde, içinde yaşadıkları kültürde ulaşılması pek

mümkün olmayan farklı bir bilinç düzeyinin oluşması gerekmektedir. Türkiye’de kurumsallaşmayı başarmış aile işletmelerinde böylesi bir bilincin oluşmasında yurt dışında alınan eğitimler, yurt dışında edinilen tecrübelerin ve yurt dışındaki başarılı aile işletmelerine yönelik öykünmelerin önemli bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Bunun yanı sıra güç mesafesi yüksek toplumlarda kurumsallaşma çalışmalarına ve kurumsallaşma sonucunda ortaya çıkan yapı ve sistemlere, güç mesafesi düşük bir toplumdan farklı olarak aile üyeleri arasındaki güç ilişkilerini düzenleyerek her bir aile üyesinin temel yetkinleri doğrultusunda hatları net olarak çizilmiş bir iktidar alanı ve bu iktidar alanını nasıl yönlendireceği konusunda bir takım kurullarla standartların oluşturulması yönünde bir fonksiyon yüklenmektedir.

**Çıkarım 14:** *Güç mesafesi yüksek toplumlarda aile işletmesi anayasası eşit güç alanına sahip bireyler arasındaki güç ilişkilerinin yönetiminde bir araç olarak kullanılmaktadır.*

Güç mesafesi yüksek toplumda güç ilişkileri ve iktidar alanı çakışma mücadeleleri nedeniyle çatışmaların çıkmaması için bireyler, gruplar ve örgütler arasında güç ilişkilerini düzenleyerek iktidar alanlarının sınırlarını çizen bir dizi mekanizmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Aile işletmesi anayasasının da, güç mesafesi yüksek toplumlarda aile üyeleri arasındaki güç ilişkilerini düzenleyen, belli ilke ve prensipler ortaya koyarak onların iktidar alanlarının düzenleyen ve her bir iktidar alanının kontrolü için gerekli kriterleri ortaya koyarak bu iktidar alanlarını hangi şartlar altında kimlere teslim edilebileceğine ilişkin bir yörünge oluşturma rolü üstlenmiş olduğu görülmektedir.

**Çıkarım 15:** *Aile üyelerinin laik ve liberal eğilimlere sahip olduğu aile işletmeleri kurumsallaşma çalışmalarında muhafazakâr eğilimleri olan aile üyelerinin sahip olduğu işletmelere nazaran daha başarılıdır.*

Biçimsel olmayan bir kurum olarak ideoloji bireyin tercihlerine yön veren en önemli karar şekillendiricilerden biri olarak kabul edilmektedir. İdeolojik bir tercihte bulunarak bir ideolojiye özgü değerleri içselleştiren bireyin gerek iş gerekse özel yaşantısında ideolojisine özgü değer, norm ve inançlara bağlı olarak kararlar aldığı gözlenmektedir. İdeolojinin bireylerin kararları üzerindeki bu şekillendiriciliğinin aile işletmelerinin kurumsallaşması yönünde alınan kararlar ve kurumsallaşma çalışmaları üzerinde de bir dizi etkileri olduğuna dair önemli imalara rastlanılmıştır. Türkiye düzleminde muhafazakâr ideolojinin doğasının ve yorumlanışının kurumsallaşma çalışmalarını

zorlaştırdığı gözlemlenmiştir. Bu durumun çok farklı nedenleri olabilir ve bunun neden kaynaklandığına dair çok farklı araştırmaların kurgulanması gerekmektedir. İlk bakışta Türkiye'de muhafazakâr kişilerin başarılı birer girişimci olmaları ve kurumsallaşma çalışmalarına başlayacak düzeyde işletme sahibi olmalarının sosyolojik olarak çok yeni olmasının böylesi bir tablonun ortaya çıkmasında etkili olduğuna dair imalar olsa da konuyla ilgili özel çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, ideolojilerin yönetsel gerekliliklere ve rekabetin doğasal pozisyonuna adaptasyonlarında zaman oldukça önemlidir. Zaman geçtikçe ideolojik değerler yönetsel ve rekabetin gerekliliklerine çok daha fazla uyum sağlayarak bu gereklilikler doğrultusunda evrilirler. Bu anlamda Türkiye ölçeğinde muhafazakar girişimci sınıfın zaman içerisinde yönetsel ve rekabetsel gereklilikler doğrultusunda farklı bir düzleme geçeceği söylenebilir. Bugün durum itibarıyla muhafazakar ideoloji henüz tam anlamıyla yönetsel ve rekabet gerekliliklerine farklı mekanizmalar ile cevap verme yolunu seçmektedir. Zaman geçtikçe bu mekanizmalar işlevsiz hale gelecek ve muhafazakâr ideoloji yönetsel ve rekabet gereklilikleri doğrultusunda evrilme yoluna gidecektir.

**Çıkarım 16:** *Aile üyelerinin laik ve liberal eğilimlere sahip olduğu aile işletmeleri, oluşturulan aile işletmesi anayasasının işlevselliğinde ve katılımcı bir süreçle aile işletmesi anayasası oluşturulması konusunda muhafazakâr eğilimleri olan aile üyelerinin sahip olduğu işletmelere nazaran daha başarılıdır.*

Aile işletmesi anayasasının oluşturulmasında izlenen yol, aile işletmesi anayasasının sahip aile üyeleri tarafından benimsenmesinde ve uygulamaya geçirilmesinde oldukça önemli bir rol oynayabilmektedir. Örnek olay çalışmasının gerçekleştirilmiş olduğu işletme sahiplerinden birisi liberal ideolojiyi diğeri ise muhafazakar ideolojiyi benimsemiş ailelerdir. Örnek olay incelemeleri esnasında yapılan gözlemler ve sorular liberal değerleri benimsemiş olan aile üyelerine ait işletmelerin aile işletmesi anayasasını oluştururken katılımcı bir yol izledikleri, içeriğin şekillenmesinde aile üyelerinin tamamının sürece aktif olarak katıldıkları ve anayasa oluşturulmasına farklı düzlemlerde katkı sağladıkları gözlenmiştir. Buna karşılık üyelerinin muhafazakâr ideolojiyi benimsemiş olduğu aile işletmesinde ise aile işletmesi anayasası oluşturma çalışmaları bir kişinin öncülüğünde ve onun ortaya koyduğu plan program çerçevesinde yürütülmüş içeriğin oluşturulmasında katılımcı olarak nitelendirilebilecek bir karar

süreci işlememiştir. Bu nedenle aile işletmesi anayasasında yer alan değer, ilke ve prensiplerin liberal ideolojiye sahip aile üyelerinin sahip olduğu işletmede, muhafazakâr ideolojiye sahip aile üyelerinin sahip olduğu işletmeden çok daha fazla bilindiği ve benimsenmiş olduğu tespit edilmiştir. Aile işletmesi anayasasının oluşturulmasına yönelik tespit edilen bu farklılık aile işletmesi anayasasının işler hale gelmesinde de kendini göstermektedir. Liberal ideolojiyi benimseyen bireylerin sahip olduğu aile işletmesinde anayasa son derece işlevsel bir şekilde kullanılmakta bu işlevselliğe bağlı olarak gerekli görülen durumlarda revize edilmektedir. Buna karşılık muhafazakâr ideolojiyi benimsemiş işletmelerde anayasasının işlerlik derecesine yönelik bir dizi risklerin olduğuna dair imalar tespit edilmiştir.

**Çıkarım 17:** *Örgütü oluşturan alt sistemler arasında ileri düzeyde uyum ve eş güdüm olması uluslararası ortaklıklar ve öykünme süreçleri sonucunda ortaya çıkan yapı ve sistemlerin başarılı bir şekilde örgüte adaptasyonunu kolaylaştırarak kurumsallaşma çalışmalarını olumlu etkilemektedir.*

İşletmeler için öğrenme son derece önemli bir olgudur. Uluslararası ortaklıklar ve başarılı modellere yönelik öykünme geleneği işletmelerin öğrenmelerindeki en etkili araçlardan birisi konumundadır. Hem uluslararası ortaklıklar hem de başarılı yönetsel ve üretimsel modeller temelinde gerçekleştirilen model olma eğilimleri işletmelerin öğrenme ve öğrenme sonucunda elde ettikleri kazanımlar doğrultusunda kendilerini yenileyebilme yetenekleriyle birleşince işletmelerin kendilerini önemli oranda geliştirebildikleri bilinmektedir. Bahsedilen düzlemde gerçekleştirilen öğrenmelerin aile işletmelerinin kurumsallaşma çalışmalarına da önemli derecede katkı sağladığına dair önemli imalara rastlanılmıştır. Örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği işletmeler içerisinde bir tanesi önemli uluslararası ortaklıklar gerçekleştirirken, bir tanesi de başarılı modellere öykünme eğilimine sahiptir. Üçüncü işletmenin ise ne uluslararası ortaklıkları ne de öykünme eğilimi bulunmaktadır. Yapılan inceleme hem uluslararası ortaklıklar gerçekleştiren, hem de öykünme eğilimi geleneğine sahip işletmelerin kurumsallaşma çalışmalarında daha istekli ve çok daha başarılı olduklarına işaret etmektedir. Çünkü hem uluslararası ortaklıklar hem öykünme eğilimi bir yandan kurumsallaşma çalışmaları için önemli girdiler sunma potansiyeline sahipken, diğer

yandan da kurumsallaşma konusunda aile işletmelerini harekete geçirecek bir takım tecrübeler ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

**Çıkarım 18:** *Sahip aile üyeleri arasındaki güç ilişkilerini etkin bir şekilde yönetmeye yönelik mekanizmaların olması durumunda uluslararası ortaklıklar ve öykünme süreçleri sonucunda ortaya çıkan yapı ve sistemler kurumsallaşma çalışmalarını ve başarısını olumlu etkilemektedir.*

Etkin birer öğrenme biçimi olarak kabul edilen uluslararası ortaklıkların ve öykünme eğilimlerinin, işletmeye yönelik kazanımlarından hareketle tasarlanan yapı ve sistemlerin aile işletmelerinde hem kendilerinden beklenen iyileştirmelere, hem de kurumsallaşma çalışmalarının başarısına katkılarında mikro bağlamsal unsurların önemli bir etkisi olduğuna dair bir dizi ima gözlenmiştir. Bahsedilen düzlemdeki katkı derecesini etkileyen işletmenin kendine has bağlamsal unsurları arasında hem işletme içindeki güç ilişkilerini hem de aile üyelerinin işletmedeki iktidar alanlarını düzenlemeye yönelik araç ve mekanizmaların varlığı ve etkinlik derecesi ön plana çıkmaktadır. Bu tespitler, bir yandan uluslararası ortaklıkların ve öykünmeler sonucunda işletmeye kazandırılmaya niyetlenen başarılı modellerle uygulamaların işletme için beklenen iyileştirmeleri sağlayabilmesi için, işletmenin asgari bağlamsal özelliklerinin ne düzeyde ve nasıl olması gerektiğine vurgu yaparken, diğer yandan da kurumsallaşma çalışmalarına katkı sağlama potansiyeli olan dışsal girdilerin işletmeye özgü mikro bağlamsal unsurlar ile örtüşmesi sonucunda beklenen katkının ortaya çıkabileceğine işaret etmektedir.

Araştırmada sonucunda oluşturulan bu çıkarımlar, aile işletmelerinin hem kurumsallaşmalarına, hem de aile işletmesi anayasası oluşturma ve oluşturulan anayasaya işlerlik kazandırılmasına yönelik çalışmaların, hem işletmenin içinde yer aldığı makro kurumsal bağlamdan hem de mikro bağlamsal unsurlardan ayrı bir şekilde değerlendirmenin mümkün olmadığına dair önemli imalarda bulunmaktadır. Türk işletmelerinde hem kurumsallaşma çalışmalarının başarı oranlarının düşük olmasının hem de aile işletmesi anayasası gibi etkin kurumsallaşma araçlarının geliştirilmesinin ve işler kılınmasında arzu edilen düzeye ulaşamamasının önemli nedenlerinden bir tanesinin makro bağlamsal unsurlara ve mikro bağlamsal unsurlara yeterince ilgi gösterilmemesi olduğu görülmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki makro

kurumsal bağlama özgü özellikler kişiye bağlı iş görme formları ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle gelişmekte olan ülkelerde bu durum göz önüne alınarak kurumsallaşma çalışmalarıyla ilgili olarak farklı süreç ve mekanizmaların tasarlanması gerekmektedir. Bunun yanı sıra kurumsallaşma çalışmalarına başlanabilmesi ve bu çalışmaların işletmede yadrganmadan desteklenebilmesi için işletmelerin kendi süreçleriyle ilgili olarak birçok faktörü belli bir niteliksel düzleme çekmeyi başararak kurumsallaşma çalışmalarını destekleyecek ve sağlıklı bir şekilde kurumsallaşma sürecinin işlemesine olanak tanıyacak bağlamsal unsurların sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin kurumsallaşmasına ve aile işletmesi anayasasının oluşturulmasına yönelik ulusal yazında yapılacak olan çalışmalar, Türkiye'ye özgü makro kurumsal faktörlerin genel karakteristiklerini göz önüne alarak aile işletmelerinin kurumsallaşmalarına ilişkin bir model geliştirilmesine yönelik argümanları üretebilmelidirler. Bunun yanı sıra, Türk aile İşletmeleri ortak özellikleri göz önüne alınarak gruplandırılmalı ve her bir grupta yer alan işletmelerin bağlamsal unsurlarının etkin kurumsallaşma çalışmalarına katkı sağlayabilmesi için nasıl evrilmesi gerektiği ve başarılı bir kurumsallaşma çalışmaları için ideal örgütsel bağlam oluşturmaya yönelik bir takım öneri ve modeller geliştirme çabasında olmaları gerekmektedir.

Bu ifade edilen önerilerin yanında bu çalışma sonucunda ortaya konulan çıkarımlar yapılacak yeni çalışmaların için bir rehber rolü üstlenebilir. Bu araştırmanın sonuçlarının bir girdi olarak kullanılacağı yeni çalışmaların, bu çalışmada geliştirilmiş olan çıkarımları oluşturan değişkenler arasındaki ilişkileri daha somut hale getirmeye yönelik bir şekilde tasarlanmaları uygun olacaktır. İkinci olarak ise, bu araştırmanın sonuçlarının nicel araştırmalar için bir girdi olabilmesi için çıkarımları oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilerin kesin olarak ölçülebilmesine olanak tanımak amacıyla her bir çıkarım temelinde özel araştırmalar tasarlanabilir.



## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- ALACAKLIOĞLU, H. (2009), *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*, Kaizen Yayınevi, İstanbul.
- ALAYOĞLU, N. (2003), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları, No. 42, İstanbul.
- ALCORN, P.B. (1982), *Success and Survival in the Family-Owned Business*, McGraw Hill, New York.
- ARONOFF, C.E. ve WARD, J.L. (2002), *Family Meetings: How to Build a Stronger Family and a Stronger Business*, Marietta: Family Enterprise Publishers.
- ARONOFF, C.E. ve WARD, J.L. (2011a). *From Siblings to Cousins: Prospering in the Third Generation and Beyond*, Palgrave Macmillan, New York.
- ARONOFF, C.E. ve WARD, J.L. (2011b). *Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential*, Palgrave Macmillan, New York.
- ATEŞ, Ö. (2005), *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Yayın no:56, Ankara.
- ATEŞ, M.R. (2005), *Yarının Aile Şirketleri*, İnno Yayıncılık, İstanbul
- BOGDAN, R. ve BIKLEN, S. (2007), *Qualitative research for education: An introduction to theory and practice*, 5. Baskı, Pearson Education, New York.
- BIRCH, M. ve MILLER, T. (2002), "Encouraging participation: Ethics and Responsibilities", İçinde *Ethics in Qualitative Research*, Ed. MAUTHNER, M., BIRCH, M., JESSOP, J. ve MILLER, T., s. 91-105, Sage Publications, Londra
- BUĞRA, A. (2003), *Devlet ve İşadamları*, İletişim Yayıncılık, İstanbul
- BÜYÜKHELVACIGİL, M. (2010), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası*, Meta Basım Yayım, İzmir
- CADBURY, A. (2000), *Family Firms and their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehnder International, Londra.
- CARLOCK, R.S. ve WARD, J.L. (2001), *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave, New York.
- CARLOCK, R.S. ve WARD, J.L. (2010), *When Family Businesses are Best - The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*, Palgrave Macmillan, New York.

- CRESWELL, J.W. (2007), *Qualitative Inquiry and Research design: Choosing among Five Approaches*, İkinci Baskı, Sage Publishing, Thousand Oaks, CA.
- DURKHEIM, E. (1992), *Professional Ethics and Civic Morals*, Routledge, Londra.
- ECKRICH, C.J. and McCLURE, S.L. (2012), *The Family Council Handbook*, Palgrave Macmillan, New York.
- EISNER, E.W. (1991), *The Enlightened Eye: Qualitative Inquiry and the Enhancement of Educational Practice*, Palgrave Macmillan, New York.
- ERDOĞMUŞ, N. (2004), *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İGİAD Yayınları, İstanbul
- ERKAN, M. (2012), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim*, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- FINDIKÇI, İ. (2008), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- FINDIKÇI, İ. (2005), *Aile Şirketleri*, Ayça Kitapevi, İstanbul.
- GALLO, M. ve KENYON-ROUVINEZ, D. (2005), "The Importance of Family and Business Governance", içinde *Family Business*, ed. In KENYON-ROUVINEZ, D. ve WARD, J.L, s. 45-57, Palgrave Macmillan, Londra
- GERSICK, K.E., DAVIS, J.A., HAMPTON, M.M. ve LANSBERG, I. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston
- GIMENO, A., BAULENAS, G. ve COMMA-CROS, J. (2010), *Family Business Models: Practical Solutions for the Family Business*, Palgrave Macmillan, New York.
- GIUDICE, M. D., PERUTA, M.R. ve CARAYANNIS, E.G. (2011), *Knowledge and the Family Business: The Governance and Management of Family Firms in the New Knowledge Economy*, Springer, New York.
- GOBO, G. (2004), "Sampling, Representativeness and Generalizability", içinde *Qualitative Research Practice*, ed. SEALE, C., GOBO, G., GUBRIUM, J. F. ve SILVERMAN, D., s. 405-426, SAGE Publications, Londra
- GÜROL, Y. (2005), *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- HOFSTEDE, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, 2. Baskı, SAGE Publications, Beverly Hills CA.

- JEPPERSON, R.L. ve MEYER, J.W. (1991), "The Public Order and the Construction of Formal Organizations", içinde *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, ed. Walter W. POWELL, W.W. ve DiMAGGIO, P.J., s. 204-231, University of Chicago Press, Chicago.
- JAFFE, D.T. (2010), *Stewardship in Your Family Enterprise: Developing Responsible Family Leadership Across Generations*, Pioneer Imprints, United States.
- JOHNSON, T. (1972), *Professions and Power*, Macmillan, Londra.
- KARPUZOĞLU, E. (2001a), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- KEMPSTER, S. ve HUSSAİN, M. (2014), *The Family Constitution Guide*, Taylor Wessing, Kiev.
- KIRIM, A. (2001), *Aile Şirketlerinde Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOÇ, V. (1983), *Hayat Hikâyem*, Apa Ofset, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2010), *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 12. Baskı, Beta Yayınları, Yayın no:2323, İşletme Ekonomi Dizisi: 380, İstanbul
- LANSBERG. I. (1999), *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business Scholl Press, Boston
- MERRIAM, S. (1998), "*Qualitative Research And Case Study Applications In Education: Revised And Expanded From Case Study Research In Education*". San Francisco: Jossey Bass
- MERRIAM, S.B. (2007), *Qualitative Resesarch: A Guide to Desing and Implementation*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- MEYER J.W. ve SCOTT, W.R. (1983), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- MILES, M. B. ve HUBERMAN, A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis: An expanded Sourcebook*, İkinci Baskı, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- MILLER, T. ve BELL, L. (2002), "Consenting to What? Issues of Access, Gate-Keeping and 'Informed' Consent", İçinde *Ethics in Qualitative Research*, s. 53-69, ed. MAUTHNER, M., BIRCH, M, JESSOP, J. ve MILLER, T., Sage Publications, Londra.
- MONTEMERLO, D. ve WARD, J.L. (2005), *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business*, Palgrave Macmillan, New York.
- NEUBAUER, F., LANK, A.G. (1988), *The Family Business Its Governance for Sustainability*, MacMillan Press Ltd., Londra.

- NEUMAN, W.L. (2008), *Toplumsal Araştırma Yöntemleri I*, Çev. Sedef Özge, Yayınodası Yayıncılık, İstanbul
- NORTH, D.C. (2002), *Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans*, 1. Baskı, Çev. ÇAĞALI GÜVEN, G., Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- ÖZEN, Ş. (2007), “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar”, İçinde *Örgüt Kuramları*, ed. SARGUT, A.S. ve ÖZEN, Ş., 2.Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- POZA, E.J. (2004), *Family Business*, Thomson, South-Western, Ohio.
- POZA, E.J. (2010). *Family Business*, South Western Cengage Learning, Ohio.
- POUTZIOURIS, P.Z., SMYRNIOS, K.X. ve KLEIN, S.B. (2006), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- ROSSMAN, G.B. ve RALLIS, S.F. (2003), *Learning in the Field: An Introduction to Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- ROSENBLATT, P.C., De MIK, L. ve ANDERSON, R.M. (1985), *The Family Business Understanding and with the Challenges Etrapreneurial Families Face*, Jossey-Boss, Londra.
- SABANCI, S. (2004), *Bıraktığım Yerden Hayatım*, Doğan Kitap, İstanbul.
- SARGUT A.S. (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Verso Yayıncılık, Ankara.
- SCHUMAN, A., STUTZ, S. ve WARD, J.L. (2010), *Family Business as Paradox*, Palgrave Macmillan, New York.
- SCOTT, W.R. (1995), *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*, Sage Publications.
- SCHEIN, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- SEBİLCİOĞLU, F., KARAAĞAOĞLU, S., KARACAR, G., NAİPOĞLU, S., ARKUN, F. ve KOÇER, B. (2013), *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, İstanbul.
- SHARMA, P. ve NORDQVIST, M. (2008), “A Classification Scheme for Family Firms: From Family Values to Effective Governance to Firm Performance”, içinde *Family Values and Value Creation*, ed. TAPIES, J. ve WARD, J.L., s. 71-101, Palgrave Macmillan, Londra.
- SÖNMEZ, Y. (2015), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri*, , AZ Kitap: 47, İş Dünyası Dizisi:1, Ares Yayıncılık, İstanbul.

- STAKE, R.E. (1995), *The Art of Case Study Research*. Sage Publishing, Thousand Oaks, CA.
- STAKE, R.E. (2005), "Qualitative case studies", içinde *The Sage Handbook of Qualitative Research*, ed. DENZIN, N.K. ve LINCOLN, 3. Baskı, s. 443-466, Sage Publishing, Thousand Oaks, CA.
- ŞENCAN, H. (2005), *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TAPIES, J. ve WARD, J.L. (2008), *Family values and value creation: The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Businesses*, Palgrave Macmillan, New York.
- TUNCEL, H.T. (2011), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşamama*, Konya Ticaret Odası Yayınları, Konya
- URAL, A. (2004), *Aile Şirketlerinde "Kurumsallaşma" Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- WARD, J.L. (1987), *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Jossey-Brass, San Francisco.
- WARD, J.L. (2004a), *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*, Palgrave Macmillan, New York.
- WARD, J.L. (2004b), "How Governing Family Businesses is Different", içinde *Mastering Global Corporate Governance*, ed. STEGER, U., Wiley, Chichester. s. 135-167.
- YIN, R.K. (1989), *Case Study Research*, Sage Publication, California.
- YIN, R.K. (2008), *Case Study Research Design and Methods*, Sage Publications, 4. Baskı, California.
- ZAIM, S., ZAIM, H., KESKİN, S. ve TETİK, S. (2012), *Kobiler İçin Şirket Anayasasının Önemi ve Oluşturulması*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.

### ***Sürekli Yayınlar***

- ADLER, P. S. ve BORYS, B. (1996), "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive" *Administrative Science Quarterly*, Cilt 41, s. 61-89.
- AKTAN, C.C. (2013), "Kurumsal Şirket Yönetimi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 150-191.
- ALPAY, G., BODUR, M., YILMAZ, C., ÇETİNKAYA, S. ve ARIKAN, L. (2008), "Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence from an Emerging Economy", *Journal of World Business*, Sayı 43, s. 435-448.
- AMIS, J. ve SLACK, T. (1996), "The Size-Structure Relationship in Voluntary Sport Organizations", *Journal of Sport Management*, Cilt 10, Sayı 1, s. 76-86.
- APAYDIN, F. (2009), "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, s. 1-22.
- APAYDIN, F. (2008), "Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, s. 121-145.
- ASTRACHAN, J. ve SHANKER, M.C. (2003), "Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look", *Family Business Review*, Cilt 16, s. 211-219.
- AYRANCI, E. (2010), Family Involvement in and Institutionalization of Family Businesses: A Research, *Business and Economic Horizons*, Cilt 3, Sayı 3, s. 83-104.
- BIRLEY, S., NG, D. ve GODFREY, A. (1999), "The Family and the Business", *Long Range Planning*, Cilt 32, Sayı 6, s. 598-608.
- BOEKER, W. (1989), "The Development And Institutionalization of Subunit Power in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 34, Sayı 3, s. 388-410.
- BOTERO, I.C., BETANCOURT, G.G., BETANCOURT RAMIREZ, J.B. ve VERGARA, M.P.L. (2015), "Family Protocols as Governance Tools: Understanding Why and How Family Protocols are Important in Family Firms", *Journal of Family Business Management*, Cilt 5, Sayı 2, s. 218-237.
- CARNEY, M., ve GEDAJOVIC, E. (2002), "The Co-evolution of Institutional Environments and Organizational Strategies: The Rise of Family Business Groups in the ASEAN Region", *Organization Studies*, Cilt 23, Sayı 1, s. 1-29.
- CARROLL, A.B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review*, Cilt 4, Sayı 4, s. 497-505.
- CHUA, J.H. CHRISMAN, J.J. ve SHARMA, P. (1999), "Defining the Family Business by Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 23, Sayı 4, s. 19-39.

- CHUA, J.H., CHRISMAN, J.J., ve Chang, E.P. (2004), "Are Family Firms Born or Made? An Exploratory Investigation", *Family Business Review*, Cilt 17, Sayı 1, s. 37-54.
- CHRISMAN, J.J. CHUA, J.H. ve SHARMA, P. (2005), "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 29, Sayı 5, s. 555-575.
- CIGNO, A., GIANNELLI, G.C., ROSATI, F.C. ve VURI, D. (2006), "Is There Such a Thing as a Family Constitution? A Test Based on Credit Rationing", *Review of Economics of the Household*, Cilt 4, Sayı 3, s. 183-204.
- CORBETTA, G. ve SALVATO C. (2004), "Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on 'Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence'", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Cilt 28, Sayı 4, s. 355-362.
- CORBETTA, G. ve SALVATO C.A. (2004), "The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?", *Family Business Review*, Cilt 17, Sayı 2, s. 119-134.
- COŞKUN, R. (2015), "Nicel Araştırmalarda "Keyfilik Sorunu": Evren-Örneklem Belirleme Süreçleri Üzerinden Bir Tartışma", 7. Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi, Kongre Bildiriler Kitabı, 25-30 Ağustos, 2015, Kaposvar-Macaristan, s. 1289-1303.
- COŞKUN, R. (2017), "Yönetim Organizasyon kitaplarında Klasik Yönetime Atfedilen "Kapalı Sistem" Yakıştırmalarına itiraz: 1925 Yılından önce yazılmış seçilmiş kitaplarda "Açık Sistem İmalatı Üzerine Nitel bir Çözümleme", 8. Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi, Kongre Bildiriler Kitabı, 6-11 Eylül, 2017, Köstence-Romanya, s. 357-371.
- ÇAVUŞ, M.F. ve DEMİR, Y. (2011), "Institutionalization and Corporate Entrepreneurship in Family Firms", *African Journal of Business Management*, Cilt 5, Sayı 2, s. 416-422.
- ÇAVUŞ, M F. (2005), "Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 152-166.
- DAILY, C.M. ve DOLLINGER, M.J. (1991), "Family Firm Are Different", *Review of Business*, Cilt 13, Sayı 1, s.3-5.
- DiMAGGIO, PAUL J. ve WALTER W.P. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Cilt 48, Sayı 2, s. 147-160.
- DONNELLEY R.G. (1964), "The Family Business", *Harvard Business Review*, Cilt 42, Sayı 4, s. 93-105.

- DREUX, D.R. (1990), "Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public", *Family Business Review*, Cilt 3, s. 225-243.
- DROZDOW N. (1998), "What is continuity?", *Family Business Review*, Cilt 11, Sayı 4, s. 337-347.
- ERDEM, O. ve DİKİCİ, M. (2009), "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 29, s. 198-213.
- EVETTS, J. (2003), "The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World", *International Sociology*, Cilt 18, Sayı 2, s. 395-415.
- FERRELL, O.C. ve SKINNER, S.J. (1988), "Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations", *Journal of Marketing Research*, Cilt 25, Sayı 1, s. 103-109.
- FOLEY, S. ve POWELL, G. N. (1997), "Reconceptualizing Work-Family Conflict for Business/ Marriage Partners: A Theoretical Model", *Journal of Small Business Management*, Cilt 35, Sayı 4, s. 36-47.
- GALIO M.A. ve SVEEN, J. (1991), "Internationalizing the Family Business Facilitating and Restraining Factors", *Family Business Review*, Cilt 4, Sayı 2, s. 181-190.
- GARRETT, J.E. (1989), "Unredistributable Corporate Moral Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Cilt 8, Sayı 7, 535-545.
- GENÇ, N. ve KARCIOĞLU F. (2004), "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri - Bir Uygulama", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Bildiriler Kitabı, s. 20-41, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul.
- GREWAL, R. ve DHARWADKAR, R. (2002), "The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Cilt 66, Sayı 3, s. 82-97.
- GÜNEY, S. (2007), "Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları", *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 103-126.
- HALICI, A. (2001), "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 11-27.
- HANDLER, W.C. (1994), "Succession in Family Business: A Review of the Research", *Family Business Review*, Cilt 7, Sayı 2, s.133-157.
- HERDMAN, E.A. (2012), "Meslekler ve Profesyonellik", *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, Çev. YAZICI KORKMAZ, Ö., Cilt 9, Sayı 2, s. 3-7.
- HOLM, P. (1995), "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 17, Sayı 1, s.21-22.



- HOLLAND, P.G. ve BOULTON, W.R. (1984), “Balancing the Family and the Business in Family Business”, *Business Horizons*, Cilt 27, Sayı 2, s. 16-21.
- JUNAID, I., WIDJADJA, H.R. ve HANAFI, H. (2017), “Family Foundation, Is It An Innovative Strategy? The Case of Cultural Heritage Tourism in Toraja, Indonesia”, *E-Journal of Tourism*, Cilt 4, Sayı 1, s. 19-27.
- KARACAOĞLU, K. ve SÖZBİLEN, G. (2013), “Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 24, Sayı 1, s. 41-56.
- KARPUZOĞLU, E. (2001b), “Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar”, *M.Ü. İşletme Fakültesi Öneri Dergisi*, Cilt:4, Sayı:15.
- KİRACI, M. ve 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*, Cilt 11, Sayı 1, s. 167-197.
- LANSBERG, I. (1983), “Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap”, *Organizational Dynamics*, Cilt 12, Sayı 1, s. 39-46.
- LANSBERG, I. (1988), “The Succession Conspiracy”, *Family Business Review*, Cilt 1, Sayı 2, s. 119-143.
- LANSBERG, I. (1988), “The Succession Conspiracy”, *Family Business Review: Journal of the Family Firm Institute*, Cilt 1, Sayı 2, s. 119-143.
- LUNGEANU, R. ve WARD, J.L. (2012), “A Governance-Based Typology of Family Foundations: The Effect of Generation Stage and Governance Structure on Family Philanthropic Activities”, *Family Business Review*, Cilt 24, Sayı 4, 409-424.
- McCLAIN, L.C. (2006), “Family Constiutions and the (New) Constitution of the Family”, *Fordham Law Review*, Cilt 75, Sayı 2, s. 833-881.
- McKITRICK, M.A. ve HIRT, D. (2011), “Challenges and Strategies for Family Foundations With Geographically Dispersed Board Members”, *The Foundation Review*, Cilt 3, Sayı 4, s. 62-73.
- MEYER, J.W. ve ROWAN, B. (1977), “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, Cilt 83, Sayı 2, s. 340-363.
- MOODY, M., KNAPP, A. L. ve CORRADO, M. (2011), “What is a Family Foundation”, *The Foundation Review*, Cilt 3, Sayı 4, s. 47-61.
- MORRIS, M.H., WILLIAMS, R.O., ALLEN, J.A. ve AVILLA, R.A. (1997), “Correlates of Success of in Family Business Transitions”, *Journal of Business Venturing*, Vol 12, Sayı 2, s. 385-401.

- NEMON, M.L., JACOBS, C.J., PHILLIPS, M. ve SNEATH, J. (2015), “The Family Foundation Life Cycle and the Role of Consultants”, *The Foundation Review*, Cilt 7, Sayı 1, s. 19-32.
- NORDQVIST, M., SHARMA, P. ve CHIRICO, F. (2014), “Family Firm Heterogeneity and Governance: A Configuration Approach”, *Journal of Small Business Management*, Cilt 52, Sayı 2, s. 192-209.
- OLSON, P.D., ZUIKER, V.S., DANES, S.M, STAFFORD, K., HECK, R.K.Z. ve DUNCAN, K. (2003), “The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability”, *Journal of Business Venturing*, Cilt 18, s.639-666.
- ÖZDAŞLI, K. (2010), “İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi”, *TSA*, Yıl: 14, Sayı 1, s. 93-110.
- PENG, M.W., SUN, S.L., PINKHAM, B. ve CHEN, H. (2009), “The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod”, *Academy of Management Perspectives*, Cilt 23, Sayı 3, s. 63-81.
- SAĞLAM, N. (2002), “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma, Sanayide Yeni Ufuklar”, *Eskişehir Sanayi Odası Dergisi*, Sayı:22, s.32-38.
- SAPIENZA, H. J., KORSGAARD, M.A., GOULET, P.K. ve HOOGENDAM, J.P. (2000), “Effects of Agency Risks and Procedural Justice on Board Processes in Venture Capital-Backed Firms”, *Entrepreneurship & Regional Development*, Cilt 12, Sayı 4, s. 331-351.
- SARAL KOBAL, K.E. ve AŞKUN YILDIRIM, O.B. (2016), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt 12, Sayı 46, s. 97-120.
- SCHNEIDER, W.E. (2000), “Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture”. *Strategy & Leadership*, Cilt 28, Sayı 1, s. 24-29.
- SCHANKER, M. ve ASTRACHAN, J. (1996), “Myths and Realities: Family Business Contribution to the Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics”, *Family Business Review*, Cilt 9, Sayı 2.
- SELZNICK, P. (1996), “Institutionalism Old and New”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 41, Sayı 2, s. 270-277.
- SHARMA, P., CHRISMAN J.J., CHUA, J.H. (2003), “Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results”, *Family Business Review*, Cilt 16, Sayı 1, s. 1-15.
- SIEBELS, J.F. ve KNYPHAUSEN-AUFSEß, D. (2012), “A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance”, *International Journal of Management Reviews*, Cilt 14, Sayı 3, s. 280-304.

- SMIRCICH, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 28, Sayı 3, s. 339-358.
- SORENSEN, R.L. (2000) "Planning for Family and Financial Success in Family Businesses", *Family Business Review*, Cilt 13, Sayı 2, s. 133-142.
- STAFFORD, K., DUNCAN, K.A., DANE, S. ve WINTER M. (1999), "A Research Model of Sustainable Family Businesses", *Family Business Review*, Cilt 12, Sayı 3, s. 197-208.
- SUESS, J. (2014), "Family Governance – Literature Review and The Development of a Conceptual Model", *Journal of Family Business Strategy*, Cilt 5, Sayı 2, s. 138-155.
- TAGIURI, R. ve DAVIS, J.A. (1992), "On the Goals of Successful Family Companies", *Family Business Review*, Cilt 5, Sayı 1, s. 105-117.
- TAŞ, A. ve ÇAVUŞ, M.F. (2010), "Türkiye'deki Profesyonel Yöneticiler: Nasıl Seçiliyorlar? Hangi Özellikleri Ön Plana Çıkıyor? Hangi Yetkilerle Donatılıyorlar?", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s. 185-201.
- VAN DE VEN, A., LEUNG, R., BECHARA, J.P. ve SUN, K. (2009), "Changing Organizational Designs and Performance Frontiers", *Organization Science*, Cilt 23, Sayı 4, s. 1055-1076.
- VERSCHUREN, P.J.M. (2001), "Holism Versus Reductionism in Modern Social Science Research", *Quality and Quantity*, Cilt 35, Sayı 4, 389-405.
- VERSCHUREN, P. (2003), "Case Study as a Research Strategy: Some Ambiguities and Opportunities", *International Journal of Social Research Methodology*, Cilt 6, Sayı 2, s. 121-139.
- WESTHEAD, P. ve HOWORTH, C. (2007), "Types of Private Family Firms: An Exploratory Conceptual and Empirical Analysis", *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, Cilt 19, Sayı 5, s. 405-431.
- WHITLEY, R., (2000), "The Institutional Structuring of Innovation Strategies: Business Systems, Firm Types and Patterns of Technical Change in Different Market Economies", *Organization Studies*, Cilt 21, Sayı 5, s. 855-886.
- WORTMAN, M.J. (1994), "Theoretical Foundations for Family Owned Business: A Conceptual and Research Based Paradigm", *Family Business Review*, Cilt 7 Sayı 1, s. 3-27.
- YASSER, Q.R. (2011), "Challenges in Corporate Governance - A Family Controlled Business Perspective", *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Cilt 2, Sayı 1, s. 73-76.

- YELKİKALAN, N. ve AYDIN, E. (2010), “Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi -Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, s. 81-120.
- YOLAÇ, S. ve DOĞAN, E. (2011), “Küreselleşme Surecinde Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma”, *İstanbul İktisat Dergisi*, Cilt 61, Sayı 2, 75. Yıl Özel Sayısı, s. 83-110
- YÜCEL, İ. ve ÖZKALAN, S.Ö. (2012), “Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm”, *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, s. 247-276.
- YÜKSELEN, C. ve YILDIZ, E. (2014), “The Role of the Family Consitution in Sustainability of Family Businesses and an Evaluation in Light of Implementation Problems”, *Research Journal of Business and Management*, Cilt 1, Sayı 1, s. 14-28.
- ZAJAC, E. J. ve WESTPHAL J.D. (2004), “The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions”, *American Sociological Review*, Cilt 69 (June), Sayı 3, s. 433-457.
- ZUCKER, L.G. (1977), “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence”, *American Sociological Review*, Cilt 42, Sayı 5, s. 726-743.
- ZUCKER, L.G. (1987), “Institutional Theories of Organization”. *Annual Review of Sociology*, Cilt 13, s. 443-464.

## ***Diğer Yayınlar***

- ADSAN, E. ve EREN GÜMÜŞTEKİN, G. (2006), “Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Bildiriler Kitabı, s. 178-190, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- AKKOYUN, B. ve ÖNCÜL, S. (2015), “Teknoloji Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Çabaları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, 3. *Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi*, Malatya
- AMIT, R. ve PERL, R. (2012), *2012 Family Governance Report: Sources and Outcomes of Family Conflict*, Pennsylvania: Wharton University of Pennsylvania - Wharton Global Family Alliance.
- ANKARA SANAYİ ODASI. (2005), *Ankara Sanayi Odası Aile Anayasası*, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara.
- ASLANBAY, T. (2008), *Kurumsallaşmanın İşletmenin Sürekliliği Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AYHAN, H. (2010), “Aile Şirketlerinde Anayasa Şart!”, [www.merhabahaber.com](http://www.merhabahaber.com), <http://www.merhabahaber.com/aile-sirketlerinde-anayasa-sart-33736h.htm>, Erişim Tarihi: 17.12.2017.
- BAŞER, G. (2010), *Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdeniz Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- BAŞKURT, G. (2016), *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BİLGİN, N. (2007), *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BİNGÖL, D., SİĞRİ, Ü., TUNÇAY, A. ve COŞKUN, E. (2010). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli””: Aras Kargo Örneği”, 4. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Bildiriler Kitabı, s. 37-47, İstanbul.
- BÜBER, H. (2008), *Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Derecesi ile Performans Arasındaki İlişki: İMKB’de Faaliyette Bulunan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Basılmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- BÜYÜKHELVACIGİL, M. (????), “Gelecekte Başarılı Olmanın Yolu Aile Anayasasından Geçiyor”, [www.zadevital.com.http://www.zadevital.com/uploads/press\\_releases/aile\\_anayasasi\\_bulteni\\_mbh\\_1206-13.doc](http://www.zadevital.com/uploads/press_releases/aile_anayasasi_bulteni_mbh_1206-13.doc), Erişim Tarihi: 30.11.2017.
- CAPİTAL DERGİSİ (2001), “Ayrılık Rüzgarı”, <http://www.capital.com.tr/is-dunyasi/sirketler-ve-yoneticiler/ayrilik-ruzgari---haberdetay-2812>, Erişim Tarihi 01.10.2017.
- CAPİTAL DERGİSİ (2004), “Aile Şirketlerinde Başarının 3 Koşulu” <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/aile-sirketinde-basarinin-3-kosulu>, Erişim Tarihi: 01.01.2018.
- CGS CENTER (????), “İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Meral İnci ZAIM Görüşlerini CGS Center ile Paylaştı”, [http://www.cgscenter.org/doc/Meral\\_inci\\_Zaim\\_Cevaplar.pdf](http://www.cgscenter.org/doc/Meral_inci_Zaim_Cevaplar.pdf), Erişim Tarihi: 17.12.2017.
- COFFMAN, B.A. (2014), *The Family Business Succession Model: An Exploratory Analysis of Factors Impacting Family Business Succession Preparedness*, Basılmamış Doktora Tezi, Kansas State University.
- COUTTS INSTITUTE (2015), “Governance in the Family Business”, <https://www.yumpu.com/en/document/view/36912267/pdf-governance-in-the-family-business-coutts>, Erişim Tarihi: 24.01.2017.
- ÇİNİ, M.A. (2016), *Aile İşletmelerinde Paydaşların Önceliği Teorisi İşletme Performansı ve Sürdürülebilirliğine Etkisi*, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- DAĞLAR H. (2014), *Türkiye’de Organize Sanayi Bölgelerinin Kurumsallaşması Ve Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileri*, Basılmamış Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- DAVIS, J. A. (2001), Harvard Business School - Working Knowledge: <http://hbswk.hbs.edu/item/governing-the-family-run-business>, Erişim tarihi: 12.02.2017.
- DELOITTE & TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ. (2007), *Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim*, Deloitte ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ortak yayını, İstanbul.
- DİLBAZ, S. (2008), *Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karman Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- DU, Y. (2011). “*Hebei Dawu Group: Building the First ‘Family Business Constitution’ in China*”, Harvard Business Review, Vaka Çalışması.

- DÜNDAR, Ş. (2010), *Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Profyonelleşmenin İşletme Performansına Etkileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- DÜNYA GAZETESİ (2017), “KOBİ’ler 500 Milyar Lira Kredi Kullandı”, <https://www.dunya.com/ekonomi/kobiler-500-milyar-lira-kredi-kullandi-haberi> - 375604, Erişim Tarihi 25.12.2017.
- ERDİRENÇELEBİ, M. (2012), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- ERNST&YOUNG (2014), *Küresel Aile İşletmeleri Yıllığı 2014 Raporu*, Küresel Aile İşletmeleri Hizmetleri Bölümü Yayını.
- FAMILY FIRM INSTITUTE (2014), *Family Enterprise - Understanding Families in Business and Families of Wealth*, Wiley Finance Series, New Jersey.
- FAMILY FIRM INSTITUTE, “Global Data Points”, <http://www.ffi.org/?page=global-datapoints>, Erişim Tarihi: 12.12.2014.
- FOUNDATION CENTER (2011), *Key Facts on Family Foundations*, Washington, DC.
- GÜNGÖR AK, B. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*, Basılmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- HECK, R.K.Z., ROGOFF, E.G., LEE, M-S. ve STAFFORD, K. (2002), “The Economic Contributions of Family Business and Their Effects on Communities,” United States Association of Small Business and Entrepreneurship (USASBE) Annual National Conference, Family Business Invited Session, Reno, Nevada.
- HUNTER, J. (2012), *Family Constitutions - The Panacea for Family Conflict?* Guernsey: Royal Bank of Canada.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (2008), *IFC Family Business Governance Handbook*, İkinci Baskı, World Bank Group, Washington.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (2009), *Practical Guide to Corporate Governance: Experiences from the Latin American Companies Circle*, Washington: International Finance Corporation, OECD & Global Corporate Governance Forum.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (2011), *IFC Family Business Governance Handbook*, Üçüncü Baskı, World Bank Group, Washington.
- İÇİN, İ. (2008), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- İDUĞ, M. (2017), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde Yaşanan Sorunların İrdelenmesi ve Kurumsallaşamamaya Neden Olan Faktörlerin İncelenmesi*, Basılmamış Doktora Tezi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- İYİİŞLEROĞLU, S.C. (2006), *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- JAFFE, D. T. (????), “Governance of Family Wealth”, <http://dennisjaffe.com/articles-and-working-papers/>, Erişim Tarihi: 03.04.2017.
- JAIN, R. (????), *Family Constitution - Some Key Issues*, [http://www.fambizindia.com/uploaded/docs/4aa78e06719d8\\_Family\\_Constitution\\_Some\\_Key\\_Issues.pdf](http://www.fambizindia.com/uploaded/docs/4aa78e06719d8_Family_Constitution_Some_Key_Issues.pdf), Erişim Tarihi: 10.06.2017.
- JONES, N.E. (2012), *Exploratory Study of Conflict and the Family Business Agreement*, Basılmamış Doktora Tezi, Texas A & M University, Indiana.
- KARPUZOĞLU, E. (2004), “Gelecek İçin Aile Anayasası”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, Bildiriler Kitabı, s. 159-168, İstanbul.
- KARPUZOĞLU, E. (2004), “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.
- KOBANOĞLU, M.S. (2013), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi ile Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama*, Basılmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- KOÇEL, T. (2012), “Neden Uzun Ömürlü - Köklü Aile İşletmesi Ödülü?”, *5. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.
- KONYAYENİGUN.COM (2014), “Gücümüzün kaynağı Konya’dır”, [www.konyayenigun.com](http://www.konyayenigun.com/roportaj/gucumuzun-kaynagi-konyadir-h79462.html), <http://www.konyayenigun.com/roportaj/gucumuzun-kaynagi-konyadir-h79462.html>, Erişim Tarihi: 17.12.2017.
- KPMG INTERNATIONAL COOPERATIVE (2010), *Constructing a Family Constitution*, <http://www.fambiz.org.au/wp-content/uploads/Constructing-a-Family-Constitution-KPMG.pdf>, Erişim Tarihi: 14.03.2017.
- LAMP, C.E. (2010), *The Positive Influence of Family Governance on the Family Business System: A Multiple Case Study*, Basılmamış Doktora Tezi, Gonzaga Üniversitesi, Washington.
- LATAWIEC, G. (2002). “Exploring Organizational Form in Family Business Studies: An Initial Attempt at Classification”, Alberta School of Business, Winnipeg, s. 21-31.



- LEAPTROTT, J. (2005), “An Institutional Theory View of the Family Business”, *Family Business Review*, Cilt 18, Sayı 3, s. 215–228.
- LIPMAN, F.D. ve BOZELLI, L.B. (2012), *A Constitution is a Tool to Preserve Family's Legacy*. *Family Business*, <https://www.familybusinessmagazine.com/constitution-tool-preserve-familys-legacy-0>, Erişim Tarihi: 09.04.2017.
- MANDL, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues*, KMU Forschung Austria - Austrian Institute for SME Research, Final Raporu, Viyana.
- MİLLİYET.COM.TR (2015), “Aile Anayasası Ailelerin Emniyet Kemeridir”, Milliyet Gazetesi, <http://kariyer.milliyet.com.tr/-aile-anayasi-ailererin-eminyet/kariyer/detay/1999071/default.htm>, Erişim Tarihi: 17.12.2017.
- ÖZEKİN ELALMIŞ, S. (2011). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Bursa İli Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖZER, M.Ü. (2017), *KOBİ Aile İşletmelerinde Aile Anayasası Uygulamaları Ve Bir Adaptasyon Tasarımı Çalışması*, Yaşar Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- ÖZUYSAL, H.D. (2006), *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- PAZARCIK, O. (2004), “Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, s. 33-41, İstanbul.
- PEDOBEBEK.COM.TR (????), “Güdümlü Aile Anayasası”, <http://www.pedobebek.com.tr/anayasa.pdf>, Erişim Tarihi: 11.12.2017.
- POZA, E.J. (2011), *Family Governance: How Leading Families Manage the Challenges of Wealth*, Family Governance White Paper. Credit Suisse.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2012), “2012 Küresel Aile Şirketleri Araştırması”, <http://www.pwc.com.tr/tr/press-releases/2012/pages/aile-sirketler-i-arastirmasi.jhtml>, Erişim tarihi: 12.12.2014.
- RHODES, K. (2017), “Six Keys to Successful Family Foundation Creation. The Family Business Consulting Group”, <https://www.thefbcg.com/Six-Keys-to-Successful-Family-Foundation-Creation/>, Erişim Tarihi: 19.11.2017.
- SANYER, R. (2011), “Aile Gençleri de İş İçin Başvurmak Zorunda”, Radikal Gazetesi. <http://www.radikal.com.tr/ekonomi/aihttp://www.radikal.com.tr/ekonomi/aile-gencleri-de-is-icin-basvurmak-zorunda-1045071/le-gencleri-de-is-icin-basvurmak-zorunda-1045071/>, Erişim Tarihi: 20.12.2017.

- SEKTOREL.COM (2015), Aile Anayasası Aile, İş ve Ortaklık Alanlarını Düzenleyen Kuvvetli Bir Araç, <http://www.sektorel.com/sector-haberleri/otomotiv/aile-anayasasi-aile-is-ve-ortaklik-alanlarini-duzenleyen-kuvvetli-bir-arac>, Erişim Tarihi: 12.12.2017.
- SHARMA, P. (2002), “Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of A Family Firm Typology”, *Academy of Management Meeting*, Denver, CO.
- SHAW, M. (2015), *The Family Constitution - Key to Prosperity and Growth*, BDO Northern Ireland, Belfast
- SIEBELS, J.F. (2012), *The Management of Shareholder Relationships in Family Businesses: A Principal-Agent and Stewardship Perspective*, Basılmamış Doktora Tezi, Wirtschaft und Management der Technischen Universität Berlin.
- SİPAHİ, D. (2015), “Aile Anayasası Yazmak Kolay Uygulaması Çok Zordur”, *Hürriyet Gazetesi*, <http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/deniz-sipahi/aile-anayasasi-yazmak-kolay-uygulamasi-cok-zordur-28085695>, Erişim Tarihi 02.01.2018
- SİPAHİ, D. (2010), “İnci’de Anayasa İşledi Üçüncü Kuşak Meclis’in Başkanı Oldu”, *Hürriyet Gazetesi*, <http://www.hurriyet.com.tr/inci-de-anayasa-isledi-ucuncu-kusak-meclis-in-baskani-oldu-14738434>, Erişim Tarihi: 23.08.2017.
- STEWART, C. G. (2015), *The Three Family Constitution Archetypes*, Family Legacy Asia (HK) Limited.
- STEWART, C.G. (2013), *How to Craft Your Own Family Constitution: An Overview*, Family Legacy Asia (HK) Limited.
- STEWART, C.G. (2010), *The Family Business Constitution: A Roadmap for Business Continuity & Family Harmony*, Tsim Sha Tsui: Family Legacy Asia (HK) Limited.
- SÜNBLÜL KOÇAK, Z. (2012), “KOBİ Ölçeğindeki Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halka Arzı ve İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası”, *5. Aile İşletmeleri Kongresi*, s. 329-348, İstanbul.
- ŞANAL, M. (2011), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- TANTA, G., UÇKUN, G. ve LATİF, H. (2004), “Küçük ve Orta Büyüklükteki Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları (Sakarya İli Örneği)”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- TARHAN, E.I. (2010), Conflicts and Communication Problems in Family-Owned Businesses in Turkey: Case Studies With Treatment Interventions, *International Conference on Entrepreneurship, Family Business and Innovation*, Ankara.

- TAŞ, A. (2007), *Türk yönetim tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla)*, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- TAŞ, Y. ve AKDEMİR, A. (2005), “Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma ve Bunu Etkileyen Faktörler”, <http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik-Metinler/linkdetail.aspx?id=3052>, Erişim Tarihi: 11 Şubat 2008.
- TEMEL, E.K. ve BULUT, Z.A. (2008), “Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi”, *III. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK'08*, Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- TONUS, Z. (2004) “Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Sorunlarına Bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Araştırma”, *I. Aile İşletmeleri Kongresi*, Bildiriler Kitabı, s. 223-232, İstanbul.
- ULUKAN, C. (1999), *Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci*, Basılmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- WARD, J.L. (2017), “Family Foundation as Family Glue”, The Family Business Consulting Group: <https://www.thefbcg.com/Family-Foundation-as-Family-Glue/> Erişim Tarihi: 11.04.2014.
- YILDIRIM, A. F. (2007), *Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- YILDIZ, G., ve BALABAN, Ö. (2008), “Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma”, *3. Aile İşletmeleri Kongresi*, Bildiriler Kitabı, s. 181-190, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

## EKLER

### EK 1: Araştırma Sürecinde Kullanılan Mülakat Soruları

1. Aile işletmesi anayasası oluşturmaya yönelik kararı ne zaman aldınız? Anayasa oluşturma süreci ne kadar sürdü?
2. Aile işletmesi anayasasından başka kurumsallaşma alternatifleri var mıydı? Bunlar yeterince tartışıldı mı?
3. Sizi aile işletmesi anayasası oluşturma konusunda harekete geçiren temel nedenler nelerdi? Açıklar mısınız?
4. Aile işletmesi anayasası oluşturma sürecinde aşağıda ifade edilen durumların etkilerini kısaca özetleyebilir misiniz?
  - a. Türkiye’de devletin işletmelerin faaliyetleri üzerindeki etkisi kurumsallaşma çalışmaları ve aile işletmesi anayasasının oluşumunda ne tür etkilerde bulunmuştur? Devlet ile iş dünyası arasındaki ilişki anayasada hangi noktalara özel olarak vurgu yapılmasını gerekli kılmıştır.
  - b. Türkiye’de hakim olan finansal sistem olan banka temelli finansal sistem ve bu sistemin uzantısı olan fon sağlama biçimleri kurumsallaşma çalışmaları ve aile işletmesi anayasasının oluşumunda nasıl etkili olmuştur? Finansal sisteme özgü özellikler anayasa da hangi noktalara vurgu yapılmasını gerekli kılmıştır?
  - c. Türkiye’deki eğitim sistemi ve bu eğitim sistemi sonucunda ortaya çıkan profesyonel yönetici ve çalışan profili kurumsallaşma çalışmalarını ve aile işletmesi anayasasının oluşumunu nasıl etkilemiştir?
  - d. Bir kurum olarak ailenin Türk toplumuna özgü karakteristik özellikleri kurumsallaşma çalışmalarını ve anayasa oluşturma sürecini nasıl etkilemiştir? Ailenin Türk toplumuna özgü bu özellikleri anayasada hangi hususların ön plana çıkarılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır?
5. Aile işletmesi anayasasının oluşması sürecindeki hâkim ekonomik koşullar ve bu koşulların ortaya çıkarmış olduğu tablo anayasa oluşum sürecini nasıl etkilemiştir? Örneklerle açıklar mısınız?
6. Aile işletmesi anayasasının işletmenizin kurumsallaşmasındaki rolünün ne olduğunu düşünüyorsunuz?
7. Aile işletmesi anayasasının işletmenin sürekliliğinde nasıl bir rol üstlendiğini düşünüyorsunuz? Örnekler vererek açıklayınız.
8. Aile işletmesi anayasasının işletmenizle ilgili hangi tehditleri ortadan kaldırdığını düşünüyorsunuz? Nasıl? Açıklayınız.
9. Aile işletmesi anayasası işletmenizde geçmişte yaşanan krizlerde nasıl bir rol oynamıştır? Örnekler vererek açıklayınız.
10. Aile işletmesi anayasasının oluşumundan sonra işletmenin yönetim yapısı ve yönetim anlayışında ne tür değişiklikler gerçekleşti? (Aile Meclisi v.b.)

## ÖZGEÇMİŞ

Gökhan Gürler 1976'da Sakarya'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Sakarya'da tamladıktan sonra Abant İzzet Baysal Üniversitesi İİBF İşletme bölümünden 1998 yılında mezun oldu. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisansa başladı. 2001 yılında KOBİ'lerde İnsan Kaynağı Seçme Süreci (Sakarya Uygulaması) isimli tez çalışmasıyla yüksek lisansını tamamladı. Yüksek lisans sürecinde uluslararası bir şirketin kuruluş sürecinde insan kaynakları alanında yöneticilik yaptı. Halen Sakarya Üniversitesi Sakarya Meslek Yüksekokulu İşletme Bölümünde Öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Evli ve iki çocuk babasıdır.