

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN
AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN KURUMSALLAŞMA
SORUNLARI; İSTANBUL'DA BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ceyhun AKYOL

**Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği
Enstitü Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN

NİSAN - 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TURİZM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN
AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN KURUMSALLAŞMA
SORUNLARI; İSTANBUL'DA BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ceyhun AKYOL

Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Enstitü Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

Bu tez 30/04/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Doç.Dr. Orhan BATMAN Yrd.Doç.Dr. Burhanettin ZENGİN Yrd.Doç.Dr. Havrettin ZENGİN

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİ	8
1.1. Aile İşletmesi Kavramı ve Tanımı	8
1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri	10
1.3. Aile İşletmelerinin Kuruluşu	12
1.4. Aile İşletmelerinin Gelişimi	13
1.4.1. İşe Başlangıç Aşaması	13
1.4.2. Büyüme ve Gelişme Aşaması	14
1.4.3. Olgunluk Aşaması	15
1.5. Aile İşletmelerinin Çeşitleri	16
1.5.1. Yasal Açıdan Aile İşletmeleri	16
1.5.1.1. Gerçek Kişi Aile İşletmeleri	16
1.5.1.2. Tüzel Kişiliğe Sahip Aile İşletmeleri	17
1.5.2. Yapısal Bakımdan Aile İşletmeleri	18
1.5.2.1. Tek Patronlu Aile İşletmeleri	18
1.5.2.2. Kardeş Ortaklığı Şeklindeki Aile İşletmeleri	18
1.5.2.3. Geniş Aile İşletmeleri	18
1.5.2.4. Profesyonel Yönetimdeki Aile İşletmeleri	19
1.5.2.5. Stratejik Ortaklı Aile İşletmeleri	19
1.5.3. Büyüklüklerine Göre Aile İşletmeleri	19
1.5.3.1. Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmeleri	19
1.5.3.2. Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri	20
1.6. Aile İşletmelerinde Yönetimsel Yaklaşımlar	20
1.6.1. Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri	21
1.6.1.1. Merkeziyetçi Yönetim	21

1.6.1.2. Katılımcı Yönetim	22
1.6.1.3. Profesyonel Yönetim	22
1.6.2. Aile İşletmelerinde Statüler	23
1.6.2.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler	24
1.6.2.2. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler	26
1.7. Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları	28
1.7.1. Aile İşletmelerinin Avantajları	28
1.7.1.1. Aile İşletmelerinin Finansal Açıdan Avantajları	28
1.7.1.2. Aile İşletmelerinin Yönetimsel Açıdan Avantajları	28
1.7.1.3. Aile İşletmelerinin Organizasyon Kültürü Açısından Avantajları	29
1.7.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları	30
1.7.2.1. Aile İşletmelerinin Finansal Açıdan Dezavantajları	30
1.7.2.2. Aile İşletmelerinin Yönetimsel Açıdan Dezavantajları	31
1.7.2.3. Aile İşletmelerinin Organizasyon Kültürü Açısından Dezavantajlar ...	31
1.8. Aile İşletmelerinin Ekonomideki Yeri ve Önemi	32
1.8.1. Aile İşletmelerinin Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi	33
1.8.2. Aile İşletmelerinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi	36
1.9. Aile İşletmelerinin Turizmdeki Yeri ve Önemi	42
1.9.1. Dünyada Aile İşletmelerinin Turizmdeki Yeri ve Önemi	43
1.9.2. Türkiye’de Aile İşletmelerinin Turizmdeki Yeri ve Önemi	45
2. BÖLÜM: TURİZM SEKTÖRÜNDE KURUMSALLAŞMA VE AİLE İŞLETMELERİ	48
2.1. Kurumsallaşma Kavramı	48
2.1.1. Kurumsallaşma Tanımı ve Unsurları	49
2.1.2. Kurumsallaşmanın Önemi	54
2.1.3. Kurumsallaşma Süreci ve Adımları	54
2.2. Kurumsallaşma ve Aile İşletmeleri	56
2.2.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Adımları	57
2.2.2. Aile İşletmelerinin Başarısında Kurumsallaşmanın Önemi	59

2.2.3. Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları	61
2.3. Turizm Sektöründe Kurumsallaşma ve Aile İşletmeleri	64
2.3.1. Turizmde Kurumsallaşma Kavramı	64
2.3.2. Turizmde Aile İşletmelerinin Yeri ve Önemi	65
2.3.3. Turizmde Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Süreci ve Adımları	66
2.3.4. Turizmde Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar	68
2.3.5. Aile İşletmeleri İle İlgili Kurumsallaşma Örnekleri	70
3. BÖLÜM: YÖNTEM VE SAHA ARAŞTIRMASI	76
3.1 Araştırmanın Amacı, Önemi ve Hipotezleri	76
3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	76
3.3 Araştırmanın Yöntemi	77
3.4 Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi	79
SONUÇ VE ÖNERİLER	92
KAYNAKÇA	99
EKLER	108
ÖZGEÇMİŞ	119

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
CEO	:	Chief Executive Officer
GSMH	:	Gayri Safi Milli Hasıla
İTO	:	İstanbul Ticaret Odası
KFC	:	Kentucky Fried Chicken
KOBİ	:	Küçük ve Orta Boy İşletmeler
MÖ	:	Milattan Önce
MS	:	Milattan Sonra
OECD	:	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
ÖRN	:	Örneğin
SWOT	:	Strenghts (kuvvetli taraflar), weakness (güçlü yanlar), opportunities (olanaklar), threats
THY	:	Türk Hava Yolları
TL	:	Türk Lirası
TTH	:	Türk Ticaret Hukuku
TÜROFED	:	Türkiye Otelciler Federasyonu
TÜSİAD	:	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Aile İşletmeleri ile Diğer İşletmeler Arasındaki Temel Farklılıklar	12
Tablo 2: Ükelere Göre Kayıtlı Aile İşletmesi Oranları	33
Tablo 3: Kurumsallaşamama ve Aile İçi Kavgalar Sebebiyle Yok Olan 20 Önde Gelen Türk İşletmesi	38
Tablo 4: Yönetimsel Kuşaklara Göre Türkiye'nin En Eski 50 Aile İşletmesi	42
Tablo 5: Aile İşletmelerindeki Kurumsal Yönetime Yönelik Hassasiyetler	58
Tablo 6: İşletme ile İlgili Özellikler Tablosu	79
Tablo 7: İşletme Yöneticilerinin Demografik Özellikleri Tablosu	81
Tablo 8: İşletme ile İlgili Diğer Özellikler Tablosu	83
Tablo 9: Kurumsallaşmaya Önem Verme Kriterlerinin İstanbul Konaklama İşletmeleri Frekans Tablosu	85
Tablo 10: Birinci Hipotez Testinin Sonuçları	86
Tablo 11: İkinci Hipotez Testinin Sonuçları	88
Tablo 12: Üçüncü Hipotez Testinin Sonuçları	89
Tablo 13: Dördüncü Hipotez Testinin Sonuçları	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Aile İşletmelerinde Faaliyette ve Kapanmış Olanların Mevcut Durumu	3
Şekil 2: Aile İşletmelerinden Halka Açılmış, Satılmış veya Aynı Ailede Kalmış Olanların Mevcut Durumu	4
Şekil 3: Aile İşletmelerinin Yaşam Süreleri	4
Şekil 4: Aile İşletmelerinde Çıkan Sorunların Ana Sebepleri	39
Şekil 5: Kurumsal Yönetim İlkeleri	62

Tezin Başlığı: Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Yaşanan Kurumsallaşma Sorunları; İstanbul’da Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Ceyhun AKYOL	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN
Kabul Tarihi: 30.04.2010	Sayfa Sayısı: xiii (ön kısım) + 107 (tez) + 12 (ekler)
Anabilim dalı: Turizm İşletmeciliği	Bilim dalı: Turizm İşletmeciliği
<p>Aile işletmeleri tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de ekonomik hayatın vazgeçilmez temel unsurlarından biridir. Genel olarak dünya ekonomisi içindeki payları itibariyle önemli bir yer tutan aile işletmeleri, ülkemizde de yerli sermayeli işletmelerin yaklaşık %90’ını oluşturmaktadır.</p> <p>İktisadi hayatta bu büyüklüklerle temsil edilen aile işletmelerinin yaşam sürelerine bakıldığında; önemli bir bölümünün kısa süre ekonomik hayatta yer aldıkları ve daha sonra değişik sebeplerden dolayı ekonomik hayattan çekilmek zorunda kaldıkları görülmektedir. Bu durumun değişik nedenleri var olmakla birlikte, bu sebeplerin başında kurumsallaşmadaki yetersizlikler gelmektedir. Yeterince kurumsallaşamama sorunu, gerek ülkemiz gerekse diğer ülkelerdeki işletmeler açısından ele alındığında, benzer nedenlere dayandırılabilceği sonucuna varmak mümkündür.</p> <p>Global bir pazar haline gelen ve değişim hızı giderek artan günümüz iş dünyasında, işletmelerin kurumsallaşmalarının tartışılmazlığı önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle de girişimcinin kişiliği ve imajı ile aile soyadının, geçmişinin ve temel değerlerinin işletme vizyonu, stratejileri dikkate alındığında, kurumsallaşmanın aile işletmeleri açısından ayrı bir öneme sahip olduğu görülmektedir.</p> <p>Bu çalışmada İstanbul ilinde turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşma ile ilgili sorunlar saptanmaya çalışılmış ve yaşanan sorunlara ilişkin bir takım çözüm önerileri getirilmesi amaçlanmıştır. İstanbul merkezli bir anket uygulaması gerçekleştirilerek, çözüm önerilerine ve sorunların tespitine dayanak oluşturulmaya çalışılmıştır.</p> <p>Çalışma alanı olarak İstanbul’un seçilmesinin temel nedeni; ilin mevcut turistik potansiyeli, turistik ürün farklılaştırma kapsamında turistik ürün potansiyelinin yüksek olmasıdır. Bunların yanı sıra, kentsel turizm kapsamında değerlendirildiğinde, tatil ve dinlenme dışında “İstanbul Türkiye’nin en iyi turistik ürünüdür” diyebiliriz. Her geçen yıl şehre gelen turist sayısındaki artış, İstanbul’un bir dünya şehri ve 2010 yılının “Avrupa Kültür Başkenti” olarak turizm açısından güven ve istikrarı yakalayabildiğini göstermektedir.</p>	
Anahtar kelimeler: <i>Aile işletmesi, kurumsallaşma, turizmde kurumsallaşma, kurumsallaşma süreci</i>	

Title of the Thesis: The Problems of Institutionalization About Family Businesses in Tourism Area in İstanbul	
Author: Ceyhun AKYOL	Supervisor: Assist. Prof. Burhanettin ZENGİN
Date: 30 April 2010	Nu. of pages: xiii (pre text) + 107 (main body) + 12 (appendices)
Department: Tourism Business	Subfield: Tourism Business
<p>Family businesses are of great importance for Turkey's economic life as it is in the world. In general, the share of the world economy as an important place in the family businesses, in Turkey, approximately 90% of the domestic capital enterprises constitute.</p> <p>Represented in the economic life of this size and see the family business when their lifetime is an important part in economic life, they take a short time period and then withdraw from economic life of different reasons that they have faced with. Although there are various reasons of this situation, the main reason is lack of institutionalization. It is considered that, non-institutionalization problems are similar in our country, as well as in the other countries.</p> <p>Such a change in global market, has affected the sufficient foundations most important worldwide. Under these circumstances it should be taking into consideration that the strategies of administration have to be considered very seriously in family administration in business life.</p> <p>In this study, has worked to determine the institutionalization problems about family businesses which are active in tourism area in İstanbul and aspire to get some resolution advisories about actual problems. By realizing a survey application which basen on İstanbul, worked to form a base for the resolution advisories and determination for the problems.</p> <p>The principal causes for choosing İstanbul for this study are; country's current touristic population, as part of differentiation the touristic product this population is high. As well as these, when this subject had been evaluated by as part of municipal tourism, except holiday and vocation, it can be said that İstanbul is the best touristic product in Türkiye. Each passing year, the increasing of the rate for the tourist who come to İstanbul, shows that İstanbul is a world country and can reach confident and stability as 2010 "European Capital of Culture".</p>	
Keywords: <i>Family business, institutionalization, institutionalization in tourism, process in institutionalization</i>	

GİRİŞ

Aile işletmeleri, ekonomi tarihinde vazgeçilmez bir ekonomik güç olmuştur ve olmaya da devam edeceklerdir.

Aile işletmeleri olarak ele alınan işletmecilik konusu, işletme ile işletmeyi kuran girişimci ve ailesi arasındaki ilişkileri incelemektedir. Bu ilişkilerin çok yönlü olduğu açıktır. Bu ilişkilerin psikolojik, sosyolojik, kültürel, hukuksal, ekonomik, sosyal, siyasal yönleri bulunmaktadır. Ülke ekonomisi içinde aile sahipliğindeki, yönetimindeki veya denetimindeki işletmelerin sayı olarak yüksek miktarlarda ve oranda olması ile konunun önemi daha da artmaktadır.

İşletmelerin yaşama, değişme ve rekabet gücü kazanmalarında işletmenin sahipliği ile işletmenin yönetimi rol oynamaktadır. İşletmeyi kuran girişimcinin özellikleri, girişimcinin ailesi, aile içi ilişkiler, işletmenin aile bireyleri arasındaki paylaşımı, işletmenin fiilen girişimci tarafından yönetilmesi, işletmeyi yönetmenin ailenin bir işi olarak ele alınması söz konusudur. Yönetimin aile içinde kuşaktan kuşağa geçişi, veya işletmenin halka arz yolu ile çok sayıda kişi arasında dağılması ve paylaşılması gibi durumlar ve konular, işletmelerin yaşama ve rekabet gücü ile ilgili kararların çıkmasını ve uygulamasını önemli ölçüde etkilemektedir.

Ekonomik faaliyetlerini sürdüren işletmeler dinamik bir rekabet ortamı içerisinde varolma ve büyüme mücadelesi vermektedirler. Bu mücadelede başarılı olabilen işletmeler büyümekte, başarısız olanlar varlıklarını devretmekte veya yok olmaktadır. Genel olarak bütün işletmeler için başarı veya başarısızlık faktörleri benzerlikler göstermektedir. Ancak aile işletmeleri özelinde değerlendirildiğinde, kendilerine has başarı ve başarısızlık nedenleri bulunduğu düşünülebilir. Böyle bir düşüncenin değerlendirilebilmesi açısından aile işletmelerine özgü yapılarının çeşitli yönlerden incelenmesi gerekmektedir (Erdemir ve Torlak, 2004:234).

Dünyada aile işletmelerine gösterilen ilgi ve bu konudaki çalışmalar gün geçtikçe artmaktadır. Bunun temel nedenleri ise aile işletmelerinin ulusal ekonomilerdeki ve toplumdaki yerinin ve öneminin fark edilmeye başlanmasıdır. Aile işletmeleri yarattıkları katma değer ve istihdam bakımından ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutmaktadır (Büyükbese, Bakan ve Güven, 2004:308).

Günümüzde aile işletmeleri, ülke ekonomilerinde çok önemli bir yer tutmaktadır. Ülkemiz ekonomisini oluşturan özel sektör işletmelerinin hemen hepsi “aile işletmesi” niteliğinde yapılmışlardır. Dolayısıyla hem bu işletmeler ülke ekonomisini etkilemekte; hem de ülke ekonomisindeki gelişmeler bu işletmeleri etkilemektedir (Akıngüç, 2005:xiv).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin Küçük ve Orta Boy İşletmelerinin (KOBİ) önemli bir bölümünü oluşturan aile işletmeleri, özellikle gelişmiş ülkelerde, ülkenin sosyo-ekonomik ve finansal altyapısının oluşturulmasında ve geliştirilmesinde önemli katkıda bulunmalarının yanında, ülkelerin istihdam, gelir düzeyi ve Gayrı Safi Milli Hasıla’larında da (GSMH) büyük bir pay sahibidirler.

Aile işletmesi, ailenin kurduğu bir yatırım ve ilerleyen dönemde de ailenin geçim kaynağıdır. Bu durumdaki işletmelerde işletmenin ulaştığı sonuçlardan aile bireyleri de etkilenmektedir. İşletmede çalışan aile bireyleri aldığı görev karşılığında ücret alarak yararlanır. Çalışmayanlar ortak ise temettü olarak yararlanır. Olumlu yararlanma gibi, işletmenin sıkıntılı dönemlerinde etkilendiği sektörel durumlardan kaynaklanan çalışanların da etkileneceği olumsuz durumlar da söz konusudur.

Türk toplumunun, her toplumda olduğu gibi kendine has özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden birisi de ‘kol kırılır, yen içinde kalır’ deyimini ile özetlenebilir. Toplumumuzda, aile içinde olan aile içinde kalır. Meydana çıkabilecek sıkıntılar, problemler aile arasında çözülmelidir. Dışarıdan bir destek, başkası ya da başkaları tarafından yardım kabul edilmemektedir (Akıngüç, 2005:xiv).

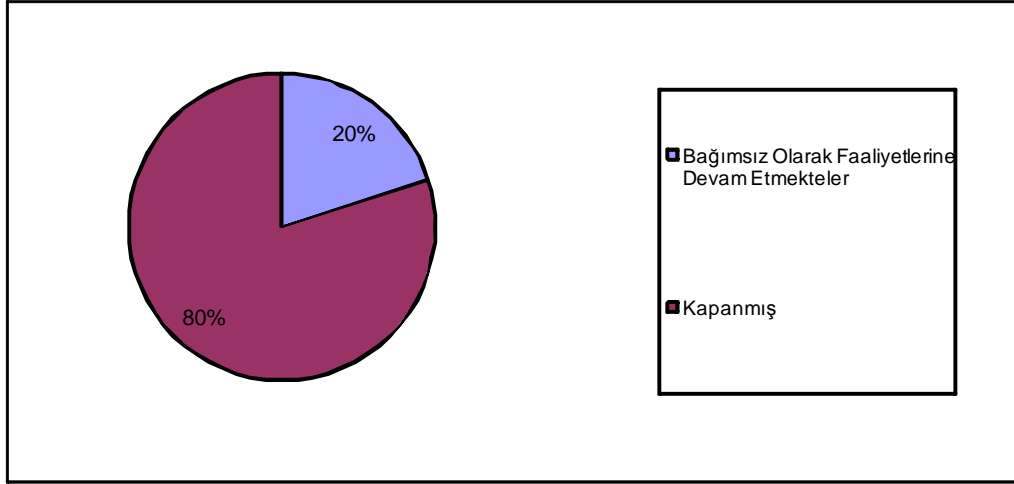
İşletme çeşitleri arasında ayrı bir biçimde incelenmesi gerektiğini düşündüğüm aile işletmelerinde de tıpkı aile gibi aile işletmesi içinde olan da işletme içinde kalır. Ailenin işletmeyi etkileyen olumlu, olumsuz özellikleri ortaya çıkmaz, hatta sıkıntı gösteren özellikleri açıkça tartışılmaz, ortaya konmaz, başkalarının duyması dahi istenmez. Bu gibi olaylar meydana gelirse aile yaşamının gizliliği kaybolmuş, tüm gelişmeler açığa vurulmuş sayılır.

Ekonomik ve potansiyel güç olarak önemli bir pozisyonda bulunan aile işletmeleri, oldukça hassas yapılara sahiptirler. Dünya çapında yapılan araştırmalar, aile işletmelerinin %30’dan azının üçüncü kuşağa kadar yaşadığı ve %15’ten azının üçüncü

kuşak tarafından yönetildiğini göstermektedir (Alacaklıoğlu, 2009:10).

Bu olgu üzerinde araştırma yapanlar ve aile işletmeleri danışmanları, bir aile işletmesinin hayatta kalmasını sağlamanın aşılması gereken en zor yönetim sorunlarından biri olduğu konusunda hemfikirdirler. Bu konudaki en kapsamlı araştırmalardan biri olan WARD araştırması, 1924-1984 yılları arasında Illinois'te üretim yapan 200 işletmeyi kapsamaktadır. Bu işletmeler 1924'te Illinois Üreticiler Katalogundan rastgele seçilmişler ve altmış yıl boyunca aynı kaynak tarafından izlenmişlerdir. İsim, ticari kayıt, mülkiyet vb konulardaki tüm değişikliklerin zaman içinde kayıtları tutulmuş ve sonunda 60 yıl boyunca aile işletmesi olarak kalan işletmelerin sahipleri ile görüşmeler yapılmıştır. İşletmelerin yalnızca %20'sinin kendilerini kötü sondan kurtarabildiklerini gösteren sonuçlar, aşağıda 1 numaralı şekilde verilmiştir.

Şekil 1. Aile İşletmelerinde Faaliyette ve Kapanmış Olanların Mevcut Durumu

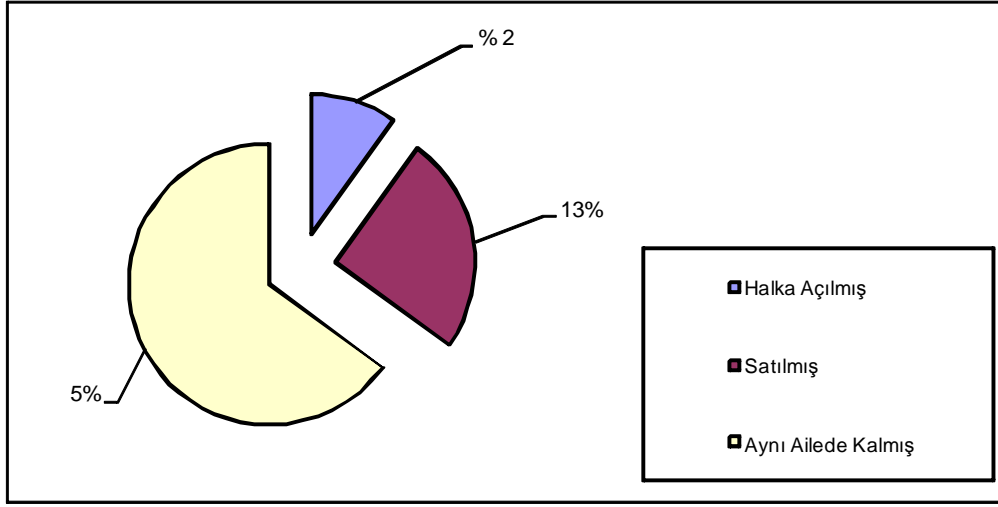


Kaynak:

Alacaklıoğlu, 2009:11

Bir diğer şekilde ise hayatta kalan işletmelerden sadece %13'ü aynı ailenin yönetiminde kaldığı görülmektedir.

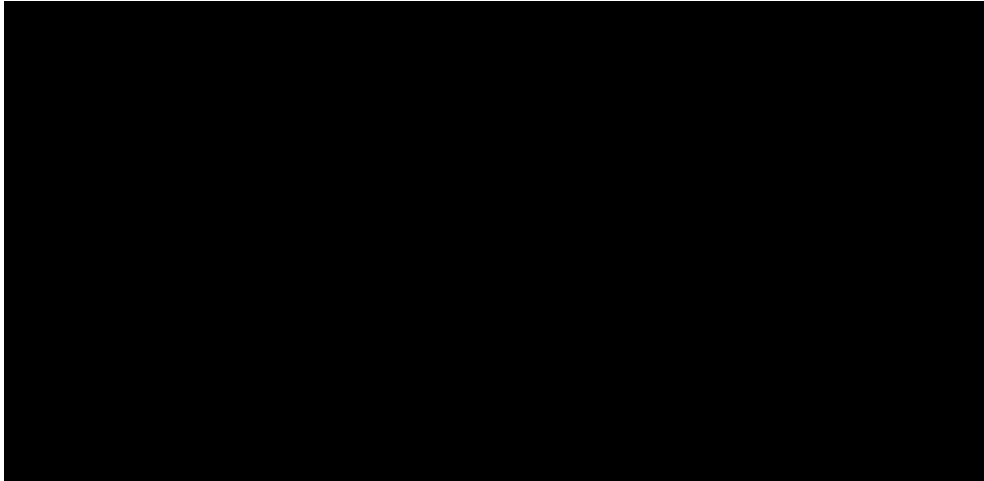
Şekil 2. Aile İşletmelerinden Halka Açılmış, Satılmış veya Aynı Ailede Kalmış Olanların Mevcut Durumu



Kaynak: Alacaklıoğlu, 2009:11

Başarısız ya da iflas eden aile işletmelerinin %70'i, ortalama bir kuşak süresini 30 yıl varsayarsak, üçüncü kuşağa ulaşamadıkları ya da geçemedikleri aşağıda verilen şekilde gösterilmiştir.

Şekil 3. Aile İşletmelerinin Yaşam Süreleri



Kaynak: Alacaklıoğlu, 2009:12

Aile işletmelerinin başarısızlıklarının altında birçok sebep yatmaktadır. İşletmeler kendi yaşam döngüleri içinde olgunlaşmaktadırlar. Pazarlar ve teknoloji değişerek bazı ürün

ve hizmetleri anlamsız hale getirmektedir. Rekabet sertleşmekte, bazan da işletme sahipleri reddedemeyecekleri teklifler alınca işletmelerini satmaktadırlar. Wharton Girişimcilik Merkezi'nin (1975) bir araştırmasına göre, bazı işletmeler de kronik sermaye sıkıntısı yüzünden köşeye sıkışmakta ve böylece küçük işletmeler gibi savunmasız hale gelebilmektedirler.

Bu ve benzeri araştırmalarda, özellikle aile işletmelerinde başarıya engel olanın, dış etkenlerden çok ailenin kendisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Kuşaklar arasındaki anlaşmazlıklar, kardeşler arasındaki çekişmeler, gurur, kıskançlık, aile dinamikleri ile iş dinamiklerinin çatışması, haleflik planlamasında hatalar gibi tipik problemler aile işletmelerinin dağılmalarına neden olan sebeplerden bazılarıdır.

Bu durum sanki kültürler arası bir komplo gibi karşımıza çıkmaktadır. “Birinci kuşak yaratır, sonrakiler bitirir” gibi ifadeler birçok kültürde mevcuttur. Birçok ülkede, farklı kültürlerde söylenen bu düşüncelerin ortak teması, “Birinci nesil işi kurar, ikinci nesil hasadı toplar ve üçüncü nesil ya satar ya da yok eder” (Alacaklıoğlu, 2009:12-13).

Aile işletmeleri ile ilgili üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biri olan kurumsallaşma sorunu, aile işletmelerinin başarısı ve istikrarı için önemli bir kavramdır. Kurumsallaşma, aile işletmelerinin uzun vadede kalıcı ve verimli olmaları bakımından son derece önemlidir. Fakat bunun sağlanabilmesi için, kurumsallaşma olgusunun içeriğini oluşturan başlıca kriterleri yerine getirmek gerekmektedir. Ancak bu sayede aile işletmeleri iktisadi hayat içerisinde yaşamlarını sürdürebilme olanaklarına kavuşabilirler.

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, turizm, dünya ekonomisinde en hızlı gelişen ve genişleyen sektörlerden biri haline gelmiştir. Turizm, çoğu zaman diğer endüstri kolları gibi bölgesel veya ulusal kalkınma için bir araç olarak kullanılmıştır. Turizm sektörü, yaygın biçimde gelir, iş ve vergi gelirlerinin oluşturulmasında, ödemeler dengesi problemlerinin hafifletilmesinde, bölgesel ve ulusal ekonomik gelişmelere katkıda bulunmada rol oynayan önemli bir faktör olarak yerini almıştır.

Türkiye’de de turizm sektörü, özellikle 1980 yılından sonra büyük bir gelişme göstermiş ve ülkenin ekonomik sıkıntılar yaşadığı dönemlerde büyük bir döviz girdisi

sağlayarak dış açıkların kapatılmasında, işsizliğin azaltılmasında, ödemeler bilançosunun iyileştirilmesinde önemli bir paya sahip olmuştur.

Turizm gelirlerinin ülke ekonomisine katkısı özellikle dış ticaret gelirleri açısından büyük önem taşır. İspanya, İtalya gibi birçok ülke dış ticaret açığının kapanmasında turizm gelirlerinden yararlanmaktadır. Türkiye'ye son yıllarda gelen turist sayısının artmasına bağlı olarak turizm gelirinin ekonomiye katkısı artmıştır. Dış ticaret gelirlerimizin yaklaşık %15-20'si turizmden sağlanmaktadır. Son yıllarda turizm sektörünün, ülke ekonomilerindeki önemi hızla artmaktadır. Diğer sektörlerle canlılık kazandırması, kazanılan döviz gelirlerinin ihracat ve GSMH içindeki payının artması ve yarattığı istihdam olanakları; turizme verilen önemin artmasına ve kaynakların bu sektöre akmasına neden olmaktadır.

Türkiye Otelciler Federasyonu'nun (TÜROFED) üyesi Akdeniz Turistik Otelciler Birliği ile Ekin Grubu'nun birlikte çıkardığı Seyahat Endüstrisi ve Turizm Dergisi Resort'un 2009 Ekim sayısında yayınlanan araştırmaya göre; Türkiye bu rakamlarla son 10 yılda ziyaretçi, gelir ve yatak kapasitesini en hızlı artıran ülkesi olmuştur. Son on yılda gösterilen gelişme sayesinde turizm gelirlerinin gayri safi yurt içi hasıladaki payına bakıldığında turizm gelirlerinin GSMH içindeki payı %3.3'ten %6'ya çıkmıştır.

Böylesine ciddi katkıları olan sektördeki işletmelerin kurumsallaşma sorunlarından dolayı kısa ömürlü olması sektörün katkısını azaltacak ve bu olumsuz durum genel ekonomiye yansiyabilecektir. Bu sektörü oluşturan işletmelerin ise kurumsallaşmaya verdikleri önemin belirlenmesi bu konuda bir başlangıç noktasıdır. Turizm sektörünün can damarını ise konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Konaklama işletmelerinin kurumsallaşmada hangi noktalara önem verdiğinin ortaya konulması ve genel olarak kurumsallaşmaya bakışlarının belirlenebilmesi araştırmanın temel sorusunu oluşturmaktadır (Kiracı, Alkara, 2009:169).

Çalışmada ilk olarak aile işletmesi, aile işletmesinin özellikleri ve önemi, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim konuları yazın taranarak teorik olarak ele alınmaktadır. Daha sonra turizm sektöründeki aile işletmesi özelliğinde olan konaklama işletmelerinin kurumsallaşmaya ne derece önem verdikleri incelenmektedir. Araştırmanın kapsamını turizm sektöründe İstanbul'da konaklama hizmeti sunan aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu işletmelerin sahiplerinden ve/veya yöneticilerinden

anket yoluyla veri toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırma, ülkemizde turizm sektöründeki aile işletmelerinin kurumsallaşması üzerine yapılan ilk çalışmalardan olduğundan betimleyici bir araştırma özelliği ağır basmaktadır. Araştırma sonuçları, turizm sektöründe kurumsallaşma konusunda yapılacak birçok çalışmaya ışık tutabilecektir. Yapılan araştırma kapsamına bağlı olarak elde edilen sonuçların sınırlı bir şekilde genellenebileceği unutulmamalıdır.

Araştırma sonucunda genel olarak İstanbul'daki katılımcıların kurumsallaşmaya önem verme eğiliminde olduğu, kurumsallaşma kriterlerinin büyük bir kısmı açısından aralarında bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

1. BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile İşletmesi Kavramı ve Tanımı

Aile işletmesi, işletme ile işletmeyi kuran girişimci ve ailesi arasındaki ilişkilerin ele alınıp incelendiği bir işletmecilik konusudur. Bu ilişkilerin psikolojik, sosyolojik, kültürel, hukuki, ekonomik, sosyal, siyasal birçok yönü vardır. Ülke ekonomileri içinde aile sahipliğindeki, yönetimindeki veya denetimindeki işletmelerin sayısı olarak çok olması konunun önemini daha da artırmaktadır.

Türk Ticaret Kanunu’da (TTK) aile işletmelerinin özel bir tanımı yoktur. Literatürde aile işletmelerinin çeşitli tanımları yapılmakla birlikte, aile işletmesini tanımlamak için önce kısaca ‘aile’ kavramından bahsetmek gerekmektedir. Aile, toplumsal kurumlar içinde en eski ve önemlilerinden biridir. Bir toplumun genel özelliklerini taşıyan en küçük birime aile adı verilir ve temeli akrabalıktır. Dar anlamda aile, karı ve kocadan oluşan bir birliği, geniş anlamda ana, baba ve çocuklardan oluşan birliği, en geniş anlamda bir ev reisinin otoritesine tabi olarak aynı çatı altında yaşayan kimselerden oluşan birliği ifade eder. Aile, nüfusu yenileme, milli kültürü taşıma, çocukları sosyalleştirme, ekonomik, biyolojik ve psikolojik tatmin fonksiyonlarının yerine getirildiği açık sosyal bir kurumdur (Erkal, 1987:162).

Aile, özünde anne baba ve çocuklardan oluşan, duygusallığın hâkim olduğu, kan bağının belirleyici olduğu, karşılıklı korumanın öne çıktığı toplumun en küçük yapı taşıdır. Karsı cinsten iki kişinin evlenmeleri ile oluşan bu sosyal yapı, evlenenlerin kendi yetişme ve evlilik süreçlerinden etkilenecek kendine has gelenek ve kültürü olan bir yapı oluşturmaktadır. Temel görevi; varlığını, birliğini, sürekliliğini sağlamak olan aile, çocuklarını en iyi biçimde yetiştirerek onların geleceğini sağlamaya çabalar. Bu çabalamada ekonomik olarak geçimi sürdürmek aile fertlerinden birine, genellikle aile reisine düşmektedir.

Aile duyguların yoğun olarak yaşandığı, kişiler arası etkileşimin ön planda olduğu bir sosyal birimdir. İşletme ise kâr amaçlı, mantık ve kuralların egemen olduğu sosyal bir yapıdır (Fındıkçı, 2005). Aile işletmesi kavramı, bir aile veya bir grup aile tarafından yönetilen, sahip olunan veya belirgin şekilde ailenin etkisi altında olan tüm kuruluşları içermektedir.

Aile işletmesi denildiğinde genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kâr amaçlı sosyal işletmeler anlaşılmaktadır. Ancak günümüzde sıkça telaffuz edilen “aile işletmesi” kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir (Alayoğlu, 2003:14).

Aile işletmeleri; tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel işletme veya diğer ortaklıklar, ya da tek bir ailenin, işletmenin stratejik kararlarında ve özellikle üst yönetimin oluşturulmasında etkili olduğu işletme yapılarıdır (Jacob, 1992:111). Başka bir tanımla aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi ya da kişilerce yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin işletmede istihdam edildiği işletme yapılarıdır (Takıçoğlu, 2009).

Aile işletmesi denince genelde bir veya birden fazla aile üyesinin önemli derecede sahipliğinin bulunduğu ve bunların işletmenin faaliyetleri üzerinde önemli derecede etkiye ve kontrole sahip olduğu işletmeler algılanmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde aile işletmesi kavramı ile ilgili olarak genel bir tanım oluşturulamadığı anlaşılmaktadır (Shanker&Astrachan,1996:107; Wortman, 2005:3). Bu kavrama ilişkin olarak literatürde çeşitli yaklaşımlara göre tanımlar üretilmiştir. Bu tanımlamalar da esas alınacak kriterlerde de tam bir uzlaşma sağlanamamıştır.

Barnes ve Hershon ile Shanker & Astrachan, aile işletmesinin tanımlanmasında esas alınacak kriterleri; “İşletmenin mülkiyetinin aileye ait olma oranı, işletmenin mevcut yönetiminin ailenin elinde bulunması, oy kontrolü, işletmenin kurucu veya kurucularının aile üyelerinden olması ve farklı jenerasyonların aktif olarak yönetimde yer alması” şeklinde sınıflandırmışlardır. Bu kriterler doğrultusunda aile işletmeleri; aile bireylerinden biri ya da birkaçı tarafından kurulmuş, işletmenin tepe yönetiminin, sermaye yapısının, ortaklıkların çoğunlukla aile bireylerinden oluştuğu ve aile amaçlarını başarma, devam ettirme yönünde çaba sarf ettikleri işletme yapıları olarak tanımlanabilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:498).

Aile işletmeleri; kuruluş aşamasında ailenin geçimini sağlamak üzere teşkil edilen, büyüme safhasında ise elde edilen mal varlığının dağılmasını engellemek amacı güden,

yönetim kademelerinde aile üyelerinin bulunduğu ve mülkiyet olarak çoğunlukla bir aileye ait olan, en az iki nesil aile sahipliğini idame ettirmiş olan işletmelerdir. Aile işletmeleri dünyanın birçok ülkesinde, ekonomilerin sürükleyicisi olmaktadır. Tüm ülkeler bazında, aile işletmeleri ulusal gelirin %45'i ile %70'i arasında değiştiği, ama çok önemli katkılarda bulunduğu görülür.

Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı işletmede çalışıyorlarsa bunlardan biri veya birkaçı çoğunluk hissesine sahipse aile işletmesi, tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı işletme ise patron işletmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamaya dayalı olarak, bir patron işletmesi ikinci kuşağa geçtiği zaman aile işletmesi vasfına sahip olmaktadır (Birbil, Özdemir, 2007:5).

Aile işletmeleri, küçük işletme anlamına gelmemektedir. Bir ailenin kontrolünde olan işletmelere büyüklük açısından bakıldığında; Microsoft, Ford, Levi's, L'oreal gibi çok uluslu dev işletmelerin de aile işletmesi niteliğine sahip oldukları görülmektedir. Ünlü silah yapımcısı Baretta, 500 yıllık bir aile işletmesidir (Tandoğan, 2007:8). Türkiye'deki tanınmış aile işletmeleri arasında Sabancı, Koç, Doğuş, Zorlu gibi büyük gruplar bulunmaktadır.

1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmelerini küçük işletmelerle aynı kabul etmek doğru olmaz. Bazan uluslararası bir işletme veya bir ülkenin önemli bir işletmesi de aile işletmesi olabilir. Dünyada ve Türkiye'de aile işletmeleri ekonomide önemli bir yere sahip işletmelerdir. Aile işletmeleri, aile içi ilişkiler nedeniyle, profesyonel işletmeler olarak da adlandırabileceğimiz çok ortaklı işletmelerden birçok yönüyle farklılık göstermektedir. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli farklılık, iş ve aile kavramlarının iç içe olmasıdır. Teori ve model verilerinin ışığında aile işletmelerinin farklı özelliklerini gözlemleyebiliriz. Her ne kadar bir ortaklık işletme türü olsa da aile işletmelerinin diğer işletme türlerinden ayırt edilmesini sağlayan ve aile işletmelerini belirleyen bir takım özellikler mevcuttur. Bunlar şöyledir;

➤ Genellikle aileden en az iki kuşak, işletme yönetimiyle ilgilenir. Anne, baba, çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki kuşağı barındıran aile işletmeleridir. Her ne kadar

karı, koca arasında kurulan aile işletmelerinde, kuşak farkı görülmesi de aşağıda belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındıkları için aile işletmesi statüsünde ele alınırlar (Aydın, 1986:18).

➤ İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile işletmeleri, aile değer ve inançlarından etkilenir.

➤ Genellikle işletme sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içinde olduğu kadar girişimciye yakındır.

➤ İşletme sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımalarını isterler. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler onların işletmeyi sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin işletmenin ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.

➤ Genellikle işletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüleri, işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır (Bilgin, 2007:7).

➤ Aile bireylerinin işletmedeki görevleri aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir (Kara, 1989:23). İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanlar aile içinde de güçlü olabilirler.

➤ Bu tür işletmelerde doğal bir koruma söz konusu olabilir. Bir başka ifade ile çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenebilir, doğum ve yıllık izinler ile çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilebilir.

➤ Ailenin mevcut normları aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılabilir (Drucker, 1974:275). Aile değerleri ve inançları işletmedeki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri gibi etkenler işletme kültürünü önemli ölçüde etkiler.

➤ Aile işletmeleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz edebilir (Ansay, 1971:32). Dolayısıyla bu işletmeler finanssal zorluğa

düştüklerinde halka açılmaktan ya da borçlanmaktan ziyade aile bireylerinin mali desteğini kabul edebilirler, işletmeye ilişkin bilgileri paylaşmak istemeyebilirler.

➤ Aile işletmelerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilir. (Oğuz, 2010:17) Bu tür işletmelerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara rastlanabilir. Dolayısıyla seçme ve yerleştirmede aile üyelerine öncelik tanınabilir.

➤ Aile işletmelerinde genellikle işletme sahibi ile tepe yönetici aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük çoğunluğu sağlıkları yerindeyken işletmelerini bir başkasına devretmeyi düşünmezler. İşletme sahibi oldukları için genel müdürün ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler.

Tablo 1. Aile İşletmeleri ile Diğer İşletmeler Arasındaki Temel Farklılıklar

AİLE İŞLETMELERİ	DİĞER İŞLETMELER
Bireyler arasında duygusal ilişkiler vardır.	İlişkiler mantığa dayalıdır
Bağlılık sevgiye dayalıdır	Bağlılık sözleşmeye dayalıdır.
İşletmeye katılımlar aileye yeni katılımlarla sınırlıdır.	Katılım; deneyim, uzmanlık ve potansiyele bağlıdır.
Üyelik, süreklilik arzeden bir durumdur.	Üyeliğin devamı performansa bağlıdır.
Pozisyonların dağılımında eşitlik ilkesi hakimdir.	Pozisyonların dağılımında tecrübe ve yetenekler ön plandadır.

Kaynak: Alayoğlu, Nihat (2003), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları, No:42.

Yukarıdaki özelliklerin ortak noktası işletmenin yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olmasıdır. Bu durumun nedeni olarak sermayenin önemli bir kısmının yönetimi elinde tutan aile tarafından konulmuş olması gösterilebilir.

1.3. Aile İşletmelerinin Kuruluşu

Ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişiminde çok büyük katkısı olduğu ispatlanmış olan aile işletmelerinin birçok kurulma nedeni olduğu “aile işletmesi” tanımı yapılırken belirtildi. Bu nedenlerin başında ailenin mal varlığının geleceğini korumak, gelecek nesillere iş olanağı sağlamak ve onlara miras bırakmak olduğu

söylenbilir (Pooley, 2005:55). Doğal olarak sadece gelecek kuşağı düşünme güdüsü aile işletmesi kurmaya yeterli değildir. Aile işletmelerinin kuruluşunda kurucusunu motive eden en büyük dürtü bağımsız çalışma isteğidir. Bu dürtünün olabilmesi için kurucu kendi yetenek, bilgi ve deneyimine güvenerek iş yapmaya atılır, bu da aile işletmelerindeki tek kişilik yönetimin temelini oluşturur (İren, 2004:445).

Bunun yanında girişimcinin içinde bulunduğu çevrenin ekonomik, sosyal ve kültürel yapısı da etkili olmaktadır. Aile işletmesi kurmak için bir diğer önemli sebep, kişinin işletmenin yönetimini bizzat üstlenerek “kendi kendinin patronu” olma arzusu ve dolayısıyla bağımsız hareket edebilme imkânına kavuşmak istemesidir. Bazan da kişilerin çalıştığı kuruluşta geleceğe yönelik beklentisinin kalmaması veya çözülemeyecek düzeyde sorun ve çatışma yaşaması kişinin kendi işini kurmasına da neden olabilir.

Bütün bunların ötesinde aile işletmelerinin kurulmasındaki asıl neden aile bireylerinin güç birliği yaparak ekonomik ve ticari faaliyet alanları ile geçimini sağlamak amacıyla kurulması olarak ifade edilebilmektedir.

1.4. Aile İşletmelerinin Gelişimi

Aile işletmeleri genelde küçük işletme olarak kurulurlar. Uygun ortam geliştirilebilirse zamanla büyür, ulusal, hatta uluslar arası bir işletme haline bile dönüşebilirler. İşletmeleri bir meta veya makine gibi durağan bir varlık olarak görmek yerine birer canlı organizma olarak da görebiliriz. Bu şekilde davranırsak işletmelerin geçireceği değişimleri de takip edebiliriz (Pazarcık, 2004:33-41).

Aile işletmelerinin gelişiminde, eğer yaşamlarını kuşaklar boyu sürdürebilirlerse üç aşama izlenir (Ateş, 2005:39-43) Bu aşamalar; işe başlangıç aşaması, büyüme ve gelişme aşaması, olgunluk aşaması başlıkları altında incelenebilir.

1.4.1. İşe Başlangıç Aşaması

Bu aşama işi kurma ve ayakta kalabilme sürecidir. Bu dönemde kurucu, zaman, enerji ve sermaye harcayarak işin merkezinde yer alır. Örgütsel yapı bu aşamada henüz kurulmamıştır. Kurucu bu dönemde sadece ürün ya da hizmete ve kısa dönemli

getirilere odaklanır. Kurucunun tek hedefi işin yerleşmesi ve piyasada yer edinebilmektir. Bu aşamanın en önemli sorunu yaşamını sürdürebilmek ya da ayakta kalabilmektir.

İşletme önce ürününü piyasaya sunar, piyasadaki ihtiyacı ve rekabet ortamını görür. Daha sonra iş planı çerçevesinde kâr elde etmek için ideal koşulları oluşturur ve bunun için gerekli teknolojiyi sağlar. Bu aşamada, işin devamlılığı açısından kurucunun psikolojisi çok önemlidir. Çünkü aile işletmelerine özgü en önemli zayıflıklardan biri kurucunun bu aşamada aşırı heyecanlanarak işi yeterince rasyonel analiz edememesi ve sonuçta işletmenin ömrünün kısa olması ya da gelişmemesidir.

İşletme sahibi zor hayat koşullarında elde ettikleri sonuçları yeterli görür ve oldukları durumla yetinmeyi tercih ederler. Bu nedenle pek çok aile işletmesi, esnaf niteliği kazanıp bu aşamada takılıp kalmaktadırlar (Hatipoğlu, 2006:29).

1.4.2. Büyüme ve Gelişme Aşaması

Bu aşamada işe başlama döneminin belirsizliği gitmiş ve işletme pek çok alanda genişlemiştir. İşin başarıya ulaşması, aileye ekonomik olarak yansır. Aile işi destekledikçe iş de aileyi destekler. Böylece aileyle işin karşılıklı etkileşimi sağlanarak işin büyümesi ve gelişmesi sağlanır. Satışlar, ürünlerin çeşitliliği, teknolojik ihtiyaçlar ve çalışan sayısı artar. İşletmenin önceki fonksiyonlarına ek olarak yönetim sistemlerine yani planlama, organizasyon, yönetim, geliştirme ve kontrol fonksiyonlarına daha fazla önem verilir (Pazarcık, 2004:39).

Bu aşamanın en önemli zorluğu, kurucunun rol değişikliği ve kurumsallaşamamadır. İşletme yapısının ve süreçlerin biçimselleştiği bu aşamada işletme büyürken işlevlerine göre bölünür, başlangıç dönemindekinden çok farklı roller ortaya çıkar. İşletme artık kurucu merkezli değildir ve birçok görev profesyonellere devredilmiştir. Bu aşama işletmenin var olma ya da yok olma arasındaki kritik noktadır.

Bu aşamada başarılı sonuçlar alınarak diğer aile üyelerinin işletmeye ilgileri artabileceği gibi, rehavete de neden olabilir. Bu nedenle işletmeye artan ilgi de işletme üzerinde birtakım çekişmelere neden olabilir. Bu sebeple büyüme ve gelişme aşamasının sürdürülebilmesi için aile işletmelerinde işletmeye ve aileye ilişkin strateji ve politikaların geliştirilmesi büyük önem kazanır.

1.4.3. Olgunluk Aşaması

Bu aşamada işletme artık istikrarı sağlamış ve büyümektedir. Ancak bu aşamada büyümenin hızı büyüyen ve gelişen aşamadaki kadar hızlı değildir, büyüme giderek azalan bir seyir izler (Günel, 2005:18). Aile işletmelerinde bu aşamanın en önemli belirtisi, işletmenin kurumsallaşması yani işletmede profesyonel yöneticilerin sorumluluk ve otorite sahibi olmalarıdır. Bu aşamada artık işletme, ailenin ismiyle özdeşir, aile değerleri, inançları ve normları artık işletmede yerleşmiştir. Aile toplum tarafından etkili ve başarılı bir aile olarak tanınır ve aile, işletmenin halkla ilişkilerinde çok önemli bir rol oynar. Aile işletmelerinin uzun süre olgunluk aşamasında kalması çok nadirdir.

Aile işletmelerinde aşamalar arası geçiş çok ani olur. Aile işletmeleri ya yeni bir ürünle, ya yeni bir girişimle ya da başka şehir veya ülkelerde şubeler açarak kuruluş dönemine veya büyüme ve biçimselleşme dönemine geri dönerler. Eğer bu aşamada farklı bir girişim, yeni bir açılım, yeni bir sıçrama yapılmamış, yeni bir motivasyon oluşturulamamış, yeni bir alanda varlık gösterilememiş, mevcut işin gerektirdiği genişleme ve derinleşme sağlanamamışsa kurum mevcut haliyle kendisini tekrarlamaya ve sonuçta da aşağı doğru gitmeye başlar. Ayrıca bu aşamada kurucuların başarıya ulaşmış olmaları ve bu başarıyı koruma kaygıları da işletmenin olgunluk aşamasında yerinde saymasına neden olmaktadır (Hatipoğlu, 2006:31-32).

Bu aşamalardan geçerek kurulan aile işletmelerinin temel amaçlarından birisi ve en önemlisi, diğer işletmelerde olduğu gibi devamlılıklarını sağlamak ve işletmeyi sonraki kuşaklara devretmektir. Ancak aile işletmeleri üyelerinin istihdamı ve geçim kaynağı olması sebebiyle ve varlığını, aileyi gelecek kuşaklara aktarma gayesiyle aynı zamanda varlık sebebini aile varlığına dayandırmaktadır. Ancak bu kolay bir süreç değildir (Develi, 2008:14) Bu noktada aile işletmeleri, işletmelerin jenerasyonlar arasında aktarılacak devami gibi önemli bir engelle karşı karşıyadır. Pek çok ailenin sahip olduğu işletmeler, gelecek jenerasyon işletmeye girmediği zaman sonlanmaktadır. Aile işletmelerindeki denge ve dengesizlik, başarı ve başarısızlık aynı zamanda aile işletmesine yeni kuşakların katılımına dayalıdır (Brenes ve diğ., 2006:372).

Aile işletmelerinde genellikle birinci kuşak egemendir. Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark; birinci kuşak işine gönülden bağlanmıştır, ikinci kuşağa

işletme miras yoluyla geçmiştir. Yani ikinci kuşağın o işi sevmemesi mümkündür. Üçüncü kuşakta bu ayırım daha da belirginleşmektedir (Baraz, 2006:122). Örneğin; ABD (Amerika Birleşik Devletleri)'de ortalama olarak, yeni kurulan aile işletmelerinin %40'ı daha ilk 5 yılda yok olmakta, geri kalanların %66'sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile işletmelerinin oranı %20'yi geçmemekte ve hatta bu %20'nin ise ancak %17'si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Sonuçta; birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile işletmesinden sadece 3-4 tanesi üçüncü kuşağa dek yaşamı sürdürmektedir. İngiltere'de de durum benzerdir ve bu oran %3,3'tür. Ülkemize bakıldığında durum pek farklı değildir. Has, Karaca, Elginkan, Cingilloğlu, Bezmen, Komili, Vefa, Tamek gibi aile işletmeleri de çeşitli sorunlarla dağılmış, bölünmüş veya zarar görmüştür (Develi, 2008:15).

1.5. Aile İşletmelerinin Çeşitleri

Aile işletmelerini incelediğimizde farklı açılardan çeşitlere ayrıldığını görebiliriz. Aile işletmeleri; yasal açıdan, yapısal bakımdan ve büyüklüklerine göre başlıkları altında olmak üzere aşağıdaki gibi sınıflandırılarak inceleme konusu yapılmaktadır.

1.5.1. Yasal Açıdan Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri, kuruluş biçimlerine göre yasal açıdan gerçek kişi ve tüzel kişiliğe sahip aile işletmeleri olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Bu yapıları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

1.5.1.1. Gerçek Kişi Aile İşletmeleri

Gerçek kişi aile işletmeleri en basit, en eski ve uygulamada en çok görülen aile işletmesi biçimidir. Aile işletmesinin tek sahibi vardır. Bu nedenle aile işletmesi sahibi işletme faaliyetleri konusunda her türlü kararı alır, uygular ve denetler. Ortaya çıkabilecek işletme riskleri tümüyle kendisine aittir. Gerçek kişi aile işletmelerinde sermaye sahibi ve idarecisi aynı kişidir. İdarenin sorumluluğu kişiseldir. İşletmede meydana gelen bütün kâr ve zarardan girişimci sorumludur.

1.5.1.2. Tüzel Kişiliğe Sahip Aile İşletmeleri

Gerçek kişi aile işletmesi dışında, iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek, ortak bir ekonomik amacı gerçekleştirmek için emek ve sermayelerini bir araya getirmeleri doğrultusunda kurulan aile işletmeleri de mevcuttur. Tüzel kişiliğe sahip aile işletmeleri adı altında toplanılan bu aile işletme çeşitlerini şu şekilde sıralayabiliriz.

• **Kolektif İşletme:** Aile bireyleri arasında genellikle tercih edilen işletme çeşididir. İki veya daha çok gerçek kişi tarafından, bir ticari işletmeyi müşterek ticaret ünvanı altında işletmek amacı ile bir akitle kurulan, işletme alacaklarına karşı ortakların tümünün sorumluluğu sınırsız ve zincirleme olan; hak ve ehliyeti işletme konusu ile sınırlı, tüzel kişiliğe sahip bir ticaret işletmesidir. En yaygın türdür. Küçük ve orta ölçekli perakende, yarı toptancı işletmeler bu türdendir. Ortakların mal varlıkları işletme alacaklarına karşı sorumludur. İşletme iflas ettiğinde ortaklar tüm mal varlıklarını kaybederler (bilgiegitim.com, 2009).

• **Komandit İşletme:** Ticari bir işletmeyi bir ticaret ünvanı altında işletmek maksadıyla kurulan ve işletme alacaklarına karşı ortakların bir veya bir kaçının sorumluluğu belirli bir sermaye ile sınırlandırılmış olan işletmelerdir. Sorumluluğu sınırlı olan ortaklara komanditer, sorumluluğu sınırsız olan ortaklara komandite ortak denir. İşletme komandite ortaklar tarafından yönetilir (msxlab.org, 2009).

• **Anonim İşletme:** Ticari bir işletmeyi bir ticaret ünvanı altında işletmek için kurulan, sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan ve borçlarından dolayı yalnız mal varlığı ile sorumlu tutulan ve tüzel kişiliği olan işletmedir. Anonim işletme en az 5 kişi ve 50.000,00 TL (Türk Lirası) sermaye ile kurulur. Ortak sayısı 250 kişiyi geçmeyen, hisseleri halka arz edilmemiş işletme aile anonim, ortak sayısı 250 kişiyi geçen, hisseleri halka arz edilmiş işletme halka açık anonim işletmedir (işletme.biz, 2009).

• **Limitet İşletme:** En az iki, en fazla 50 gerçek kişi veya tüzel kişinin belli bir ekonomik amaçla, bir ticaret ünvanı altında bir sözleşme ile kurdukları işletme türüdür. Bu işletmenin esas sermayesi muayyen, borçlarından dolayı yalnız malvarlığı ile sorumlu ve ortakların sorumluluğu sınırlı olan, hak ehliyeti işletme konusu ile sınırlı, tüzel kişiliğe sahip bir ticaret işletmesidir. Sermayesi paylara bölünmüştür (hukuk.gen.tr, 2009).

1.5.2. Yapısal Bakımdan Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri, kuruluş biçimlerine göre yapısal bakımdan tek patronlu, kardeş ortaklığı şeklinde, geniş, profesyonel yönetiminde ve stratejik ortaklı aile işletmeleri olmak üzere beş grupta, aşağıdaki gibi sınıflandırılarak inceleme konusu yapılabilir.

1.5.2.1. Tek Patronlu Aile İşletmeleri

Girişimcinin tek patron olduğu, yine adından da anlaşılacağı üzere işletmenin kontrolünün bir kişi üzerinde olması durumudur. Hisselerin çoğu veya kontrolü tek kişi ya da karı-kocada bulunur. Diğer hissedarlar varsa mülkiyet otoritesi bakımından çok etkili olamamaktadır. Yeterli sermaye elde etmek ve uygun mülkiyet yapısını oluşturabilmek en önemli sorunların başında gelmektedir. Genellikle aile işletmelerinin kuruluş aşamasında karşılaşılan bir durumdur.

İşletmenin büyümek için sermayeye ihtiyacı olduğunda tek patron gerekli kaynağı bulmak için zorlanmaktadır. Kaynak bulmak için işletmeye ortak almak durumunda kalındığında 'tek patron' kavramı ortadan kalkar. Kaynak bulmak için borsada hisseler satışa çıkarılabilir ki bu durumda da yapılması gereken ek prosedürlerle sorunlar ortaya çıkmaya başlar.

1.5.2.2. Kardeş Ortaklığı Şeklindeki Aile İşletmeleri

İki veya daha fazla kardeş egemenliği vardır. Kardeşlerden hangilerinin hangi alanları kontrol edeceğinin doğru belirlenmesi sonraki yıllar için son derece önemlidir. Bu aşamada kurumsal yapıyı güçlendirmek önem kazanmaktadır. Genellikle işletmeyi kuran girişimcinin yönetimi çocuklarına devretmesi veya iki kardeşin ilk girişimci olarak bir işletme kurması şeklinde ortaya çıkar. Kardeş ortaklığında, kardeşlerin hisselerin çoğunluğuna sahip olması gereklidir. Bu tip aile işletmelerinde, tek patron durumuna göre en önemli sorun hissedarlar arasında yaşanan uzlaşma sorunudur (Kırım, 2001:23).

1.5.2.3. Geniş Aile İşletmeleri

Aile işletmesinin genellikle büyüme safhasının sonlarına doğru ortaya çıkan bir aile işletme çeşididir. Diğer aile işletme çeşitlerine göre uzlaşma sorunu daha fazla yaşanmaktadır. Bazı hissedarların işletmede fiili olarak çalışmama durumu oluşabilir.

Bu işletmelerde, büyüyen sadece işletme değil aynı zamanda ailenin kendisidir. İşletmeye sahip olan akrabaların sayısı artmıştır. Koç ve Sabancı Holding gibi kuruluşlar bu çeşit işletmeler içinde yer almaktadır.

1.5.2.4. Profesyonel Yönetimdeki Aile İşletmeleri

Bu tip aile işletmelerine genellikle işletmede hissesi bulunan ailenin çok büyümesi durumunda rastlanır. Yönetimde görev alacak aile bireylerinin nitelik olarak değil de sayıca artması durumunda işletmede uyumsuzluk ortaya çıkar. İşletmenin gelişmelere ayak uydurmak için kurumsallaşması, yönetimi profesyonellere bırakması durumunda bu çeşit aile işletmesi ortaya çıkar (Şahin, 2000:85-86). Tekfen Holding, yönetimi profesyonellere bırakan aile işletmesi olarak sayılabilir.

1.5.2.5. Stratejik Ortaklı Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri büyüme safhasında sermayeye veya pazarda tecrübe sahibi olan kişi ya da kişilere ihtiyaç duyduğunda işletmeye ortak alır. Aile, çoğunluk hisselerini elinde tutmaktadır.

1.5.3. Büyüklüklerine Göre Aile İşletmeleri

Aile işletmelerini büyüklük esasına göre iki kısma ayırabiliriz. Bunlar; küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri ile büyük ölçekli aile işletmeleridir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada gerekse Türkiye’de sosyal ve ekonomik anlamda önemli bir yere sahiptir. Ayrıca bu işletmelerin büyük çoğunluğu da aile işletmeleridir.

1.5.3.1. Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri çoğunlukla küçük ölçekli olup, basit işletme yapısına sahiptir. Bir veya iki kuşağı birlikte istihdam eden, az sayıda hissedarı bulunduran küçük ölçekli aile işletmelerinde, idari organ olarak genellikle aile kurulu ile karşılaşılır. Küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri ülke ekonomisi için çok büyük önem taşımaktadırlar.

Küçük aile işletmeleri, değişen konjoktüre daha kolay adapte olabilmekte ve yenilikleri daha kolay hayata geçirebilmektedirler. İşletmeler büyüdükçe bürokrasi ve hiyerarşik yapı da büyümekte, bu durum da yenilik ve yaratıcılığa yönelme sürecini uzatmaktadır (Akay ve Çakır, 2009:11). Bunun yanı sıra, küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri daha

az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlamakta, daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkânı yaratmakta, teknolojik yeniliklere daha yatkın olmakta, bölgeler arası dengeli kalkınmayı sağlamakta ve ferdi tasarrufları teşvik etmektedirler.

Aile işletmeleri dünya çapında yaygın olan bir teşebbüs türüdür ve kendi ekonomilerine önemli katkılarda bulunmaktadır. Kapitalist ülkelerin çoğunluğunda istihdamın ve devlet gelirlerinin büyük bir çoğunluğu aile işletmelerinden sağlanmaktadır. Türkiye’de ise özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin %90’lardan fazlasının aile işletmesi ya da aile etkisinde işletme olduğunu söylemek mümkündür.

1.5.3.2. Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri genel olarak ekonomik faaliyetlerini devam ettirmek, mal ve hizmet üretmek, pazarlamak ve bu yolla büyümek ve kâr etmek isterler. Organik bir yapıya benzetilebilecek işletmeler olarak kurulurlar ve büyürler (Köse ve diğ., 2001). İşletmeleri, ekonomik koşullar, çevre koşulları, gelişen teknoloji, müşteri ihtiyaçlarının artması, rekabet ortamı gibi koşullar büyüme iter.

Bununla birlikte, üç veya daha fazla kuşağı birlikte istihdam eden, çok sayıda öz aileyi barındıran büyük ölçekli aile işletmelerinde genellikle, aile kurulunun yerini yönetim kurulu alır. Ayrıca bu tür aile işletmelerinin idari yapısında aktif bir aile konseyi de bulunur. Bu konsey, ailede, bir yönetim kurulu gibi görev yapar. Varis (halef) seçme, hazırlama, emeklilik koşullarını belirleme, hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme, boşanma, evlilik, ölüm gibi hususlara ilişkin politikalar belirleme, aile üyelerinin işletmede çalışma koşullarını, haklarını ve sorumluluklarını saptama gibi konular üzerine odaklanır (Sağlam, hukukokulu.com, 2009).

Büyük ölçekli aile işletmelerinin idari yapısında yönetim kurullarının varlığı görülmektedir. Yönetim kurulu, uzun dönemli işletme stratejilerini belirlemek, uygulamaları kontrol etmek, işletmenin içerisinde bulunduğu koşulları dikkate alarak alternatif faaliyet alanları tespit etmek gibi amaçlarla faaliyet gösterir.

1.6. Aile İşletmelerinde Yönetim Yaklaşımları

İşletmelerde yönetim, esas olarak amaçlara ulaşılmasının sağlanması için finansman, insan kaynakları, hammadde temini, üretim ile pazarlama ve satış gibi faaliyetlerin

kusursuz olarak işlemlerini sağlamak amacıyla bazı faaliyetler ve fonksiyonları gerçekleştirir. Aile işletmelerinde genellikle kurucu, bütün bu faaliyetleri kendisi gerçekleştirme çabası içerisinde. İşletmeyi kendi elleriyle kurmuş, çocuğu gibi her şeyiyle uğraşmış ve bugünlere getirmiştir. Mademki işletmeyi bugünlere getirmiş, kendisinden başka hiç kimse işletmeyi yönetecek bilgi ve beceriye sahip değildir. Kimseye güvenmez, kendisini her şeye karışmak zorunda hisseder. Kurucu gözden bir şey kaçırmaktadır. İşletme büyümektedir ve her şeye müdahale etme dürtüsü yüzünden, hiçbir şeyi gereği gibi yönetemez duruma gelmiştir (Bozkurt, 2005:14).

Bilimsel olarak bir insan en fazla otuz kişiyi denetleyebilir. Kurucu, işletme büyüdükçe yönetsel faaliyetleri yerine getiremez duruma gelir ve ancak o zaman genellikle aileden birilerini yönetime getirir. Genelde bu bireylerin yönetsel bilgi ve becerileri (teknik beceri, iletişim becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi, birleştirme-bütünleştirme becerisi) sınanmaz, aileden olmaları yeterlidir.

1.6.1. Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri

Aile işletmesi tipleri konusunda bahsedildiği gibi işletmeler yönetim şekillerine göre de farklı çeşitlere ayrılırlar. Aile işletmelerinde görülen yönetim şekillerinin, işletmenin yaşı ve dolayısıyla gelişmişlik durumu ile yakından ilgisi vardır. Aile işletmelerinde görülen yönetim şekillerini şu şekilde sıralayabiliriz.

1.6.1.1. Merkeziyetçi Yönetim

Genel olarak işletme sahipleri, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan, kendilerine geliştirme şansı tanıyan, çalışanlarını koruyan, profesyonel yönetim anlayışına paralellik gösteren adil bir yönetim anlayışı sergilemeye çalışırlar. Fakat aile işletmesi olmalarından ötürü aile kültürünün ağırlığını hissettirdiği merkeziyetçi yönetim anlayışına yakın bir anlayış sergilemektedirler.

Mevcut çalışanlarını koruyan, ihtiyaçlarını karşılayan, ancak onlara çok fazla özgürlük tanımayan merkeziyetçi yönetim, işletme kurumsallaştıkça yerini profesyonellerin ve aile bireylerinin birlikte yer aldığı ve kararların yönetim kurulunca verildiği bir yönetim biçimine bırakır.

Bu, bir çeşit monarşik yönetim biçimidir. İşletme sahibi her konuda tek söz sahibidir. Genellikle işletmenin kuruluş aşamasında rastlanan bir durumdur. İşletmenin sahibi olan kişi personel yönetiminden üretime kadar bütün işletmenin kendi kontrolünde olmasını ister. Bu durumda çalışanlar kendi fikirlerine değer verilmediği ve işlerin çoğunluğunun patron üzerinde toplanmasından ötürü çalışma tempolarını düşürür. İşbölümü ve uzmanlaşmadan uzak bir örgütsel yapı söz konusu olmakta ve verimlilik düşük seviyelerde boy göstermektedir.

1.6.1.2. Katılımcı Yönetim

Katılımcı kültürde ailenin gücü ve statüsü yerine eşitliğe önem verilir. Sahip olduğu yetki ve sorumlulukları, kurucu, başkalarıyla (ortak veya profesyonel çalışan) paylaşır. Oligarşik yönetim biçimine benzeyen katılımcı yönetimde işletme hisseleri profesyonel yöneticilere açıktır. Bu duruma stratejik ortak alma da denilebilir. İşletmenin aile işletmesi olarak kalabilmesi için hisselerin çoğunun ailede kalması gerekir. Merkezi yönetim biçimine göre katılımcı yönetim daha verimlidir. Çünkü tek patronun yetersizliklerinden kaynaklanan durumlar burada söz konusu değildir. Aile değerlerinin işletme üzerindeki etkisi daha zayıftır.

Katılımcı yönetim; yönetsel güven, rica ve astların kullanımı, açık ve doğru iletişim, entegre ve katılımcı karar verme süreci, ortaklık duygusuyla tam olarak kabul edilmiş amaçlar, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık ve işgören devri ile az miktarda atık ve firelerle karakterize edilir. Farklı kaynaklara göre, katılımcı yönetim sisteminin örgütsel mükemmellik için bir anahtar olduğu ileri sürülmektedir.

1.6.1.3. Profesyonel Yönetim

Kompleks aile işletmeleri ile kurumsal bir yapıya sahip aile işletmelerinde genellikle merkeziyetçilikten kaçınma yönünde bir anlayış hakimdir. Profesyonel yönetim anlayışında işletmenin yönetimini tamamen profesyoneller almaktadır. İşletme sahibi ve diğer aile üyelerinin işin icrasında yer almamaktadırlar. Aile üyeleri, genel politikaları belirler ve işletmenin geleceğini etkileyecek çok önemli kararları alır. Stratejik seviyedeki kararlar aile üyeleri tarafından, operasyonel kararlar yöneticiler tarafından alınır. Planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol biçiminde

ifade edilen yönetim fonksiyonlarının optimal biçimde yerine getirilmesi, profesyonel bir yönetim anlayışı ile olasıdır.

Profesyonel yöneticiler, konularının doğası gereği işteki riski iş sahibi kadar rahat ve hızlı alamayabilirler. Risk kavramını analitik yöntemlerle ele almaya alışık olmayanlar için karar sürecinde profesyonellerle uyum daha zordur. Profesyoneller, belirsizliklere karşı daha tutucu ve güvenlikleri gereği daha hesaplı davranacaklarından, aile işletmesi yönetiminin alıştığından daha detaylı, uzun planlama dönemleri ve alışılmışı göre geciken uygulamaya başlama dönemleri yaşanacaktır. Ancak unutmamak gerekir ki genelde iyi planlanmış işler, daha kısa sürede ve tamamlık içinde bitebilmektedir.

İşletme sahipleri uzun vadeli kararları alır, yurtiçi ve yurtdışı pazarın durumu ile ilgilenir, pazarda tutunabilmek için yapılması gerekenleri irdeler. Yöneticiler ise, mevcut durumda verimliliğin artırılması için insan kaynağı, teçhizat, makine vs. olarak nelerin geliştirilmesi gerektiğine karar verir. Bir başka ifade ile yöneticiler işletmeyi çağın gereklerine göre yönetmeye çalışır.

1.6.2. Aile İşletmelerinde Statüler

Aile işletmelerindeki çalışanlar, aile üyesi olan bireyler ve aile üyesi olmayan bireylerden oluşur. Bu bireylerin işletmede üstlendikleri statüler ve roller birbirinden farklılık arz eder. Aile işletmelerindeki temel rollere bakıldığında her birinin ayrı bir yeri ve önemi olduğu görülür. İşte bundan dolayıdır ki bunlar arasındaki tanımlamaların ve sınırların net biçimde belirlenmiş olması çok önemlidir. Çoğu aile işletmesinde aile üyelerinin rolleri net değildir. Ancak günün birinde bu netleştirmeyi yapmak zorunda kaldıklarında geç kalınmış olunabilir. Dolayısıyla işler yolundayken, kişiler arasında güç çatışması yokken, rol karmaşası yaşanmıyorken iş bölümlerinin netleşmesi kadar roller arasındaki ince ayrıntıların da netleşmesi gereklidir. Böylelikle insanların birbirlerine düşmeleri önlenebilir (Fındıkçı, 2005, s:46).

Aile üyelerinin üstlendikleri roller, kişilerin ailenin bir parçası olmalarından dolayı elde ettikleri statülerinin gerektirdiği davranışları içerirken, aileden olmayanların üstlendikleri rol ise bilgi, beceri ve deneyimlerinin sonucunda elde ettikleri statülerin uygulamaya aktarılış biçiminden kaynaklanır.

1.6.2.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler

Aile üyelerinin üstlendikleri roller, kişilerin ailenin bir parçası olmalarından dolayı elde ettikleri statüleri gerektirdiği davranışları içerir. Aile üyesi olanların üstlendikleri statüler; girişimci statüsü, varis statüsü, akrabalık statüsü olmak üzere üç başlık altında toplanabilir. (Karpuzoğlu, 2004, s:35).

1.6.2.1.1. Girişimci Statüsü

Girişimci; emek, teknoloji, sermaye ve doğal kaynaklar olarak sayılan üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üreten bireydir. Girişimcilik; yaşanılan çevre içerisinde ortaya çıkan fırsatları sezme, o sezgilerden yola çıkarak projeler oluşturma, projeleri hayata taşıma ve zenginlik üreterek insan yaşamını kolaylaştırma becerisine sahip olmaktır. Tanımda da yer aldığı üzere, girişimcilik ekonomik faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır.

Bir başka tanımla girişimci, “üretim faktörlerini bir araya getirerek, iktisadi mal ve hizmet üretimi için gerekli girişimi başlatan; ayrıca üretim için gerekli finansman kaynaklarını ve üretimin değerlendirileceği pazarları bulan kişidir” (Müftüoğlu ve Durukan, 2004, s:15) şeklinde tanımlanabilir.

Ülkemizde TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği) girişimciyi, “bilinenleri en iyi yapan ve hünelerine aklını da katan, olağan ve olağan dışı koşullarda işgücü ve sermaye kaynaklarını verimli bir biçimde kullanacak önlemleri düşünen, analiz eden, planlayan, yürürlüğe koyan, uygulayan ve sonuçlarını denetleyebilen kişi yaratıcı girişimcidir” şeklinde tanımlamaktadır. Görüldüğü gibi, girişimci aile işletmesinin temellerini atan kişi konumundadır. İşletmenin faaliyet alanını, yapısını, koyulacak sermayeyi girişimci belirler. Davranışsal özellikler boyutundan girişimci; dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, problemleri kolaylıkla çözümleyen ve önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirebilen kişidir (Schermerhorn, 1996:24).

Ekonomik değerleri yaratma boyutundan girişimci; kendi bilgi ve yetenekleriyle birlikte mal ya da hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacı ile doğal kaynaklar, olasılığını göze alan kişidir. Görüleceği üzere girişimcinin işletme için önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bilgisi, tecrübesi ve öngörüsüyle işletme kariyerinin yönlendirilmesinde ve işletme varlığının sürdürülmesinde girişimci, oldukça büyük etkiye sahiptir. Bu

büyüklik nedeni ile aile işletmelerinde girişimci statüsüne getirilecek kişinin bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir.

1.6.2.1.2. Varis Statüsü

Varis; gelecekte girişimcinin yerini alarak işletmenin yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü ünvanını alacak ve işletmenin yönetiminde etkin rol oynayacak kişidir. Dolayısıyla aile işletmenin devamlılığı açısından varisin doğru belirlenmesi ve seçilen varisin veya varis adaylarının, işletmenin geleceği göz önünde bulundurularak yöneticilik için hazırlanması konuları son derece önem taşır (Bilgin, 2007:21).

Bu durumda varis işletmenin devamlılığını sağlayacak ve işletmeyi bir sonraki nesile taşıyacak kişi olduğu için varisin doğru seçilmesi ve gerekli eğitimleri alması, işletme için yetiştirilmesi gerekmektedir. Zamanında bir varis planı yapılmalı, varis seçimi kadere bırakılmamalıdır. Variste bulunması gereken birkaç temel özelliği sıralamak gerekirse; uzun dönemli ve bütüncül bakış açısına sahip olma, analitik ve sentezci bir yaklaşım belirleme, karizmatik ve dönüşümcü liderlik tarzı geliştirebilme, yaratıcılık becerilerine sahip olma ve kullanabilme sayılabilir (iek. erciyes.edu.tr, 2009).

1.6.2.1.3. Akrabalık Statüsü

İş ve aile ilişkisinin üst üste geldiği aile işletmelerinde akrabalık bağı, yönetimi zorlaştıran önemli faktörlerden bir diğeridir. Burada akraba kavramıyla girişimcinin eşi, kız ve erkek çocukları, annesi, babası, amcası, teyzesi, kuzenleri ve evlilik yoluyla aileye katılan herkes kastedilmektedir. İşletmenin kurulduğu ilk yıllarda akrabalar arasındaki işbirliği işletmenin verimi üzerinde olumlu etkilere sahip olurken, ilerleyen dönemlerde çatışma ortamına yol açar. Bu durumun temel nedeni, genellikle ilerleyen yıllarda varis seçiminin gündeme gelme olasılığıdır. Bu olasılığa ek olarak kurumun zaman içerisinde gelişip büyümesi ve büyümeyle beraber kurumda çalışmak ve yönetimde etkin olmak isteyenlerin de ortaya çıkması, çatışmalar için ortam hazırlar (Arıduru, 2009).

Görüldüğü gibi, aile işletmelerinde her bir akraba grubunun işletmeden kendince farklı beklentileri vardır. Bu beklentiler, zamanla işletme içi çatışmalara yol açabilir ve bu çatışmaların iyi yönetilmesi gerekmektedir.

1.6.2.2. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler

Aile üyesi olmayanların üstlendikleri statüler; işgören statüsü, profesyonel yönetici statüsü, ortak statüsü, danışman statüsü olmak üzere dört başlık altında toplanabilir.

1.6.2.2.1. İşgören Statüsü

Aylık veya ücret karşılığında işletmeye fiziksel ya da düşünsel emeği katan ve işgören olarak adlandırılan çalışanlar, diğer işletmelerden biraz daha farklı olarak aile işletmelerinde, işletmenin kuruluşundan itibaren kurucu ortağın yanındadırlar ve bu sadakatleri emektar ustabaşılara, şeflere, postabaşılara vb. daha yüksek gelir ve bazı ek sosyal haklar şeklinde döner. Ayrıca işletmenin kuruluşundan itibaren girişimcinin yanında yer almaları, işletmenin maddi darboğaza girdiği noktada gelirlerinden vazgeçmelerini kolaylaştırır. Bu nedenle, işgörenler aile bireylerine ve dolayısıyla yönetime yakındırlar ve yönetim tarafından güvenilir kişiler olarak görülürler (Karpuzoğlu, 2004, s:65).

1.6.2.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü

İşletme sahibinin ve tepe yöneticisinin çoğunlukla aynı kişi olduğu aile işletmelerinde, mevcut aile bireylerinin iş için gereken yetenek ve bilgiye sahip olmamaları ve/veya istenilen bilgi ve yeteneği kazanma ehliyetinden uzak bulunmaları durumunda profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulacağı bir gerçektir. Pazarlama, finansman, reklam, muhasebe, hukuk, insan kaynakları ve eğitim gibi konularda teorik ve pratik temellere sahip olan profesyonel yöneticiler çoğunlukla işletmenin büyümesinde ve kurumsallaşmasında da büyük önem taşırlar.

Profesyonel yönetici; yöneticilik eğitimi olan, yöneticiliği meslek edinen ve yöneticilik işinden para kazanan, işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı işleri yapan ve bu hizmetlerinin karşılığını madden alan kişidir (Berman, 1984:24).

Bu noktada önemli olan aile işletmelerinin mevcut durumu ve eksikliklerini iyi analiz etmesi ve gerek bilgi gerekse yetenek konusunda kendini geliştirmiş, işletmeyi ileriye taşıyacak profesyonel yöneticilerle çalışmasıdır. Ancak işletme bünyesine katılacak profesyonel yönetici ya da yöneticiler gerçekten işletmeye katma değer katabilecek kişi ya da kişilerden seçilmelidir.

1.6.2.2.3. Ortak Statüsü

İşletmenin mevcut sermaye ile amaçlarına ulaşmasının mümkün olmadığı noktada aile dışından ortak alarak işletmeye sıcak para akışı sağlama yoluna gidilebilir. Özellikle de teknolojik değişim, yeni ürün geliştirme ve pazara arz etme, pazar payını artırma gibi durumlarda sermaye ihtiyacı artan işletmeler, bu ihtiyacı gidermek için ortaklık yolunu seçebilirler. Bir yabancının ailenin ve işletmenin işleyişine dahil olduğu bu gibi durumlarda, aileden olmayan ortak ile girişimcinin bakış açılarındaki farklılık, işletmenin geleceği üzerine birbirlerini tamamlayacak şekilde bütünleşirse işletmenin geleceği olumlu yönde etkilenir. Ancak tersi bir durumun varlığı halinde çatışma için ortam hazırlanmış olur (frmtr.com, 2009).

Burada önemli olan, işletme dışından katılan ortağın işletmeye sağlayacağı avantaj ve dezavantajları iyi değerlendirmektir. Bu durum işletmenin yeni pazarlara girmesine, ürünlerini geliştirmesine katkıda bulunup, işletmeyi mevcut durumundan çok daha ileri bir noktaya taşıyabilir. Ancak aksi düşünüldüğünde, yani işletmeye katılacak ortak işletmede bir takım huzursuzluklara ya da çatışmalara yol açarsa, bu da işletmeyi bulunduğu durumdan daha kötü bir duruma düşürebilir. Özetle, dışarıdan ortağın işletmeye dahil olması durumu çok iyi analiz edilmelidir.

1.6.2.2.4. Danışman Statüsü

Hukuk, muhasebe, yönetim ve finansman gibi konulardaki uzmanlıklarını anlaşma yaptıkları işletmelere taşıyan ve bu işletmelerin sorunlarını tespit ederek çözüm yolları öneren danışmanlara, aile işletmelerinde de rastlanır. Belirli bir büyüklükten sonra işletmelerin danışmandan yararlanma ihtiyacı daha da artar. Danışmanlık hizmetlerinin satın alınmasında danışmanın, ailenin kişisel dostu olmamasına, aile işletmelerinin kültürünü göz önünde bulundurmasına ve ehliyetli olmasına özellikle dikkat edilmesi gerekir (Bilgin, 2007:25).

Danışmanlar aileden olmayan profesyonellerdir. İhtiyaç duyulan objektiflik ve kavrayışın sağlanması amacıyla bu kişilerin çeşitli altyapıları ve uzmanlık alanları bulunmalıdır. Danışmanların görevi, kritik hataların önüne geçmesi ve işletme boyut ve karmaşıklık anlamında büyüdükçe gerekli hale gelen kontrol ve denge sistemini sağlamasıdır. Danışmanlar ayrıca işletme sahibinin karar vermeden önce durum

değerlendirmesi yapmasına yardımcı olmakta ve bir sorun ile uğraşmakta isteksizse zorlamaktadır.

Yukarıda da bahsedildiği gibi danışmanlar, aileden olmayan ve aile ile kişisel bir dostluk ilişkisi olmayan profesyonellerdir ve işletmenin eksik olduğu teknik konularda işletmeye dışarıdan destek sağlarlar.

1.7. Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları

Ekonomi içinde oldukça önemli bir yere sahip ve kendine has bazı özellikleri olan aile işletmeleri bazı üstünlükleri yanında bazı zayıflıklara da sahiptir (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004:191). Aile işletmeleri ile ilgili birçok çalışmada ister iş sahiplerinin isterse bazı profesyonellerin, bazan aile işletmesi olmayı başlı başına bir sıkıntı ya da dezavantajlar kümesi olarak algıladıklarını görülmektedir. Bu son derece yanlış bir algılamadır. Çünkü, aile işletmesi olmanın çok önemli avantajları da bulunmaktadır. Doğal olarak bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Önemli olan dezavantajların tespit edilmesi, üzerine gidilmesi ve yok edilemezlerse bile azaltılmalarıdır.

1.7.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Dünya ve Türkiye ekonomisinde önemli yere sahip olan aile işletmeleri kendilerine has birçok özelliğe sahiptirler. Bu özellikler onlara farklı alanlarda avantaj ve dezavantajlar sağlar. Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre bazı avantajları bulunmaktadır. Bunları; finansal, yönetsel ve organizasyon kültürü olarak kategorize etmek mümkündür.

1.7.1.1. Finansal Açıdan Avantajları

Aile işletmelerinin finansal açıdan sağladıkları avantajlar aşağıda verilmiştir.

- Sermaye sorununu kendi içlerinde çözerler.
- Finansman açısından zor döneme girildiğinde, işletmenin iflas etmemesi için aile üyeleri mal varlıklarını ve gelirlerini feda edebilir (Bozkurt, 2005:15).

1.7.1.2. Yönetsel Açıdan Avantajları

Aile işletmelerinin yönetsel açıdan sağladıkları avantajlar aşağıda verilmiştir.

- Teknik ve idari konularda kararlar genellikle hızla alınır.
- Düşünceler özgürce söylenebilir.
- Çocukların en iyi okullarda öğretim görmeleri için her türlü fedakarlık yapılır.
- Ekip sinerjisinden maksimum düzeyde yararlanılır.
- İşletme politikasında tekdüzelik ve devamlılık daha kolay sağlanır.
- Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren işle ilgili pek çok bilgiye sahip olurlar.
- Aile işletmeleri gibi küçük işletmelerde talepte meydana gelen değişiklikler, farklı modellere duyulan sınırlı istem ve üretim tekniklerindeki hızlı gelişmeler nedeniyle esnek olabilme küçük işletmelere bir üstünlük sağlar. Değişmez varlıklar sınırlı olduğu için, küçük işletmeler bir alandan diğer bir alana kolayca kayabilir, hızlı hareket edebilirler (Karalar, 2005, s:145).

1.7.1.3. Organizasyon Kültürü Açısından Avantajları

Aile işletmelerinin organizasyonel açıdan sağladıkları avantajlar aşağıda verilmiştir;

- Güçlü bir kurum kültürü daha kolay oluşur.
- Geçmişten gelen birliktelik iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik oluşmasına neden olur.
- Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleşir.

Aile işletmelerinin olumlu yönleri konusunda Türkiye'nin en büyük gruplarından birisinin CEO (Chief Executive Officer)'su Celal Metin'in bu konudaki görüşleri şöyledir: 'Bir aile işletmesi olmak çok negatif bir şey değildir. Tam tersi, bu düşünceyi pozitif olarak algılıyorum. Düşünün bir ailenin fertleri bütün bu profesyonel yapının içinde gayet iyi eğitilmiş, pırıl pırıl bir gençler grubu var. Pırıl pırıl bir üçüncü nesil var.

Bu insanlar oturup birkaç şey yapabilirler, bunlardan biri 'benim paraya pula ihtiyacım yok' diyebilir. Ama bugün sabahın yedisinden akşam 21-22'ye kadar onlarla beraber çalışıyorum. Dediğim gibi bu modeli hep birlikte götürüyoruz. Benim bir yönetim tarzım var. Masa etrafındaki insanlar rütbeleriyle oturduğu zaman zaten iş

kaybedilmiştir. O yuvarlak masada ekip anlaşmasını getirdiğiniz zaman, buna inananlar birlikte koşacaklardır' (Akı, 2003).

Yine Türkiye'nin önemli gruplarından birisinin başında bulunan Bülent Eczacıbaşı aile işletmelerinin güçlü yönlerini şu anekdotla vurgulamaktadır; 'Bir zamanlar, ünlü KFC (Kentucky Fried Chicken) restoran zincirinin kurucusu Albay Sanders'le ilgili halka açık işletmelerin profesyonel yöneticileri ile aile işletmelerinin iş yaklaşımlarının ne kadar farklı olabileceğini ortaya koyan bir öykü duymuştum. Albay Sanders, işletmesini dev gıda grubu Heublein'e sattıktan sonra profesyonel yöneticilerin ilk önerilerinden biri, tavuk sosunu sulandırarak kârı yükseltmek olmuş. Yönetim kurulu toplantısında Albay Sanders, "Sosa hile karıştırmayın!" diye kükremiş. Yöneticiler, eğer sosa su katarlarsa kârın ne kadar artacağını anlatmaya çalışmışlar; fakat o, eğer direnirlerse Johnny Carson'un televizyon programına katılıp kendilerini Amerikan halkına şikayetle tehdit ederek, kapıyı vurup toplantıdan çıkmış. Böylece, KFC'nin orijinal sos formülünü, hiç değilse bir süre için daha koruya bilmiştir. Bu örnek bence, aile işletmelerinin çoğunluğunun en güçlü yanının, aynı zamanda tepe yöneticilik işlevlerini de yerine getiren sahipleri olduğunu ortaya koyuyor (Erdoğan, 2007:82).

1.7.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre avantajlarının yanında, bazı dezavantajları bulunmaktadır. Bunları; finansal, yönetsel ve organizasyon kültürü olarak kategorize etmek mümkündür (Ateş, 2005;12).

1.7.2.1. Finansal Açıdan Dezavantajları

Aile işletmelerinin finansal açıdan oluşturdukları dezavantajlar aşağıda verilmiştir.

- İşletmenin nakdinin, menkul ve gayrimenkullerinin fazla olmaması nedeniyle ya da işletmenin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda büyüme hızı yavaşlayabilir (Bozkurt, 2005:15).
- Kârın dağıtılmasında ya da işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesinde gerekli disiplinin sağlanmasında zorluklarla karşılaşılabilir.
- Birinci ve ikinci nesil arasında yararlanılması muhtemel finans kaynakları konusunda ciddi görüş ayrılıkları ortaya çıkabilir.

1.7.2.2. Yönetmel Açıdan Dezavantajları

Aile işletmelerinin yönetmel açıdan oluşturdukları dezavantajlar aşağıda verilmiştir.

- Aileden olmayan yetenekli yöneticiler yükselme olanaklarının sınırlı olması nedeniyle işletmede çalışmak istemeyebilir (yigitoglu.org).
- Akriba kayırma nedeniyle objektif kriterlere göre dayanan bir yönetim sistemi kurulamaması riski, ciddi bir tehdit oluşturabilir (Ulukan, 1999:31).
- Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması durumunda, gelecekteki yönetimin yetersiz ya da cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması olasılığı ortaya çıkar.
- Aile büyükleri yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa ikinci kuşağın gelişimi yavaş olur (Günel, 2005:33).
- İşletmede çalışan ve çalışmayan aile üyeleri arasındaki sorunlar ve su yüzüne çıkmamış çekişmeler, işletme performansını olumsuz yönde etkiler.
- Ortakların ve diğer aile üyelerinin görev, yetki ve sorumluluklarının gereği gibi tanımlanamaması yetki çatışmalarına yol açabilir.
- Aile ve iş çıkarlarının uyuşmaması durumunda çatışmalar artar, iş tatmini azalır, moral ve motivasyon bozulur.
- Yönetimden sorumlu ortağın vefatı durumunda aile üyeleri arasındaki rekabet ve politikadaki belirsizlik nedeniyle işletme yaşamı tehlikeye girebilir.
- İş ve aile kararlarının birbirinden ayrılamaması işletme performansını etkiler (Karabulut, 2008:647).

1.7.2.3. Organizasyon Kültürü Açısından Dezavantajları

Aile işletmelerinin organizasyonel açıdan oluşturdukları dezavantajlar aşağıda verilmiştir.

- Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu işletmelerde deneme yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilir.

- Eğitimden çok, iş yaşamına önem veren aile işletmeleri gelecekte niteliksiz yönetim kadrosu ile başarısızlığa doğru sürüklenebilir.

Bir Anadolu işletmesinin sahibi yaşadıkları sıkıntıyı şöyle aktarmaktadır;

“İşletmeyi babamız kurdu. Biz üç kardeşiz. Çocuklarımızı işlerin başına gelecek şekilde eğittik, yetiştirdik. Ancak, gelecekte ortaya çıkacak sıkıntıları unutmuşuz. Şimdi işletmelerin yönetimine geçmek isteyen aile üyelerinin sayısı 20’yi geçti. Bir kuşak sonra bu daha da artacak. Sorunu nasıl aşacağımızı bilmiyoruz.”

Bu konuda Doğuş Mobilya Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan’ın görüşleri ise şunlardır;

“Beş erkek kardeşiz. Bir de onların çocukları var. Bırakın kardeşleri ve çocukları, gelinlerimiz de hepsi aydın ve yetenekli insanlar. Onlar da işletme için bir şeyler yapmak istiyorlar. Tabii bunlar güzel şeyler ama büyük bir kalabalık oluşuyor ve organize etmek güçleşiyor. Fakat biz kardeşler kendi aramızda çok iyi anlaştığımız için fazla sorun yaşamıyoruz. Ancak, Türk iş dünyası içinde bu durum nedeniyle sorunlar yaşayan işletmeler var”.

1.8. Aile İşletmelerinin Ekonomi İçindeki Yeri ve Önemi

Aile işletmeleri, genelde hisseleri ve yönetimi bir aile tarafından kontrol edilen işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik değişimlere bir iki nesilden daha uzun bir süre dayanmış, gelenekleri olan, aile fertleri arasında oluşması muhtemel kıskançlık duygularını ortaklık olgusuna değiştirebilmiş işletmeler aile işletmeleridir (Ruso, salom.com.tr, 2009).

Girişimcilerin ve onların başlattığı aile işletmelerinin ekonominin dinamoları olduğu bilinen bir gerçektir. Güçlü, sürekli olmayı başaran, dış dünya ile rekabet edebilen aile işletmeleri ülke ekonomisinin gelişmesine, işsizliğin azaltılmasına ve gelir düzeyinin yükselmesine katkı sağlar. Bu nedenle aile işletmeleri sadece kendi akraba ve çevresi için değil, aynı zamanda ülke ekonomisi, yani tüm toplum için önemlidir. Aile işletmeleri ekonomik gelişme ve büyümenin önemli kaynaklarından biri olarak görülmektedirler. Bu işletmeler yeni ürünler, hizmetler ve süreçler sağlayarak ekonomiye katma değer yaratmaktadırlar.

Aile işletmelerinin hem Türkiye ekonomisi hem de diğer ülkelerin ekonomileri içinde önemli bir payı vardır. Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %90'ı aile işletmesidir. Dünyanın çeşitli ülkelerinde bu oran farklılıklar göstermekle beraber oldukça yüksektir. Aile işletmelerinin ekonomiye olan katkılarını ifade edebilmek için ekonomideki paylarından bahsetmek faydalı olabilir (Güney, 2007:103).

Dünyada, kamu kuruluşları dışındaki işletmelerin %65 ile %90 arası aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler gerek dünyada gerekse Türkiye'de önemli bir yere sahiptir ve bunların büyük çoğunluğu da aile işletmeleridir. KOBİ'lerin toplam işletmelere oranı ABD'de %97.1, Almanya'da %99.8, Japonya'da %99.4 ve Türkiye'de %98.8'dir. Tüm ülkeler ele alındığında; aile işletmelerinin, ülke ekonomilerinin milli gelirine %45 ile %70 arasında değişen ve oldukça önemli katkılarda bulunduğu görülür. Açıkçası, ekonomik faaliyet içerisinde aile işletmelerinin rolü tüm ülkelerde çok büyüktür.

Tablo 2. Ülkelere Göre Kayıtlı Aile İşletmesi Oranları

Ülke Adı	Aile İşletmesi Oranı (%)
ABD	96
İtalya	95
Türkiye	95
İsveç	90
İsviçre	85
İspanya	80
İngiltere	75
Portekiz	70

Kaynak: Genç, 2004:23

1.8.1. Aile İşletmelerinin Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Aile işletmeleri, günümüz küresel ekonomisinde can alıcı bir rol oynayan, buna bağlı olarak yönetim organizasyon ve işletmecilik alanlarında en çok gündemde olan ve tartışılan unsurlardan biridir. Aile işletmelerinin alanında arz ettiği önemin temelinde iki sebebi vardır. Birincisi, aile işletmeleri dünyanın genel anlamda her bölgesinde oransal olarak en çok rastlanan işletme yapısıdır. Aile işletmelerinin ekonomi içerisindeki oranı, Avrupa Birliği üyesi ülkelerde ortalama %65, Latin Amerika ülkelerinde %90 ve ABD'de %95 civarındadır.

İkinci sebebi ise aile işletmelerinin ekonomik güçleridir. Aile işletmeleri, GSMH'nın, AB (Avrupa Birliği) üyesi ülkelerde %40-45'ini, Latin Amerika ülkelerinde %50-70'ini Asya ülkelerinin %65-82'ini oluşturmaktadır. Yine farklı bir istatistiğe göre; ABD'deki işletmelerin %90'ı aile işletmesi olup, bu işletmelerin en büyük 500 işletme arasındaki temsilcilerinin payı %40 seviyesindedir. Aile kontrolündeki işletmelerin diğer işletmelere göre %5 daha kârlı ve borsada %10 daha değerli olduklarına yönelik bulgular vardır.

Ekonomik hayatta bu kadar önem teşkil eden aile işletmelerinin dünya ekonomisindeki yeri ve önemi tartışılmayacak boyuttadır. ABD'deki işletmelerin %75 ila %90'nı aile işletmeleri oluşturmaktadır. Buna karşılık, Portekiz'de %70'i, İngiltere'de %75'i, İspanya'da %80'i, İsviçre'de %85'i, İsveç'te %90'ı, İtalya'da %95'i ve Orta Doğu'da %95'i aile işletmeleridir.

Endüstrileşmiş ülkelerdeki işletmelerin %75'i, Fortune 500'deki işletmelerin üçte biri, İtalya'daki en büyük 100 işletmenin 43'ü, Fransa'daki en büyük 100 işletmenin 26'sı, Almanya'daki en büyük 100 işletmenin 17'si aile işletmesi niteliğindedir. Türkiye'de ise bu oran %9'dur. Dünyanın en büyükleri Ford, Michelin, Ericsson, Peugeot, Loreal gibi işletmeler de aile işletmeleridir.

“Sahiplik veya Yönetimin ya da Her İkisinin Birlikte Belirgin Bir Ailenin Elinde Olduğu Dünyanın En Büyük 200 Aile İşletmesi” adlı çalışmada, dünyadaki aile işletmeleri hakkında önemli bilgiler yer almaktadır. Dünyanın en büyük 200 aile işletmesinin yer aldığı bu liste incelendiği zaman, 22 ülkede farklı alanlarda faaliyet gösteren ve global ekonomi içinde oldukça önemli bir yere sahip işletmeler karşımıza çıkmaktadır. Bu 200 işletmeden 99 tanesi Amerikan, 17 tanesi Fransız, 16 tanesi Alman işletmesidir.

En büyük ilk 25 aileye işletme açısından bakıldığı zaman, dokuz farklı ülkeden işletmelerin listede yer aldığı görülmektedir. İlk 25 işletme arasında 7 işletme ile ABD ilk sıradadır. Burada çarpıcı bir bulguyu aktarmakta yarar görülmektedir. Aile işletmelerinin yoğun olduğu Kore'den yalnızca 3 işletme 200 içinde yer alırken; ilginç bir biçimde bu üç işletmenin 2 tanesi ilk 10 içinde, üçüncüsü ise ilk 25 içindedir.

En eski 100 aile işletmesi sıralaması dikkate alındığı zaman, bu işletmelerin yönetilebilir büyüklükte olduğu görülmektedir. İngiliz işletme tarihçileri Henry G. Button ve Andrew P. Lampert, bu işletmelerin çoğunluğunun görece olarak küçük işletmeler olduğunu ifade etmektedirler. İlk 100'e giren işletmelerin en az iki yüzyıllık olduğu, bir kısmının ise bin yılı geçen tarihleri olduğu görülmektedir. En eski aile işletmesi ise MS 578 yılında kurulan tapınak yapımcısı Japon Kongo Gumi işletmesidir.

Bu bilgi ve veriler, aile işletmelerinin günümüzdeki önemini anlatmakla birlikte tarih, Cenova ve Venedik'teki gibi tarihi şekillendiren, ticaretle uğraşan zengin ailelerin menfaatlerini korumak adına kral ve prensleri barış yapma veya savaşa girme konusunda etki altında tutan aile işletmeleri ile doludur.

Modern zamanlarda da aile işletmelerinin önemi azalmış değildir. Ticari kaydı olan işletmeler arasında aile işletmelerinin payı İngiltere ve Kuzey Amerika'da %75'lere, Latin Amerika, Uzak ve Orta Doğu ile Hindistan'da %95'lere ulaşmaktadır. OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) istatistiklerine göre, ekonomileri endüstriye dayalı ülkelerde anonim işletmelerin yaklaşık %75'i ya ailelere aittir ya da aileler tarafından kontrol edilmektedir. Fortune 500 (Fortune dergisi tarafından hazırlanan ve yayınlanan yıllık bir liste) işletmelerinin 165'i aile işletmeleridir. İtalya'daki en büyük 100 işletmenin 43'ü ve Fransa'daki en büyük 100 işletmenin 26'sı aile işletmeleridir.

Aslında Fortune 500'deki işletmeler arasında ABD'deki işletmelerin %10'undan azını temsil etmektedir. Küçük işletmelerin çoğunu ve Fortune 500'ün %38'ini ve GSMH'nın yaklaşık %50'sini aile işletmeleri oluşturmaktadır. 500 kişiden az çalışanı olan işletmeler çoğunluktadır. Bu işletmeler, dünyanın en büyük ekonomisi olan ABD'deki satışların %40'ını ve istihdamın yarısını sağlamaktadır.

Daha yakın bir zaman diliminde endüstrileşen bir Avrupa ülkesi olan İspanya'ya baktığımızda, işletmelerin %65'inin aile işletmelerinden oluştuğunu görüyoruz. Bu işletmeler 8 milyon kişiye iş sağlayarak kamu sektörü dışındaki istihdamın %80'ini sağlamakta ve ihracatın %60'ını gerçekleştirmektedirler.

Dünyanın ikinci büyük global ekonomisi kabul edilen Avrupa Birliği'nde, 17 milyondan fazla aile işletmesi 100 milyonun üzerinde istihdam sağlamakta ve

işletmelerin %65'inden fazlasını temsil etmektedirler. İngiltere'nin en büyük 8.000 işletmesinin %76'sı aile işletmesidir.

İlave bir bilgi vermek gerekirse, dünyanın en eski aile işletmesi, Japon Kongo Gumi Co. olarak kabul edilir. İşletme 1400'lü yaşlardadır. Bu işletme, kuruluşundan bu yana Japonya'da Budist mabetler inşa etmektedir. Eldeki kayıtlara göre halen 39. nesil tarafından yönetilmektedir. Bu işletmenin başka bir orijinalliği de iş başına en yaşlı aile üyesi değil, yaşı ve cinsiyeti ne olursa olsun işe en uygun ve sağlıklı üyenin getirilmesidir.

ABD'de faaliyet gösteren ilk aile işletmesi 1623 yılında İstanbul'da kurulmuştur. Zilciyan adlı işletme, 14 kuşak önce çok kaliteli ve dayanıklı ziller yapmaya yarayan bir alaşım keşfeden Avedis adlı bir simyacı tarafından kuruldu. Bu başarısından dolayı Avedis'e Zilciyan adı verildi. Uzun yıllar İstanbul'da faaliyet gösteren aile 1929 yılında ABD'ye göç etti. ABD'de üçüncü Avedis Zilciyan başkanlığında ticarete başlayan Zilciyan işletmesi, dönemin caz davulcuları için ziller üretti. Oğlu Armand, işletmenin ilk modern fabrikasını kurdu. Bugün ise Armand'ın kızları Craigie ve Debbie Zilciyan, ABD'nin en eski aile işletmesi olarak İstanbul'da başlayan geleneği sürdürmektedir.

1.8.2. Aile İşletmelerinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Aile işletmeleri Türkiye ekonomisinin can damarını oluşturmaktadır. Bu işletmelerin içerisinde düştükleri sorunlar tüm ekonomiyi çok yakında ilgilendirmektedir. Günümüzün karmaşık rekabet dünyasında ayakta kalabilmenin yolları ise her geçen gün değişen koşullara adapte olabilmekten geçmektedir. Aile işletmelerinin ekonomi içerisindeki ağırlıklarını dikkate alırsak bu tip işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri son derece önemlidir.

Aile işletmelerini geçmişten günümüze bilgi vererek anlatmak gerekirse, ilk örneğimiz Türkiye'nin güneyinde bulunan ve insanlık tarihinin en eski yerleşim yerlerinden biri olan Çatalhöyük olacaktır. Profesör James Mellart tarafından 1958 yılında bulunan Çatalhöyük, günümüzden 9000 yıl öncesine dayanmakta ve en az beş bin kişiden oluşmaktadır. Bu topluluk sosyal ve ekonomik aktivitelerini akrabalık ilişkilerine dayalı aile birimleri olarak organize etmekteydiler.

Zaman içinde ekonomik aktivitelerin de çeşitlenmesiyle aile birimleri, toprağa dayalı üretime ek olarak takas ticaretine de başladılar. Merkezi olarak yönetilen Güney Mezopotamya şehirlerinin (Uruk, Susa, vb.) ve modern Kuzey Mezopotamya'daki (Türkiye, Suriye ve Kuzey Irak'taki) bağımsız şehirlerin hepsi, MÖ (Milattan Önce) 4000-3000 yılları arasında bulunan mühürlerden de anlaşılacağı gibi aile işletmelerinin ticari örnekleri ile doludurlar (Alacaklıoğlu, 2009:9).

İstanbul Ticaret Odası (İTO)'nın kayıtlarına göre İstanbul'da 1800'lerin ortalarında kurulmuş işletmelerden bugün de faaliyet gösterenler var. Sadece İstanbul'da değil, İzmir ve Ankara'da, Hatta Adana'da da köklü işletmeler hala ayakta dururlar. Ancak sayıları bir elin parmaklarını geçmemektedir.

Günümüze dek varlığını devam ettirebilen, ayakta kalabilen işletmelerden önemli bölümü Cumhuriyet'in ilk yıllarında iş dünyasına atılmış işletmelerdir. Koç Holding, Piyale, Vakko, Tatko, Esbank, Komili bunlardan ilk akla gelen işletmelerdir. Ayrıca yüzyıla yakın geçmişi olan işletmeler arasında, Hacıbekir gibi, gelenekselliğini koruyanlar da var.

Kimilerinin kuruluşu 1886'lara, Osmanlı İmparatorluğu döneminde Sultan'ın talimatına dayanan yirmi tanınmış Türk işletmesinin yaşadığı sorunların sebepleri incelenmiştir. Bu işletmelerin hepsi bugüne dek yok olmuştur.

Tablo 3. Kurumsallaşamama ve Aile İçi Kavgalar Sebebiyle Yok Olan Önde Gelen 20 Türk İşletmesi

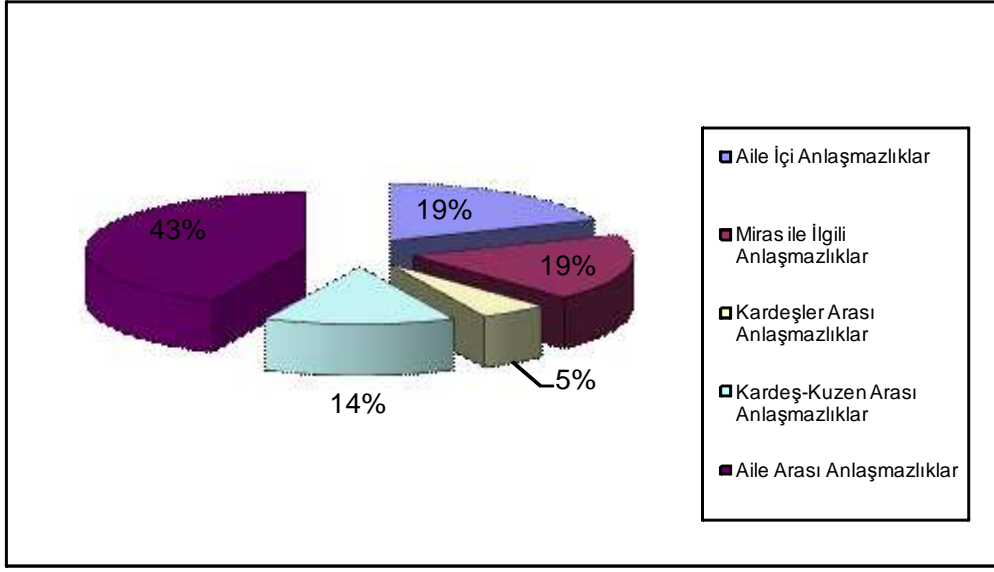
Aile İşletmesi	Sektörü	Yönetimdeki Son Kuşak
HAS	Gıda, Alkolsüz İçecek	2. Kuşak
ÜSTÜNKAYA	Madencilik, Gıda, Perakende	1-2. Kuşaklar
MERMERCİ	Tekstil	1-2. Kuşaklar
ELGİNKAN	Çeşitli Endüstriyel	2. Kuşak
ÜLKER	Gıda	1. Kuşak
CINGİLLİOĞLU	Finans, Endüstriyel	2. Kuşak
KARACA	Tekstil, Giyim	2. Kuşak
KOLLUK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

Kaynak: Alacaklıoğlu, 2009:15

Tüm olaylarda, kuşaklar arasında ve hatta aynı kuşak içinde bile anlaşmazlıklar ve güç savaşları olmuştur. Daha da yakından incelendiğinde, pay sahibi ve yönetim ilişkilerinin ayrılmasına yönelik hiçbir politika olmadığı, aile bireylerinden hangisinin çalışıp çalışamayacağı ile ilgili bir kural koyulmadığı ve en önemlisi güç ve otoritenin kime geçeceği ile ilgili yapıcı bir haleflik planlamasının yapılmadığı görülmüştür.

Bir sonraki aşamada, işletmelerin sorun yaşamaya başladıkları dönemde hangi kuşak tarafından yönetildiği incelenmiştir. Birden dörde kadar tüm kuşaklar kapsanmakla beraber, dördüncü kuşakta sorunlar yaşayan işletme sayısı sadece bir taneydi. 15 işletme birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçişte, 2 işletme de üçüncü kuşakta sorunlar yaşamışlardı, İşletmelerin %85'ini oluşturan bu iki alt grup ikinci ve üçüncü kuşakların önemini ortaya koymaktadır. Aile işletmelerinde çıkan sorunların sebeplerini araştırdığımızda elde edilen sonuçlar aşağıda Şekil 4'te verilmiştir (Alacaklıoğlu, 2009:16).

Şekil 4. Aile İşletmelerinde Çıkan Sorunların Ana Sebepleri



Kaynak: Alacaklıoğlu, 2009:16

Bu talihsiz olaylardan bir kısmı mahkemelerde çözülürken, bir kısmı da cinayet ve intiharlarla son bulmuştur. Ulusal basına yansımış kaynakları incelediğimizde, farklı olaylarda ortak noktaların geliştiğine şahit oluyoruz. 1955 yılında Bursa’da kurulan ve “Tamekse koy sepete!” sloganıyla hayatımıza giren Tamek Holding, Türkiye’nin en gözde işletmelerinden biri haline gelmişti. Sipahioğlu Ailesi kendi ürettikleri gıda ürünlerinin yanı sıra Pepsi’nin Türkiye’deki şişeleme işini yaparak dünya çapında da önemli bir yere sahip idiler. Sahibi oldukları Fruko A.Ş.’de Pepsi-Cola markaları, Yedigün, ve 7-up, Fruko Gazoz, Tamek meyva suları gibi bazı yerel markaların üretim ve satışını yapıyorlardı. 2001 yılında 46 milyon kasa meşrubat satan Fruko, daha sonra, Melih Sipahioğlu tarafından Pepsi işletmesine 100 milyon dolara satılmıştır.

Bu satış, aile içi tartışmaların da başlangıcı olmuştur. Sipahioğlu Ailesi’nin hikayesi, yarım asrı geçen bir mücadelenin ve emeğin henüz üçüncü kuşağa devretmeden ikinci kuşağın verdiği zararın bir göstergesi haline gelmiştir. Yıllardır mücadele veren Melih Sipahioğlu’nu, kat ettiği bunca yolun sonunda kızlarıyla karşı karşıya getiren mahkemelerle, skandal söylentileriyle bir ekonomik dev perdelerini kapatmak zorunda kalmıştır. Bir zamanlar Türkiye’nin önde gelen işletmelerinden biri olan Tamek Grubu, artık sadece adıyla var olan bir işletme haline gelmiştir. (aileanayasasi.com, 2009).

Türkiye’deki aile işletmelerinin gelişimine bakıldığı zaman, küçük birer işletme olarak başlayıp günümüzde çok büyük ölçeklere ulaşmış asırlık Türk aile işletmesinin olmadığı görülmektedir. Ancak daha bir asrı tamamlamayan ama dünyanın en büyük aile işletmeleri sıralamasında yer alan üç Türk aile işletmesi dikkat çekmektedir. Bu işletmelerin adı ve sıralamadaki yerleri şöyledir; Hacı Ömer Sabancı Holding, 83., Doğuş Grubu, 91. ve Koç Grubu, 94.

Türkiye’de aile işletmelerinin geçmişi incelendiği zaman, varlığını birkaç nesilden beri devam ettiren, 100-200 yıllık sınırı aşmış işletme sayısı oldukça azdır. Türkiye’deki aile işletmelerinin kuruluş yılları konusunda farklı bilgiler mevcuttur. Değişik kaynaklarda bazan işletmelerin isimleri bazan de kuruluş yılları konularında farklı bilgilere ulaşılabilmektedir. Burada iki çalışmada yer alan bilgiler sunulmaktadır.

Tamer Müftüoğlu’nun, 18 Ocak 1990 tarihli Dünya gazetesinin “Asırlık İşletmeler” ekinden aktardığı bilgilere göre; bugün faaliyetine devam en eski kurulmuş aile işletmeleri arasında şunlar yer almaktadır;

1800’den önce kurulmuş ve 200 yılı aşanlar;

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

Dünya ölçeğinde büyüklüğe ulaşmış aile işletmelerin bir kısmının 1900’lü yılların başından itibaren faaliyet göstermeye başladığı bilinmektedir. Dünyadaki örneklerle karşılaştırıldığı zaman, başka ülkelerdekinin aksine, birinci kuşak Türk girişimcilerin gerçek anlamda bir buluş veya yenilik yapmadığı, kurucunun adı ile özdeşleşen dünya çapında bir ürün ya da hizmet üretmediği görülmektedir. Bir ürün ya da hizmette yoğunlaşmak yerine, genellikle farklı alanlara dağılarak büyüme yolu tercih edilmiştir. Bu durumu Türkiye’nin politik ve ekonomik koşullarıyla açıklama eğilimi oldukça fazladır.

Türkiye’deki aile işletmesi olarak kurulup belli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerin kurucularının hayat hikâyeleri incelendiği zaman, dikkat çeken birkaç özellik sıralarsak; genel olarak birinci kuşak girişimcilerin iş yaptıkları sektörler ile Türkiye’de o sektörün

gelişimi paralellik göstermektedir. İş hayatlarında ticaretle uğraşmayanların genellikle bu işi çok sevmedikleri dikkat çekmektedir. Örn; Eczacıbaşı ve Akkaya. Şatafatı sevmeyen ve tasarrufa düşkün bir ailede yetişen ilk girişimcilerin, nispeten iyi sayılabilecek ortamlarda büyüyerek iş hayatına hazırlandıkları görülmektedir.

Endüstriyel ülkelerde olduğu gibi, Brezilya, Malezya, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde de aile işletmeleri istihdamın en az %60'ını, hatta bazı ülkelerde %90'ını sağlamaktadır. Sadece bu gerçek bile aile işletmelerini ulusal ve uluslararası ekonomilerde vazgeçilmez bir unsur ve politik bir güç haline getirmektedir.

Aile işletmeleri ülkemizde ekonominin temel direği, büyük bir dinamizm ve yenilenme kaynağıdır. Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ve ailelerin yönettiği bu işletmeler istihdam açısından da büyük önem taşır. Ancak bu işletmeler, kamuoyundan, medyadan ve devletten hak ettiği ilgiyi göremez.

Medyada çoğunlukla halka açık büyük işletmeler ile ilgili haberlerin yer alması ise diğer aile işletmelerini gölgede bırakır. Bazı aile işletmelerinin sahipleri medyadan uzakta kendi köşesinde faaliyet gösterme düşüncesindedir. Bunların sonucunda ekonomi kamuoyunun ve iş çevrelerinin genç kesimlerinde aile işletmelerinin modası geçmiş bir ekonomik örgütlenme biçimi olduğu yönünde önyargılar oluşur. Bir zamanlar yayımlanan Dallas dizisinde ve bazı yerli dizilerde, aile işletmelerinin yalnız olumsuz yönlerinin ön plana çıkarılması da bu önyargıları güçlendirir. Oysa ekonomilerde her 10 işletmeden yaklaşık dokuzu aile işletmesidir. Her ülkede 500 büyük işletme listesine giren çok sayıda aile işletmesi vardır.

Tablo 4. Yönetimsel Kuşaklara Göre Türkiye'nin En Eski 50 Aile İşletmesi

Kaynak: Genç, 2004:23

1.9. Aile İşletmelerinin Turizmdeki Yeri ve Önemi

Turizm, boş zaman ve tasarrufun nasıl kullanılacağıyla ilgili ekonomik bir kararlar başlar ve ülke ekonomileri üzerinde moneter ve reel karakterli etkiler oluşturur. Gelişmekte olan ülkelerde turizm, ekonomik yararlılığı, verimli oluşu, kalkınma için gerek duyulan döviz girdisini sağlaması gibi nedenlerle ekonomik sorunların çözülmesinde bir çıkış noktası olarak görülmektedir.

Turizm, her şeyden önce ödemeler dengesi üzerinde önemli etkileri bulunan bir dışsattım kalemidir. Bir bakıma, ülke içinde perakende fiyatlarla yapılan mal ve hizmet dışsattımı olarak kabul edilebilir. Turizm gelirleri, özellikle dış finansman kaynaklarına gereksinim duyan kalkınma yolundaki ülkeler açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu alana yapılan yatırımlar, oransal olarak çok yüksek düzeyde döviz getirisi sağlar. Otomasyona ve mekanizasyona geçme imkânları sınırlı olan turizm endüstrisinde istihdam/yatırım oranı da genel olarak yüksektir. Turizm ayrıca, yarattığı uyarıcı etkiler nedeniyle dolaylı olarak da diğer kesimlerde istihdam ve gelir düzeylerini yükseltir.

Bir ekonomide turizmin geliştirilmesinin akılcı nedenleri ve beklenen sonuçları incelendiğinde bu endüstrinin ekonomideki rolü ve önemi de ortaya çıkmaktadır. Bu

inceleme, bir bakıma turizmin ekonomik potansiyelini ve turizm işletmelerinin yatırım ve işletme aşamalarında ulusal ve bölgesel ekonomilere sağlayacağı doğrudan ve dolaylı etkileri ortaya koyacaktır. Ancak, unutulmaması gereken nokta, turizmin ekonomik yararlarının gerçekleşebilmesinin hükümetlerin turizm politikalarına ve turizm geliştirme projelerini uygulama ve denetleme yeteneklerine bağlı olduğudur.

Aile işletmelerinin ekonomi içerisindeki ağırlıklarını dikkate alırsak bu tip işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri son derece önemlidir. Aile işletmelerindeki kurucu kişi faktörü, ataerkil yapı, işi paylaşamama duygusu, işletmeyle aile kavramının ayrılamaması gibi faktörler aile işletmelerinin kısa ömürlü olmasına neden olmaktadır.

Aile işletmelerinin ömrünü uzatmak ve “kalıcı” kılmak bütün ekonomilerin cevap aradığı en önemli sorunların başında gelmektedir. İşletmelerimizin uzun ömürlü olmaları, ekonomiye faydalarının sürekli olması ve köklü işletmelerin çoğalması aile işletmelerinin kurumsallaşma konusuna verdikleri önemin artmasıyla ve bu konuda ciddi gayret göstermeleriyle başlar. Turizm sektörünün can damarını ise konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Konaklama işletmelerinin %95 - %99'unu aile işletmeleri oluşturmaktadır.

1.9.1. Dünyada Aile İşletmelerinin Turizmdeki Yeri ve Önemi

Güçlü, sürekli olmayı başaran, dış dünya ile rekabet edebilen aile işletmeleri ülke ekonomisinin gelişmesine, işsizliğin azaltılmasına ve gelir düzeyinin yükselmesine katkı sağlar. Bu nedenle aile işletmeleri sadece kendi akraba ve çevresi için değil, aynı zamanda ülke ekonomisi, yani tüm toplum için önemlidir.

Tüm ülkeler ele alındığında; aile işletmelerinin, ülke ekonomilerinde oransal olarak %45 ile %70 arasında değişen katkılarda bulunduğu ve önem arz ettiği görülmektedir. Açıkçası, ekonomik faaliyetler içerisinde aile işletmelerinin rolü tüm ülkelerde çok büyük olduğu görülmektedir.

Aile işletmesi denilince küçük ve önemsiz bir varlık olarak algılanmamalıdır. Aile işletmelerinin büyüklükleri açısından bakıldığında, bunlar arasında çok sayıda çokuluslu dev aile işletmelerinin de olduğu görülebilir. 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, Doğu gibi çok sayıda aile işletmesi vardır (Kırım, 2001:3).

Dünyada turizm sektöründe faaliyet gösteren bir aile işletmesinden örnekle konumuza devam ediyoruz. Örneğimiz Mısır'dan, tabiri uygunsuz, ülke olarak beş yüz yıl idare ettiğimiz Mısır'dan. Hıristiyan Ortodoks, Mısırlı bir ailenin işletmesi olan Orascom, yoktan var etmeye alışmış, zamanında beş yüz sene idare ettiğimiz, güneş ülkesinin vatandaşı, çöle, yani tek bir ağacın olmadığı yere, önündeki muhteşem denizden ve tepedeki kavurucu güneşten başka hiçbir şeyin olmadığı yere Afrika'nın Monaco'sunu kurmuştur.

Aile, iki golf sahası, iki marina alanı yapmış, etrafında 3, 4, 5 yıldızlı oteller kurmuş, dünya markalarını franchise etmiş, binlerce de konut yapıp %70'inden fazlasını yabancıya satmıştır.

Bu şekilde bir planlama ve programlama ile aile, kendine hem gelir kaynağı oluşturmuş hem de ülkesinde ve tüm dünyada prestij sahibi olmuştur. Ülke ekonomisine katkıda bulunmuş, diğer bu düşüncede olan girişimcilere de açık bir örnek olmuştur. Diğer bir örneği de konuyu pekiştirmek açısından gıda sektöründen verilmesi faydalı olacaktır.

Cadbury Schweppes, dünyanın en iyi kurumsal yönetim koduna sahip işletmelerinden biri olarak bilinmektedir. Sir Adrian Cadbury bu kodun yaratıcısıdır. Sir Cadbury, işletmenin kurumsallaşmaya giden öyküsünü şöyle anlatmaktadır;

Cadbury işletmesi 1824'te, İngiltere'nin Birmingham kentinde bir manav olarak açılmıştır. Kısa bir süre sonra kahve ve kakao satışına başlamıştır. Ardından kurucusu John Cadbury, 1831'de çay, kahve, kakao üretimi ve satışına odaklanmaya karar verip ve dükkanını yeğeni Richard Cadbury Barrow'a devretmiştir (Büyük, 2003:18).

John Cadbury, işletmesini 1831'den 1861'e kadar yönettikten sonra işleri oğulları Richard ve George'a bırakmıştır. İki kardeş işletmeyi hızla büyütmüşlerdir. 1879'da bir fabrika açmışlardır. 1899'da Richard Cadbury'nin ölümü ile işletme yönetiminde yeni bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmuştur. O dönemde çalışan sayısı üç bini bulmuştu ve bu şekilde işletmede kurumsal yönetime doğru ilk adımlar atılmaya başlanmıştır.

Richard Cadbury'nin ölümünden sonra işletmede bir "yönetim komitesi" oluşturulmuştur. George Cadbury, icra kurulu başkanı, Richard'ın iki büyük oğlu icra kurulu üyesi olup, aile üyelerinden biri de icra kurulu sekreteri rolünü üstlenmiştir. Ardından 1919'da Cadbury, Fry işletmesi ile birleşmiştir. Fry Ailesi'nin üyeleri işletme yönetiminde aktif roller üstlenmemişler, böyle olunca da iki ailenin bireylerinin beklentileri farklılık göstermiştir. Cadbury Ailesi'nin bireylerinin hedefi yatırım yapmak ve büyümektir. Fry Ailesi ise işletme yönetiminde olmadığı için sadece ellerine geçecek kâr payı ile ilgilenmekteydiler. Yönetim kuruluna ilk kez, 1948 yılında aile dışından olan profesyonel yöneticiler katılmışlardır.

Zaman içinde Cadbury Ailesi'nde mirasçı olabilecek kişi sayısı 19'a ulaşmıştır. Kimi aile üyeleri başka işlere atılmıştır. Sonuçta halka açılmak kaçınılmaz olmuştur ve 1962'de işletme halka açılmıştır. İşletme hisselerinin %50'den fazlası ile yönetim kurulu üyeliklerinin çoğunluğu aynı ailedendir. 1969'da Schweppes ile %50 - %50 ortaklık kurulunca, yönetim yapısında önemli değişiklikler olmuştur. Halef seçimi, büyüme, aile bireylerinin ölümü gibi sorunları aşmak ve işletmeyi büyütmeye devam ederken aile bireylerinin de çıkarlarını korumak konularında çözüm arayışları başlamıştır.

İlk başlarda yönetim toplantılarında uzun vadeli stratejilerin tartışılmasına yeterince zaman ayrılmamaktaydı ve her hafta toplantı yapılmaktaydı. Aslında oluşturulan modern anlamda bir yönetim kurulu değildi. Bağımsız üyeler yetersizdi. Cadbury Ailesi, Schweppes ile birleşince, bu toplantılar aylık yapılmaya başlandı ve bağımsız üye sayısı arttırılmıştır.

Bağımsız üyeler hangi iş kollarının satılması, hangi iş kollarına odaklanılması gerektiği konusunda aile bireylerinden çok daha sağlıklı kararlar verebilirler ve işletmeye bu anlamda daha en başından faydaları olabilirlerdi. Ama ne yazık ki bağımsız üyelerin isabetli fikirlerinden ilk yıllarda faydalanılamamıştır. Zaman içinde etkinlikleri artmıştır ve işletmeyi bugünlere taşımışlardır (Büyük, 2003:18).

1.9.2. Türkiye'de Aile İşletmelerinin Turizmdeki Yeri ve Önemi

Gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkede, işletmelerin büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Türkiye'de de aile işletmelerinin payı büyüktür. Bu yüzden

aile işletmelerinin sosyal ve ekonomik hayatta son derece önemli bir yere sahip olduğunu rahatlıkla ifade edebiliriz.

Türkiye’de turizm sektörü, özellikle 1980 yılından sonra büyük bir gelişme göstermiş ve ülkenin ekonomik sıkıntılar yaşadığı dönemlerde büyük bir döviz girdisi sağlayarak dış açıkların giderilmesinde, işsizliğin azaltılmasında, ödemeler bilançosunun iyileştirilmesinde önemli bir paya sahip olmuştur. Ülkemizde turizm sektörü özellikle son 25 yılda çok büyük gelişme göstermiş ve bu alana yatırımlar yapılmıştır. Ancak son yıllarda Irak’taki işgal, bulaşıcı hastalıklar, vb. nedenlerle turizm istenilen düzeye ulaşamamıştır.

Daha önce de belirttiğimiz üzere ülkemizdeki işletmelerin %95’inden fazlası aile işletmesidir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de çoğunlukla aile işletmesi olduğu düşünüldüğünde özellikle turizm ekonomisine katkılarını göz ardı edemeyiz.

Aile işletmelerinin ülkemizde hemen her sektörde faal olduğunu ve büyüyen ekonomiye katkı sağladığını söylemek mümkündür. Ülkemizde, bacasız sanayi olarak adlandırılan turizm sektörü de büyüyen sektörlerin başında gelmektedir. Sektördeki aile işletmeleri arasında Dedeman, Hilton, Anemon gibi işletmeleri saymak mümkündür.

Bir başka örnek de, Gürallar Şirketler Grubu’dur. Ali Güral’ın temellerini 1948 yılında attığı Gürallar Şirketler Grubu, porselen, cam, yapı malzemeleri, ambalaj ve turizm gibi sektörlerde faaliyet göstermektedir. Grup işletmeleri Ali Güral’ın oğulları Rıza, Nafi ve İsmet Güral tarafından yönetilirken Güral kardeşlerin çocukları da yönetimde aktif olarak rol almaktadır. Grupta 6.600 çalışan bulunmaktadır.

Turizm sektörüne Güral Sapanca Wellness Park Hotel ile adım atan Gürallar Grubu, turizmde uluslararası zincir otel işletmesine dönüşme planları yapmaktadır. 2010 yılında Side’de Ali Bey Resort adıyla yeni tatil köyü projesini hayata geçirmeyi planlayan grubun üçüncü kuşak yöneticilerinden Esin Güral Argat, yaptığı değerlendirmede, 1991 yılında Manavgat’taki ilk tesisle giriş yaptıkları sektörde 18 milyon euro ciroya ulaştıklarını söyledi. Argat, 2009 yılında ise 14.5 milyon euroluk ciro hedeflediklerini belirtti. Grup, işletmenin kurucusu Ali Güral’ın adını taşıyan tesisleri uluslararası zincir

otel işletmesine dönüştürmeyi planlamakta ve Ali Bey Hotels & Resorts çatısı altında toplamaya çalışmaktadır.

2. BÖLÜM: TURİZM SEKTÖRÜNDE KURUMSALLAŞMA VE AİLE İŞLETMELERİNİN YERİ

2.1. Kurumsallaşma Kavramı

Dünyada 1950’li yıllarla birlikte işletme sahipleri, girişimcisi oldukları işletmelerin kendilerinden sonra da yaşayabilmesi için ciddi bir arayışa başlamışlardır. İşte bu noktadan itibaren kurumsallaşma kavramının önemi giderek artmaya başlamıştır. Daha sonraki yıllarda ise kurumsallaşma, işletmenin kurumsal çevresine uyumunu ele alan, organizasyonların yapı ve davranışlarını anlama ve analiz etmede kullanılan bir sosyolojik yaklaşım olarak ele alınmıştır. 1980’li yıllardan itibaren üzerinde en çok tartışma yapılan kavramlardan biri haline gelmiştir (Gürol, 2005:15). Kurumsallaşma kurum kelimesinden türetilen bir kavram olup, bir topluluktaki ilişkiler bütünü veya çoğunluğun aynı şekilde ve sıklıkla ortaya koyduğu davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir.

Kurumsallaşma kavramı birçok kaynakta birbirine benzer şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımların hemen hepsinde kişilerden ziyade kuralların ön planda olduğu, standardizasyonun sağlanması gerektiği ve çevresel etkilere vurgu yapılmaktadır (Doğan, 1998:145). Tüm bu tanımlardan yola çıkarak kurumsallaşmayı; çevresindeki değişimleri iyi analiz eden ve yorumlayan, bu değişim sonucu kendisine de bir yer edinen, kendisi dışındakilerden tamamen bağımsız hale gelen özel bir ilişki olarak tanımlamak mümkündür. Kurumsallaşma en kısa anlatımıyla, bir işletmenin tüm faaliyetlerinin sistematik bir hale getirilmesi ve kişilere bağımlılıktan kurtarılmasıdır.

AB’ye girmeye hazırlanan Türkiye’de, sıkıntı çeken birçok işletme için artık kaçınılmaz hale gelen bu kavramın, zihinlerde yer eden ulaşılamaz imajından kurtarılması gerekmektedir. Bu konuda işletmelerde oluşan isteksizlik ve atalet, kurumsallaşmanın nasıl gerçekleşeceği konusundaki bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

Ülkemizde kurumsallaşma kavramı, gündemdeki yerini şüphesiz ki uzun yıllardan beri muhafaza etmekle beraber, önemini giderek artırmış ve son yıllarda, gerek kamu kesiminin, gerekse özel kesimin faaliyetlerin rasyonalizasyonu bağlamında en önemli konusu haline gelmiştir.

2.1.1. Kurumsallaşma Tanımı ve Unsurları

Kurumsallaşma ile ilgili kavram ve tanım olarak pek çok ifadeye rastlamak mümkündür. Pek çok kurumsallaşma tanımı olayı bir veya birkaç yönüyle ele almakta olduğunu görmekteyiz. Bu bağlamda kurumsallaşma kavramı ile ilgili genel kabul görmüş tanımlardan bazılarını aşağıdaki gibi ifade edebiliriz.

Kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır (Selznick, 1996:271).

Kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş-çevre uyumu ön plana çıkmaktadır. Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Buna göre bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir (Dilbaz, 2005:64).

Karpuzoğlu'na (2004:71) göre kurumsallaşma; bir işletmenin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesidir.

Bir başka tanıma göre kurumsallaşma, işletme yapısının belirli ilke ve standartlara göre yeniden yapılandırılması, yönetici ve çalışanların işin ehli kişilerden olması ve işletmenin bilgiye dayalı bir anlayış içinde çalışması demektir. Böylece işletmenin işleyişine ilişkin bir sistem kurulmuş olmakta ve işletme kişilere bağımlı olmak ve onlarla var olmak yerine, geliştirilen bilgi temelli sistemler yoluyla yaşamını bir insan ömrüyle sınırlı tutmayıp daha uzun yıllar sürdürebilmektedir (Uzunçarşılı vd., 2000:12).

Genel olarak tanımladığımızda kurumsallaşma, işletmede en alt düzeyden en üste kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş, işletmenin kişiliğini yansıtan, değerler, kurallar, standartların uygulanması ve bunun sayesinde de işletme çevresi tarafından kabul edilmesi, işletmenin ayırt edilebilmesini sağlayan değerler bütünüdür, işletmenin sistem haline gelmesidir diyebiliriz.

Kurumsallaşma, İngilizcede “institutionalization”, uluslararası literatürde; bir kavram, bir sosyal rol, özel değerler ve kurallar ya da davranış biçimlerini kurum veya toplum içerisinde kabul görmüş gelenek ya da kural olarak yerleştirme sürecini tanımlayan sosyal kuram diye yer almaktadır. Kurumsallaşma bir işletmenin, faaliyetlerini kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapı oluşturması olarak tanımlanabilir (egitimduyurulari.com, 2009).

Farklı bir kurumsallaşma tanımı ise şöyle yapılabilir. İşletmenin tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön veren vizyonu, ana amacı ve üstlendiği ana görevini tanımlayan misyonu, faaliyetlerini yürütürken uyacağını beyan ettiği kavramları içeren ilke ve değerleri, faaliyetini yürütürken izlediği yol ve yöntemleri yansıtan politikalar ve hedeflerine ulaşmak için sürdüreceği uygulamalar açısından belirli bir niteliğe, canlılığa ve sürekliliğe sahip olmasına kurumsallaşma denir.

Kurumsallaşmanın temel amacı, işletmenin (patron, yönetici, kritik personel vb.) kişilerden ve onların kendi becerilerine bağlı icra yöntemlerinden bağımsız hale gelmesi ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu, işletmenin önemli noktalarında insanın olmayacağı değil, fakat onlar olmadığında aksama yaşanmadan her şeyin kaldığı yerden devam edebilmesi anlamına gelir.

Kurumsallaşma unsurları; Selznick tarafından geliştirilen ve işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin tespitinde kullanılan ölçütlerdir (Bilgin, 2007:33). Bahsedilen unsurlar sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik olarak dört ana başlık altında incelenebilir.

• **Sadelik**; bir sistem olarak işletmenin tamamının ya da herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlevi yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları işletmelerin karmaşıklığını ya da basitliğini belirlemektedir. Şöyle ki, bir organizasyon sadece bütünü itibariyle değil aynı zamanda organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir.

Değişik alt çevre koşullarının varlığı ilgili organizasyon birimlerinin birbirinden farklı ilişki ve görevlere, farklı ilke ve yöntemlere, farklı değerlendirme ve kontrol sistemlerine ve farklı zaman ve amaç yönelimlerine sahip olmalarını gerektirebilir. Bu noktada yalın bir

organizasyon yapısına sahip olunması, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, departman ve işletme politikalarının açık ve net olması, işlerin icrasını en az hareketle en kısa zamanda gerçekleştirecek çalışma sisteminin kurulması belirtilen farklılıkların bütünleştirilmesi açısından önemlidir.

Bir başka ifade ile yalın ve sade bir organizasyon yapısının mevcudiyeti, bir taraftan işlerin yapılma süresini kısaltırken diğer taraftan da herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasına olanak tanır. Dolayısıyla kurum etkinliğini artırır. Karmaşıklık ve sadelik üzerinde etkili olan faktörlere bakıldığında ise çevre unsurları görülür. Thompson'a göre, işletmenin çevresinde az sayıda rakip, müşteri ve tedarikçi var ise organizasyonda ihtiyaç duyulan ilke ve prosedür de az sayıdadır. Yani işletme yalın bir organizasyona sahiptir. Buna karşılık karmaşık bir çevrede sayılanların miktarı fazladır (Koçel, 1995:208). Dolayısıyla işletme, etkinliğini arttırabilmek ve karmaşıklığı azaltabilmek için mümkün olduğunca sade ve yalın bir organizasyona ihtiyaç duyar. Özetle kurumsallaşmış organizasyonlar çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade bir organizasyon yapısı kurdukları oranda kurumsallaşır ve etkinliklerini arttırırlar.

• **Farklılaşma;** bir organizasyonun içyapısı, işletme ile ilgili iç ve dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekil almaktadır. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmemektedir (Sağlam, 1979:113). İlk durumdaki organizasyon birimleri farklı organizasyonel araçları kullanmak durumunda kalırlarken ikinci durumdaki organizasyon birimleri ise bilinen araçları yani formel organizasyon yapısını, bilinen ilke, prensip ve yöntemlerin kullanılmasını ve plan ve bütçelerin koordinasyonunu gerekli kılmaktadır.

Yine yüksek değişme hızı olan, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve feedback (geribildirim) süresi uzun olan ortamlarda faaliyet gösteren işletmelerin farklılaşma derecesi yüksek olmaktadır. Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da yüksek olmaktadır. Bu ihtiyacı ise sadece kurumsallaşmış organizasyonlar karşılamaktadır. Özetle bir organizasyon yapısı ve işleyiş bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış ise, bu organizasyonların kurumsallaşma düzeyleri yüksektir. Dolayısıyla bütünleşme ihtiyacı yüksektir.

• **Esneklik;** organizasyonlar ile çevresi arasındaki ilişkileri inceleyen Emery ve Trist bu ilişkileri dört ana boyutta ele almaktadır. Bunlar;

- Organizasyonun bilgi, enerji, materyal gibi girdilerini aldığı çevreler ile olan karşılıklı ilgisi (input karşılıklı bağımlılık).
- Organizasyonun iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağımlılık ilişkisi.
- Organizasyonun ürettiği mal ve/veya hizmeti gönderdiği çevreler ile olan karşılıklı çıktı ilişkisi (output karşılıklı bağımlılık).
- Çevresel unsurlar arasındaki (hukuki, politik, teknolojik vb.) karşılıklı bağımlılık ilişkisidir.

Karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda çevresel unsurlardaki değişimlerin nerede ve nasıl olacağını tahmin etmek zordur. Dolayısıyla organizasyonların çeşitli kararlar alarak bu değişime uymaları güçtür. Bahsedilen uyumu sağlayabilen işletmeler ise kurumsallaşma düzeyi yüksek, esnek organizasyon yapısına sahip olan işletmelerdir. Günümüzde çevresel ilişkilerin yoğun olması ve çevresel değişme hızının sürekli artması belirsizlik ve dolayısıyla tehlikelerin artmasına da neden olmaktadır. Bu belirsizlik ve tehlikeler işletmelerin yaşamlarını ve gelişmelerini tehdit etmekte ve onları risk altına sokmaktadır.

İşletmelerin varlığını tehdit eden dış çevre riskleri ya işletmelerin iradesi dışında meydana gelen tehlikeleri ya da bir fırsat yakalamak ümit ve çabasıyla işletmelerin göze aldığı tehditleri kapsamaktadır. Bu riskler işletmelerin güvenliğine önem vererek faaliyetlerinde daha esnek davranmalarını gerektiren ve bu yolla büyümelerine ve kâr elde etmelerine hizmet eden bir araç rolünü üstlenmektedir. Özetle bir organizasyon çevreye uyum yönünden esnek davranış içerisinde olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini, çevreye uyumunda katı davranış özelliklerini taşıyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü göstermektedir.

• **Özerklik;** kurum ve kurumsallaşma arasındaki farkı ilk defa vurgulayan Selznick'e göre kurumsallaşmış organizasyonlar kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyetler zincirine sahiptirler. Yani bu organizasyonların diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen ayrı kimlikleri vardır. Başka bir deyiş ile

kurumsallaşmış işletmeler yönetim özgürlüklerini ellerinde bulundurlar. Şöyle ki işletmelerin geleceğine hakim olan sahipler ya da yöneticiler işletme misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel ve yürütsel kararlarda serbestçe hareket ederek işletmenin diğer işletmelerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışırlar (Şahman, Tengilimoğlu, Işık, 2008:7). Bu noktada kurumsal kimlik kavramının açıklanmasında fayda vardır.

Kurumsal kimlik geliştirme süreçleri birbirinden farklıdır. Her işletmenin ortak hedefi başarılı bir kurumsal kimlik oluşturmaktır. İşletmeler kendilerini topluma kabul ettirmek ve rakiplerinden farklı olduklarını göstermek için kendilerine ayrı bir kimlik oluşturma yoluna gitmişlerdir. Bir işletmenin uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi için kendini ve işletme felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metotların toplamı işletmenin kurumsal kimliğidir (Korkmaz, 2006:385) .

Daha açık bir ifade ile kurumsal kimlik bir işletmenin, bir ürün ve/veya hizmetin (kısaca, bir markanın) ismi, logosu, antetli kağıdı, taşıt araçlarını dizaynı, işletme binasının genel görünümü, iç dekorasyonu, satış elemanlarının davranış biçimleri, işletmenin yönetim şekli, işletme çalışan yönetici profili ve kalitesi, üretim ve hizmet anlayışı vb. unsurları içeren bir kavramdır. İşletmenin belirtilen görsel ifadelerinin ötesinde görsel olmayan ifadelerini de (toplumsal, politik, ekonomik tutum) içeren kurumsal kimlik kısaca, işletmenin kim olduğunu ve çevre tarafından nasıl algılandığını gösterir.

Söz konusu duruma örnek olarak Shell, THY (Türk Hava Yolları), Mc Donald's vb. verilebilir. Desteklenmiş kimlikle hem ana işletmenin hem de yan kuruluşların ve markalarının kendilerine ait kimlikleri vardır. Örnelemek gerekirse General Motors- Opel, Altınyıldız-Beymen, Benetton-Sisley, Koç-Arçelik, Koç-Beko vb. şeklinde özetlenebilir.

Son olarak markalaşmış kimlikten bahsedilebilir. Yan kuruluşların her birinin ayrı bir kimliği olduğu markalaşmış kimlikte yan kuruluş ile ana işletme arasında bağlantı yokmuş gibi görünür. Bu duruma verilecek örnek ise Unilever-Philip Morris olabilir (Ak, 1998:18-22). Kısacası yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşan işletmeler bünyelerinde özerk bir yapıyı barındırırken kurumsallaşma düzeyleri düşük işletmeler

ise bağımlılıktan kurtulamazlar ve diğer işletmelerin taklitçisi olmaktan öteye gidemezler.

2.1.2. Kurumsallaşmanın Önemi

Küresel rekabet, çok hızlı gelişim ve değişim, yaşanan ekonomik krizler, işletmelerin yeniden yapılanmalarını ve bu sürece uyum sağlayacak mekanizmaların devreye sokulmasını gerekli kılmaktadır. Bunu sağlayacak araçlardan biri de kurumsallaşma olarak görülmektedir. Kurumsallaşma gerekliliği, ulusal ekonomi için taşıdıkları önemin yanında kendi karakteristik özellikleri göz önünde bulundurulduğunda her işletme için önem taşımaktadır (Birbil, Özdemir, 2007:2).

Ekonomide yaşanan sürekli değişimin ve rekabetin hızla arttığını günümüzde, işletmelerinin geleceğe güvenle bakabilmeleri için kurumsal kimlik kazanmaları zorunlu hale gelmiştir. Kurumsallaşma, işletmelerinin kendine özgü bir kimlik kazanması, olumsuz çatışmaya engel olunması ve işletmenin varlığını sorunsuz bir şekilde uzun yıllar devam ettirebilmesi açısından önemlidir. Bu doğrultuda, günümüz ekonomik koşullarında kurumsallaşabilen işletmeler ayakta kalabilmektedir. Kurumsal yapıya kavuşmuş işletmeler değerlerini daha fazla artırabilmekte, ülkenin ekonomik gelişmesine katkıda bulunabilmektedirler.

Buradan da anlaşabileceği gibi, işletmelerin kurumsallaşmaya ilişkin bilinçlendirilmeleri, kurumsallaşma çabası içinde olan işletmelere destek olunması gerekmektedir.

2.1.3. Kurumsallaşma Süreci ve Adımları

Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Dolayısıyla değişen çevresel koşullar sürekli incelenerek işletme hedeflerinin, işletme yapısının, işgören niteliklerinin, teknolojisinin ve işgörmeye yöntem ve biçimlerinin bu değişime adapte edilmesini gerektirir. Ancak bahsedilen adaptasyonun sağlanmasında ve çalışanlarca benimsenip işletme misyonu ve değerler sistemi ile birlikte paylaşılmasında aşağıda görülen unsurların, işletmenin bünyesinde yer alması gerekecektir.

■ **Kanunen Tanıma;** işletmeler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmaları zorundadırlar. Bu anlamda kurumsallaşma,

işletmenin yasal koşullara uyumu ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkar (Ülgen, 1990:172).

■ **Varlığın Sürekli Kılınması;** işletmelerin varlıklarını sürekli kılmaları, örgütsel ve bireysel amaçların uyum içerisinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psikososyal ve toplumsal konumlarını güçlendirir. İşletmeler statik bir yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek için değişen koşullara süratle uyum sağlayabilen dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını süreklilik bazında oturtabilirler (Bilgin, 2007:43). Kurumsallaşma sürecinin önemli bileşenlerinden biri de işletmenin kendi içinde uyumu sağlanarak, değişen koşullara kendini sürekli adapte etmesidir.

■ **Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu;** işletmeler sürekliliklerini sağlayabilmek için kendi ihtiyaç ve amaçlarıyla çalışanların ihtiyaç ve amaçları arasındaki uyumu göz önünde bulundurmaları durumundadırlar. Her işletmenin temelini birey oluşturur ve bireyin en belirgin yönü sosyal bir varlık olmasıdır. Bununla birlikte bireyler başkalarıyla ilişki kurarlarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarılarını ön planda tutarlar. Dolayısıyla işletmelere kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılırlar ve kendilerine özgü amaçlara ulaşmada örgütlerden yararlanırlar. Aynı şekilde işletmeler de kurulma nedenleri, yani misyonları ile vizyonları vardır ve vizyonlarına ulaşmak için amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışanlardan yararlanarak ve değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize ederek sürekliliklerini sağlamaya ve gelişmeye çalışırlar (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1988:40).

Birbirlerinden karşılıklı fayda sağlayan iki taraf olan çalışanların ve işletme sahiplerinin dikkat etmesi gereken ana konu ve işletmenin kendine özgü amaçları ve ihtiyaçları vardır. Bu noktada önemli olan karşılıklı amaçların ve ihtiyaçların uyumlaştırılması ve her iki tarafın da ortak fayda sağlayarak, işletmenin geleceğe sağlıklı bir şekilde taşınmasıdır.

■ **Kurumsal Kimlik Kazanma;** kurum kimliği olarak tanımlanan işlem genellikle kuruluşun yapmış olduğu bütün faaliyetlerin veya birçoğunun belirgin, açık ortak yönetiminden meydana gelir. Wally Olins'e göre (2002, s:2) kurum kimliği bir kuruma ait üç noktayı yansıtabilmektedir:

- Kim olduğunu,
- Ne yaptığını,
- Nasıl yaptığını.

İşletme kimlik görsel unsurları (logo, kullanılan renkler, amblem) içine alan kurumsal dizaynın yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi unsurlarından meydana gelmektedir ve bu unsurlar da birbirlerinden etkilenmektedir. Bu unsurların bir işletmeye, organizasyona has bir biçimde kullanılması kurum kimliğini oluşturmaktadır (Okay, 2000, s:38).

Kurumsallaşmanın ilk adımı kurumsallaşmanın gerçekten istenmesidir. Hatta bunun son adımı da yine kurumsallaşmanın gerçekten istenmesidir. Çünkü bu iki adım arasında kalan diğer adımları kapsayan süreç ise aslında oldukça uzun soluklu, dirençlerle karşılaşılan, taşlı dikenli bir yolculuktur. Birçok işletmede, sıklıkla karşılaşılan en büyük engel; isteğin içten olmaması ya da tüm ekibin bu konuda paralel düşünmemesidir. İlk olarak ekibin kurumsallaşmadan ne anladığı iyi irdelenmeli, yanlış ya da farklı anlayışlar ortadan kaldırılmalı ve tüm ekip bu yolculuğa ortak bir akıl ile çıkmalıdır. Böyle olduğunda ise kurumsallaşmanın son adımına ulaşmak, başka bir deyişle sonun başlangıcına varmak mümkün olacaktır (Hısım, abvizyonu.com, 2009).

2.2. Kurumsallaşma ve Aile İşletmeleri

Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde, aileye ve ailenin işletme ile olan ilişkisine ait yazılı ve yazılı olmayan temel kuralların belirlendiği “Aile Anayasası”nı, kurumsallaşmanın ana adımlarından biri olarak değerlendirebiliriz. Bu çerçevede hazırlanacak olan aile anayasaları, hissedarlar için katılım, aile bireylerinin rolü ve hakları konusunda şeffaflık getirirken, profesyonel yöneticiler için ise performans olgusunu ön plana çıkaracaktır.

Aile işletmelerinde aile anayasası ile başlayan kurumsallaşma süreci; aile meclisinin oluşturulması ve yönetim kurullarının görev ve sorumluluklarının belirlenerek etkin çalışması ile paralel yürütülmelidir. Bu şekilde, kurumsallaşma sürecinde istenen sonuç daha kısa sürede elde edilirken aile bireyleri arasında yaşanabilecek çatışmalar da engellenmiş olacaktır.

Kurumsallaşmanın temel kilometre taşlarından birini oluşturan aile anayasası ise, işletmelerin başarılı olmalarında ve uygun yapıyı oluşturmada önemli bir adım olarak yer almaktadır. Aile anayasası, en başta işletmenin ve ailenin amaçları saptanırken netleştirilmeli ve aile işletmelerinin sürekli kendilerini yenileyerek kurumsallaşma sürecinde hazırlanması gerekmektedir. Ülkemizde kurumsallaşma konusunda örnek oluşturan Sabancı, Koç, Doğuş, Sanko ve Alarko gibi dev aile işletmelerinin birer aile anayasası bulunmakta ve profesyonellerle aile üyeleri işletmeyi birlikte yönetmektedirler (Adsan, Gümüştekin, 2006:178).

2.2.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Adımları

Kurumsallaşma bir değişim sürecidir. Kurumsallaşma süreci, işletmenin yapısal ve işlevsel özellikleri açısından, faaliyet gösterdiği çevresiyle uyum göstermesini; değişen ve gelişen çevresel faktörlere bağlı olarak örgüt yapısında ve sistemlerinde çevreye uygun düzenlemeler yapmalarını, dinamik ve esnek bir yapıya kavuşmalarını zorunlu kılar. Bunu sağlamada da en büyük sorumluluk yönetim kademesine düşer.

Kurumsallaşma süreci boyunca işletme içi uyumun sağlanması, amaçların saptanması ve çalışanlarca anlaşılması, verimin ve bağımlılığın arttırılması, katılımcılığın teşvik edilmesi, organizasyon şeması, iş tanımları, ödüllendirme, raporlama sistemleri, yetki ve sorumluluklar, iş ve performans değerlendirme, bilgi akışı, iç eğitim, bilinçlendirme gibi çalışmalar, kurumsal kimliği oluşturur, ortak inanç ve değerlerin oluşturulmasını sağlar (Taşkır, Şimşek, 2008:203).

İşletmelerin gelişmesi, sürekliliğinin ve nesillere devrinin sağlanabilmesi için, kurumsallaşması zorunludur. Kurumsallaşma ise, işletmenin tüm süreç ve işlevlerini tanımlayan ve disipline ederek sistem haline getiren bir anlayıştır. Bu anlayışın, işletmenin cari operasyonlarından ayrılarak başlı başına bir süreç haline getirilmesi, süreç yönetiminin yöntem ve sistematigi ile uygulanması gerekmektedir. Halen yaşayan birçok örnek göstermektedir ki, kurumsallaşma amacına böyle bir strateji ile ulaşılabilir.

Orta Doğu'da yapılan araştırmaların birinde, önde gelen Kuveytli aile işletmelerini konu alan araştırmaya 12 lider yönetim kurulu başkanı katılım göstermiştir. Örneklem sayısı kısıtlı olmasına rağmen, aile işletmelerinin davranışlarında endişe ve çatışmalara yönelik inançların burada da devam ettiği görülmüştür. Tablo 5'te bu araştırmadan

seçilmiş sonuçlar paylaşılmıştır. Araştırmada kullanılan seçenekler “Kesinlikle katılmıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” arasındadır ve ortada da tarafsız cevap olan “Emin değilim” bulunmaktadır. Orta Doğu kültürlerinde insanlar alışkanlık olarak, herhangi bir konu ile ilgili güçlü bir şekilde olumsuz görüş bildirmeyi tercih etmemektedirler. Dolayısıyla, katılımcılarla paylaşılan 24 ifadenin hiçbirinde “Kesinlikle katılmıyorum” seçilmemiştir. Ancak cevapların daha derinlemesine çalışılması ve yapılan birebir görüşmelerde alınan cevapların karşılaştırılması sonucunda mevcut iş sahiplerinin %58’inin kurumsal sistemlerin yerleşmesi konusunda “tedirgin” oldukları ve ilerletmek için yeterli kabiliyetlere sahip olduğuna yönelik şüphe duydukları ortaya çıkmıştır. Mevcut iş sahipleri “Aile ve iş ile ilgili uzun vadeli olasılıklar” söz konusu olduğunda, %67 oranında “Her ikisi için de eşit oranda endişeliyim” ifadesini seçmişlerdir.

Tablo 5. Aile İşletmelerindeki Kurumsal Yönetime Yönelik Hassasiyetler

Önermeler	Katılmıyorum	Emin Değilim
Gelecek kuşak işletme sahiplerinin birlikte uyumlu çalışacakları konusunda içim rahat.	33%	16%
Danışmanlarım haleflerimin liderlik yeteneklerine inanıyor.	25%	50%
Haleflerim liderlik sorumluluğunu alacak olgunluğa sahipler.	33%	16%
Aile içindeki menfaat ayrılıklarını idare edecek bir kurumsal sistem kurduğuma inanıyorum.	50%	8%
Gelecek kuşağın, işletmemizin geliştirdiği sermayeyi daha da arttırma konusunda yetkin olduğuna inanıyorum.	25%	33%
Gelecek kuşak kendilerine hizmet edecek değerleri net olarak tarif etmiş görünüyor.	33%	-
Haleflerim işimizin uzun vadeli menfaatlerini nasıl planlayacağını biliyor.	25%	42%

Kaynak: Alacaklıoğlu, 2004:22

Daha sonraları bu sonuçlar, çok daha fazla sayıda işletmenin bulunduğu Türkiye’deki girişimciler tarafından ortaya koyulan endişelerle karşılaştırılıp incelenmiştir. Katılımcılar, İTO’nun 9000’in üzerindeki özel işletme olan üyelerinin arasından rasgele seçilmişlerdi. 110 katılımcının %59’u kurucu kuşaktan, %35’i ikinci kuşaktan ve %6’sı üçüncü ve daha yeni kuşaklardandı. Bu işletmelerin %56’sında hisse sahipleri sadece

birinci kuşaktandı ve %86'sında ise Yönetim Kurulu Başkanları ve Genel Müdürler işletmelerin kurucularıydı ama hisselerin bir kısmı diğer kuşaklara da aktarılmıştı.

Türk aile işletmeleri liderlerinin en büyük endişeleri %41 ile “Haleflik Planlaması” olarak gözükmektedir. Bu maddeyi, yine %41 ile ekonomik ve ulusal politikalar ve %19 ile uluslar arası rekabet izlemektedir. %78 gibi büyük bir çoğunluk, “Yeni nesil liderin seçimi ve onun eğitilmesi için gerekli hazırlıklara başlamaları” gerektiğini kabul etmektedirler.

2.2.2. Aile İşletmelerinin Başarısında Kurumsallaşmanın Önemi

Aile işletmelerinin gelecek kuşaklara aktarılamaması ve pek çoğunun girişimcisinin vefatı veya iş göremez hale gelmesiyle, hayatiyetlerini sürdürememelerinin en önemli sebebi; büyük ölçüde plansız hareket etme ve uzun dönemli düşünme alışkanlığına sahip olmamaları, yani aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasına gereken önemi vermemeleridir.

Aile, duyguların baskın olduğu bir birlikteliktir (Özkaya ve Şengül, 2006:111). Duyguların yoğun olduğu bu birlikteliğin ticari bir amaca yönelmesi, belirli bir mantık ve kurallar zincirine ihtiyaç doğurur. Asıl sıkıntı da burada başlar. Çünkü duygu-yoğun ilişkileri ile işin içine giren, yoğun etkileşim ile çalışarak kısa zamanda işlerini büyüten aile işletmesi üyeleri, yanlarına başka insanları da almak ve böylece işlerini büyütmek isterler. İşler büyüdükçe belirli bir sistematığe ve kurallar zincirine olan ihtiyaç da artar.

İletişim teknolojilerine uyum çalışmaları, işletme birleşmeleri ve kurumsallaşma günümüz ekonomisinin en önemli 3 trendidir. Kurumsallaşma, global ve acımasız rekabetin devam ettiği dünyada daha da önem kazanmıştır. Kurumsallaşma kısaca, bir işletmenin, faaliyetlerini belirli kişilerin varlığına bağlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yönetim ve organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Kurumsallaşmanın temel amacı, işletmenin devamlılığının ve büyümesinin, patron, varis, yönetici gibi kişiler ve yöntemlerinden bağımsız olarak sağlanmasıdır. Kurumsallaşma bir işletmenin uzun ömürlü olması ve kuşaktan kuşağa geçmesi için son derece önemli bir aşamadır.

Bilindiği gibi sadece Türkiye'de değil, dünya genelinde de kamunun dışındaki işletmelerin büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %95'i aile işletmesidir ve bu oran oldukça yüksektir. Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin tamamına yakını aile işletmesidir. Kurumsallaşmanın olmayışı bu işletmelerin ikinci kuşaktan sonra ömrünü tamamlamalarına neden olmaktadır. Böyle olunca da kurumsallaşmak, bir işletmenin geleceğe güvenle bakması ve uzun yıllar yaşaması açısından son derece önemli bir aşama olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaymaz, 2006:3).

Türkiye'nin ticari ve ekonomik yapısında aile işletmeleri çok önemli bir yere sahiptir. Yapılan araştırmalara göre her 100 aile işletmesinden ancak 20'sinin ikinci kuşağa kadar devam edebildiği görülmektedir. Üçüncü kuşağa gelindiğinde bu oran %3'e düşmektedir. Çekirdekten yetişme işadamları aile işletmelerinde zamanla yönetim, organizasyon, yetki devri, kurumsallaşma, ikinci kuşağın yetişmesi ve işe uyumu, liderlik ve benzeri konularda yetersiz kalmakta ve arayışa girmektedir.

Kurumsallaşma, işletmenin kimlik kazanması, olumsuz çatışmalar ve sorunlar olmadan varlığını uzun süre devam ettirmesi için çok önemlidir. Günümüz ekonomik koşullarında kurumsallaşabilen ve yazılı bir aile anayasası olan işletmeler ayakta kalabilmektedir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için hem aile ilişkilerinin hem de yönetimin kurumsallaşması gerekmektedir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma başta olmak üzere, yetki devri, yönetim organizasyonu, sorumluluk gibi birçok alanlarda sorunlar yaşanmakta olup, bu sorunların çözümü aile işletmesi sahipleri ve profesyonel yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ve konuyla ilgili bilgi ve becerilerini artırmalarına bağlıdır. Temel amaç aile birliğini koruyarak, kurumsallaşmayı başarmaktır. O halde hedef, aile işletmesi karakterinin verdiği potansiyel gücü koruyarak kurumsallaşmak olmalıdır. Kurumsal bir yapı, sürekli başarı için zorunluluk demektir.

İşletmelerimizin başarılı olması için en önemli unsur kurumsal yönetimdir. Kurumsal yönetim, aile içinde huzur, işletmenin profesyonel kişilerce yönetimini, en önemlisi işletmenin büyüyerek kuşaktan kuşağa devamlılığını sağlamaktadır. İşletmelerimiz, giderek zorlaşan şartlarda rekabet edebilmek için kurumsal altyapısını iyileştirmek

zorundadır. Özellikle aile ve patron işletmelerinde yeniden yapılanma ve kurumsallaşma, uluslararası rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve yaşayabilmek için çok önemlidir. Aile işletmelerinin temel amaçlarından birisi de devamlılıklarını sağlayarak sonraki kuşaklara devretmektir (Kaymaz, 2006:3).

İşletmelerimizin kurumsallaşmasının önünü açan sebeplerden en önemlisi ihracata yönelmedir. İşletmelerimizin ihracata yönelerek dışa açılmaları ve AB sürecinin kurumsallaşmayı zorlaması işletmeleri de kurumsallaşma çalışmalarına itmektedir. İşletmelere kurumsallaşma konusunda bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır. Kurumsallaşma çabası içinde olan işletmelere destek olunmalıdır.

Tüm bu adımları hayata geçiren bir işletme, kurumsallaşma aşamasını tamamlayarak satışlarını belirlenen hedefler çerçevesinde artırıp yeni yatırımlar yapabilecektir. Tüm bu süreçlerin başarıyla tamamlanmasıyla ilk ve ikinci kuşağın yönetiminde olan işletmeler böylece sonraki kuşaklara uzanan sürece girmiş olacaktır.

2.2.3. Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Her geçen gün önem kazanan kurumsal yönetimin; aile işletmeleri yönetiminde, hissedarlarla olan ilişkilerde eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk yaklaşımıyla işletme faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliği, raporlama güvenilirliği, düzenlemelere uygunluk, hissedarların hak ve çıkarlarının korunmasını güvence altına alan bir yaklaşım olduğunu ifade edebiliriz.

Kurumsal yönetim kuralları ve bu kurallara uygun kurumsal yönetim uygulamaları, tüm işletmelerin olduğu gibi aile işletmelerinin de operasyonel risklerini en aza indirmektedir. Günümüzde kredi riski, piyasa riski gibi risklerin yanında operasyonel riskler de piyasa aktörleri tarafından dikkate alınmaktadır. Bu nedenle kurumsal yönetim konusunda, aile işletmeleri bir takım iyileştirmeler yapmak zorunluluğu hissetmektedirler (turkkredirating.com, 2008).

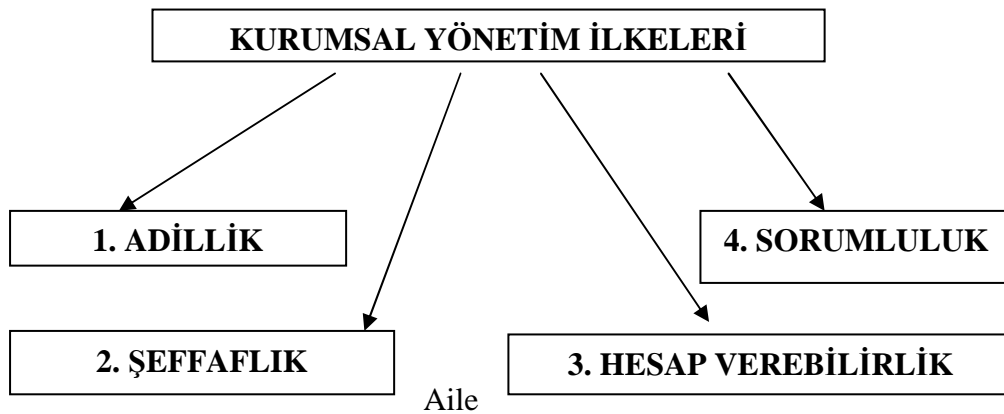
Her ülkenin ekonomik şartları, gelişmişlik düzeyleri, alt yapı ve üst yapı kurumları, hukuk sistemi, gelenek ve görenekleri farklı olduğu için kurumsal yönetim kuralları ve uygulamaları çeşitli farklılıklar göstermektedirler. Başta ABD, Japonya ve gelişmiş Avrupa ülkeleri olmak üzere, bazı ülkeler kendi işletmeleri için kurallar, kodlar veya standartlar belirlemişlerdir. Ayrıca ülkeler arasındaki bu farklılıkları en aza indirmek ve

küreselleşmenin bir gereği olarak ülkeler arası uyumu sağlamak için, bazı uluslar arası örgütlerin bu konudaki çalışmaları da dikkat çekmektedir. Bunlarda en önemli olanı OECD'nin 1990'lı yılların sonunda, farklı ülkelere birçok uzmanın katılımı ile oluşturulan çalışma grubunun çalışmalarıdır. Geniş katımlı bu çalışma grubunun geliştirdiği kurumsal yönetim ilkeleri, OECD üyesi olan ve olmayan ülkelere tavsiye niteliğinde rehberlik sağlamaktadır.

Ülkemizde de 1990'lı yılların sonuna doğru bir takım bilinçli çalışmalar yapılmıştır. Özellikle 2000 ve 2001 yıllarındaki büyük ekonomik krizler, kurumsal yönetimin ne kadar hayati bir önem taşıdığını gözler önüne sermiştir. Çünkü söz konusu krizlerin nedenleri arasında, başta bankalar olmak üzere, işletmelerin iyi yönetilmemesi yer almaktadır. İyi denetlenemeyen, risk yönetimini gerektiği gibi yapamayan, yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan yöneticilerin olduğu, kısacası iyi yönetilmeyen işletmelerin, hassas makro ekonomik dengeler üzerine kurulmuş kırılgan bir ekonomi içerisinde, uzun süreli olarak sağlıklı yaşaması mümkün olmamaktadır. Aile işletmeleri de bu işletmeler arasında yer almaktadır.

Kurumsal yönetim kuralları konusunda ülkeler arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Ancak bu farklılıklara rağmen, kurumsal yönetim uygulamalarının ve kurallarının dayandığı temel ilkeler vardır. Bu ilkeler dünya genelinde genel kabul görmüş ilkelere aittir. Başta OECD olmak üzere, işletmeler için kurumsal yönetim kodları belirleyen ülkeler, aşağıda tanımladığımız ilkeleri dayanak noktası olarak almışlardır.

Şekil 5: Kurumsal Yönetim İlkeleri



işletmelerinde de kullanılan ilkeler adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk şeklinde aşağıdaki gibi sıralanarak tanımlanabilir (Spk, 2003);

■ **Adillik;** işletme yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Bu ilke, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dâhil olmak üzere hissedar haklarının korunmasını ve yapılan sözleşmelerin uygulanmasını ifade etmektedir (Haşit ve Develioğlu, 2004:373).

■ **Şeffaflık;** işletmenin kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını gerektirmektedir. Zira yatırımcılar ancak tatminkâr düzeyde kaliteli bilgiye sahip oldukları durumda kaynaklarını etkin bir şekilde yönlendirme olanağı bulacaktır. Bu nedenle, işletme geçmiş dönem performansı ile birlikte geleceğe yönelik amaçları ve karşılaşacağı önemli risklerin yatırımcılara duyurulması, kurumsal yönetimin gereği olarak değerlendirilmektedir. Şeffaflık ilkesi yalnızca faaliyet sonrasında değil, faaliyetin gerçekleştirilmesi sırasında ve öncesinde de geri bildirim sağlanmasına yönelik olanakların geliştirilmesine yönelik düzenlemeleri teşvik etmektedir (Deloitte, 2007:4).

■ **Hesap Verebilirlik;** faaliyet öncesinde, sırasında ve sonrasında geri bildirim sağlanmasını içeren şeffaflık ilkesinin aksine, hesap verebilirlik ilkesi faaliyet sonrasında kapsamaktadır. Bu ilke, yönetim kurulunun tepe yönetim performansını bağımsız bir şekilde izlemesini ve tepe yöneticilerin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesini gerektirmektedir. Bunun sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için, yönetim kurulu ve tepe yönetim arasında sorumlulukların ne şekilde paylaşıldığı netleştirilmelidir.

Aksi takdirde, karar verme gücünün hangi mercide olduğu, dolayısıyla bu kararlar için hesap verme yükümlülüğünün kimde olduğu belirsiz kalacaktır. Başka bir ifadeyle, yönetim kurulu ve tepe yönetim arasında etkin bir işbölümü, kurumsal yönetimde hesap verebilirlik ilkesinin vazgeçilmez koşuludur. Bu nedenle, kurumsal yönetimle ilgili rapor ve kodlarda yönetim kurullarının yapısı ve işleyişi ile ilgili düzenlemeler ağırlıklı bir yer tutmaktadır. Aile işletmelerinde hesap verebilirlik, işletmenin uzun dönem sağlığını kısa dönemli kişisel çıkarılara ya da işletme kazançlarına feda etmeyecek kararların alınmasıyla ilişkilidir (Aöf, 2008:54).

■ **Sorumluluk;** işletmelerin hissedarları için değer yaratırken toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir. Ancak, kurumsal yönetim ilkeleri, genel olarak kanunların sorumluluk

açısından minimum standartları oluşturduğunu, gerçek anlamda sorumlu işletme davranışının ise yasal zorunlulukların ötesine geçilerek yerine getirilebileceği vurgulamaktadır (AÖF, 2008:54).

Kurumsal yönetimin bu dört temel ilkesi, performans ölçümü ve geliştirilmesi esasına dayalı olarak birbirleriyle ilişkilendirilmekte ve böylece aile işletmelerinin hissedarları için değer yaratırken, toplumsal değerlerle de uyumlu çalışması beklenmektedir.

2.3. Turizm Sektöründe Kurumsallaşma ve Aile İşletmeleri

Aile işletmelerini geleceğe taşımanın en etkin yolu kurumsallaşma olarak gösterilmektedir. Hatta turizm sektöründe faaliyet gösteren birçok aile işletmesi son yıllarda kurumsallaşma yönünde önemli adımlar atmıştır.

Turizm endüstrisinin, ülke ekonomisine büyüme ve sıçrama yapabilme hamlesi yapabilmesi için, sektördeki aile işletmelerinin kurumsallaşmalarını tamamlaması gerekmektedir. Dünya çapında birer dev haline gelmiş pek çok işletme, yola aile işletmesi olarak çıkmışlardır. İşletmeler, kurumsallaşma çalışmalarını büyüme ve gelişme aşamasında sağlıklı olarak gerçekleştire-bilirlerse bu işletmeler büyüme eğilimlerini sürdürebilmektedirler.

Kurumsallaşmayı ihmal edip epeyce büyüdükten sonra bunu yapmaya çalışan işletmelerin ise önemli bölümünün bunu başaramadıkları gerçeğiyle karşı karşıya kalmaktayız. Türkiye`de 10 milyar dolarlık ihracat kapasitesine sahip turizm sektörünün %35`inin aile işletmesi olduğuna dikkat edersek, bu aile işletmeleri, içinde buldukları kurumsallaşamama problemini aşabildiklerinde hem kendileri büyütecekler, hem de dünya çapındaki büyük işletmelerle yarışabilecek seviyeyi yakalama şansına sahip olacaklardır (Yenişafak, 2009:6)

2.3.1. Turizmde Kurumsallaşma Kavramı

Turizm sektörü, birbirinden farklı çok sayıda üretim biriminin bir araya gelebildiği bir sektördür. Farklı özellikteki üretim birimlerinin yan yana gelmesi bu alanda iş hacmini arttırırken yeni pazarların gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. Bu özelliğinden ötürü de turizm, giderek daha fazla dikkat çeken bir sektör görünümü kazanmaktadır (TBMM, 2008:86).

Turizm sektörünün işletme döneminde büyük oranda emek-yoğun üretim gerçekleştirmektedir. Fakat burada gözden kaçmaması gereken husus, emeğin niteliksiz olmasından çok bazı niteliklere sahip olması zorunluluğunun bulunmasıdır. Çünkü turizm sektöründe emeğin niteliği, verilen hizmetin kalitesini doğrudan etkilemektedir.

Turizm sektörü, birçok sanayi sektörüne bağımlılığı dolayısıyla, geliştirilmesi halinde uyarıcı ve sürükleyici etkiler yaratan bir sektördür. Turizm talebinin niteliğine ve boyutlarına bağlı olarak yeni ve çeşitli altyapı yatırımlarının yapılması, mevcutlarının geliştirilmesi, tarımsal ve sınaî üretimin arttırılması, haberleşme ve ulaştırma sistemlerinin iyileştirilmesi, ticaret ve hizmet işletmelerinin etkinlik kazanması turizmin gelişmesine bağlı olarak beklenen gelişmelerdir.

İşte bu noktada kurumsallaşma kavramı ortaya çıkmaktadır. Günümüzde işletmelerin çevresinde ortaya çıkan ve hızla değişen ekonomik koşullar, artan rekabet ve belirsizlikler işletmelerin varlığını tehdit etmektedir. Özellikle bu tehditlerin ortadan kaldırılması ve işletmenin sürekliliğinin sağlanabilmesinde yönetim anlayışlarının kurumsallaşma yönünde değişmesi büyük önem arz etmektedir.

Aile işletmelerinin ekonomi içerisindeki ağırlıklarını dikkate alırsak bu tip işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri son derece önemlidir. Kurumsallaşma, bütün sosyal yapılar için çok önemli olmakla birlikte, aile işletmeleri için ve özellikle de turizm sektöründeki aile işletmeleri için çok daha önemlidir (Fındıkçı, 2010:4).

2.3.2. Turizmde Aile İşletmelerinin Yeri ve Önemi

Modern dünyada aile işletmeleri çok önemli ve yeri doldurulamayacak bir varlık oluşturmaktadır. Dünyanın en büyük serbest rekabet ekonomisi ABD’de geniş tanımıyla 20,3 milyon aile işletmesi GSMH’nın %49’unu, iş gücünün %59’unu ve yeni yaratılan istihdamın %78’ini sağlamaktadırlar.

Türkiye’ye yaklaşarak diğer ülkelere baktığımızda, tablo daha da güçlenmektedir. Türkiye’deki veriler, özel sektör incelendiğinde İş Bankası Holding, OYAK Holding gibi birkaç istisna dışında, aile işletmelerinin kayıtlı işletmeler arasındaki sayısının yaklaşık %99 olduğu görülmektedir. Turizm sektöründe de bu oran her yıl giderek artmaktadır (Alacaklıoğlu, 2008:74).

Aile işletmeleri gerek turizm sektöründe gerekse ekonominin diğer sektörlerinde hem GSMH, hem istihdam hem de sosyal anlamda çok önemli roller üstlenirler. Bu durum Türkiye ekonomisi için farklı olmayıp daha da güçlüdür.

Ülkemizde ekonominin son dönemde hızla gelişmesi ve turizm sektöründe yatırımlar ile işletmelerin önemi artmış ve aile temelli işletmelere daha yakın bir ilgi doğmuştur. Dünyadaki hemen hemen tüm özel sektör işletmeleri, bazı istisnalar dışında, aile işletmesi olarak doğmuş ve gelişmiştir. Girişimci bir aile bireyi tarafından kurulan işletmeler başarılı olup gelişmiş; ancak bazıları yaşamlarını sürdürürken diğer bazıları kapatmak veya el değiştirmek durumunda kalmıştır (keynotespeakersblog.com, 2009).

2.3.3. Turizmde Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Süreci ve Adımları

Bir aile işletmesinin kurumsallaşması sürecinde, işletme yapısında ve sistemlerinde bazı düzenlemelere gitmek, amaçlara uygun, dinamik ve çevreye karşı duyarlı, esnek bir yapı geliştirmek için çalışmalar yapmak gerekmektedir. Bu çalışmalarda yöneticilerin firmayı yönetmedeki başarısı, kurumsallaşma sürecini etkilemektedir.

Kurumsallaşma süreci ile aile işletmeleri arasındaki ilişki ve geçiş önemlidir. Yöneticilere düşen en büyük görev, işletme içindeki uyumun yaratılmasını sağlamaktır. İşletme içi bilgi akışı sağlanarak, birimlerin sistemli ve etkin çalışması sağlanacaktır. İşletme, çalışanlarına verdiği değer sayesinde işletme kültürü gelişecek, güçlenecek, aynı zamanda kurumsallaşma düzeyi artacaktır (Şahman, Tengilimoğlu, Işık, 2008:3).

Kurumsallaşma sürecinde işletmelerin çevresel faktörlere bağlı olarak, işletme yapısında ve sistemlerinde bazı düzenlemelere gitmeleri, amaçlarına uygun, dinamik ve çevreye karşı duyarlı, esnek bir yapı geliştirmeleri için yapılması gereken çalışmalar yönetim kademesinden başlamalıdır. Yöneticilerin işletmeyi yönetmedeki başarısı kurumsallaşma sürecini etkilemektedir.

Turizmde aile işletmelerinin kurumsallaşma adımlarında ilk önce işletmenin durum tespiti yapıp kurumsallaşma konusunda hangi aşamada olduğu belirlenmektedir. Aile bireylerinin işletmedeki görevleri ve yetkileri ortaya konmaktadır. İşletme sahipleri, işletmenin bilançosunu, satışlarını, kârını, zararını ve organizasyon yapısını ortaya koymaktadırlar.

Kurumsallaşmada ikinci adım karar mekanizmasıdır. İkinci adımda işletme sahipleri karar mekanizmasını çalıştırır. İşletme sahipleri, işletme birden fazla alanda faaliyet gösteriyorsa, bu alanlardan ilerlemek istedikleri alanı belirler. Ufuklarını belirleyen yöneticiler, karar mekanizması sayesinde kaynaklarını ortaya koyup ilerlemek istedikleri alanlar için yeterince kaynakları olup olmadıklarını görerek hareket edebilirler.

Kurumsallaşmada üçüncü adım SWOT analizi (ailenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi) dir. Strengths (kuvvetli taraflar), weakness (güçlü yanlar), opportunities (olanaklar), threats (tehlikeler) kelimelerinin ilk harflerinin birleşiminden meydana gelen SWOT analizinde kilit soru, işletme yöneticilerinin işletmenin nerede olduğunu bilip bilmemeleridir. İşletme yöneticileri bu doğrultuda swot analizi yaparak işletmelerinin sektördeki yerini, durumunu tespit etmektedirler. Bu analizle birlikte işletmenin hangi alanda genişlemesi, hangi alanlardan çıkması gerektiği ortaya konulmaktadır. Böylece işletmenin yatırıma devam edeceği alan ve ne gibi yatırımlar yapabileceği tespit edilip uygulamaya geçmek için adım atılmaktadır.

Kurumsallaşmada dördüncü adım misyon ve vizyondur. Kurumsallaşmak için çalışmalara başlayan işletme, gelecek 5 yıl için misyon ve vizyon belirtmektedir. Misyon ve vizyon ile birlikte bu doğrultuda gelecek 5 yılın yol haritası çıkarılmaktadır. Kısa ve uzun vadeli hedefler konulmaktadır.

Kurumsallaşmada beşinci ve son adım stratejik yönetimdir. İşletme son olarak da yönetim kurulundan en alt birimine kadar stratejik bir yönetim planı oluşturmaktadır. Bu plan çerçevesinde; örneğin yönetim kurulunda ve aktif olarak yönetimin içinde genel müdür, genel müdür yardımcısı gibi görevleri olan işletme sahibi ve çocukları gerekli görülürse işletme yönetimindeki görevlerinden çekilebilmektedirler (ikademi.com, 2008).

Tüm bu adımları hayata geçiren bir işletme kurumsallaşma aşamasını tamamlayarak satışlarını belirlenen hedefler çerçevesinde arttıracaktır. Nakit akışını düzenlemeyi sağlayacak, borçlarını azaltmayı hızlandıracak ve böylece yeni yatırımlar yapabilecektir. Tüm bu süreçlerin başarıyla tamamlanmasıyla ilk ve ikinci kuşağın yönetiminde olan işletme böylece sonraki kuşaklara uzanan sürece girmiş olacaktır.

Bir işletmenin kurumsallaşmasının yanı sıra ailenin kurumsallaşması da önem taşımaktadır. Aile bireyleri kendi anayasalarını koyup durmaları gereken noktayı öğrendiklerinde aile de kurumsallaşmış olacaktır. Bu, kurumsallaşmanın en zor aşaması olacaktır.

2.3.4. Turizmde Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde

Karşılaştıkları Sorunlar

Aile işletmelerinde, aile bireyleri tarafından ortaklaşa paylaşılan inanç, değer, tutum ve kurallar işletme ortamına da taşındığından güçlü bir kurum kültürünün oluşumu kolaydır. Ancak kimi zaman aileden getirilen inanç, değer, tutum ve kurallar işletmedeki işlerin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesine engel olmaktadır. Aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçmesi, önemli pozisyonlara ailedeki statüsü yüzünde yetkin olmamasına karşın ailedeki statüsü yüzünden önemli pozisyonlara getirilen kişilerin işletmede yol açtığı zararlar ya da gerekli değişime karşı direnen köklü aile kültürü gibi nedenler aile işletmelerinde kültür unsurunun olumsuz boyutlarıdır.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde de durum farklı değildir, hatta daha yoğun olduğu söylenebilir. Sektörün cazibeliği diğer aile fertlerini de sektöre bir an önce girmeye, işe ve işletmeye bir an önce adım atmaya iter. Bu gelişmeler doğrultusunda aile işletmelerinde birtakım sorunlar meydana gelebilmektedir.

Aile işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmelerinin ve gelecek nesillere ulaşabilmelerinin önündeki engellerden en önemlisi aile işletmelerinin kurumsallaşma sorunudur. Türkiye’de aile işletmelerini zora sokan ve dağılmalarına neden olan sorunları, kuşak çatışması, güç ve otoritenin devri ve kurumsallaşma altyapısı eksikliği olarak sıralamaktadır (Alacaklıoğlu, 2003:11). Ataerkil düzen, sorgusuz bağlılık, geleneksel töreler ve sözlü kültürün var olduğu aşiret aile düzeni yerine, bireysel öncelikler ve kişisel gelişmeye, sorgulama ve kendi deneyimini edinme, eğitim ve yazılı kültürden oluşan demokratik bağımsız aileye geçişle yeni kuşaklar bu yeni aile yapısına uygun işletme kültürü, yapısı ve yönetim anlayışının benimsenmesini istemektedirler.

İşletmelerin kurumsallaşması işletme örgütünün sade, farklılaşabilen, esnek ve özerk bir yapı ve anlayışa erişmesidir. Bu özellikler örgütlerin hem faaliyet biçimleri, kuralları ve

prosedürlerinde (kurumsal düzenlemeler) hem de kurum politikaları ve örgüt çevre ilişkilerinde, sistem etkili olmalıdır. Bu kurumsallaşma tanımı daha çok örgütsel kurumsallaşmayı açıklamaktadır.

Ülkemizdeki çoğu aile işletmesinin kurumsallaşamaması ve sonuç olarak yok olmasının arkasında bu işletmelerin sistem temelli yönetim anlayışı yerine lider bağımlı yönetim uygulamalarını kullanmaları gerçeği vardır. Daha çok örgütsel ve/veya yapısal kurumsallaşmaya vurgu yapan bu tanıma ek olarak kurumsal yönetim, hissedar ve diğer hak sahiplerinin işletme amaç ve hedeflerini belirlediği ve hedeflere ulaşılması için işletmenin varlıklarının ve temsilcilerinin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir süreçtir. Bir başka tanıma göre kurumsallaşma, herhangi bir davranışın, inanışın, iş yapma usul ve yönteminin, kurum tarafından değer verilen kalıplara dönüşme sürecidir. Kurumsallaşma aynı zamanda, kurumun resmîlik kazanması ve kamuya mal olmasıdır.

İşletmelerin kurumsal olup olmadıklarından çok kurumsallaşma düzeylerinden bahsetmek daha doğrudur. Bu doğrultuda işletmelerin kurumsallaşma düzeylerine etki eden bazı unsurlardan söz edilmektedir. Kurum kültürü, yönetim kalitesi (lider yöneticiler), eğitim altyapısı, insana yönelik tutum ve davranışlar ve örgüt yapısı kurumsallaşma düzeyine etki eden başlıca unsurlardır. Yönetici ya da liderlerin özellikleri de aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerine etki eden önemli unsurlardandır.

Türkiye'de en yaygın işletme modeli aile işletmesidir ve bu işletmelerin çoğunda kuşaklar arası yönetim sorunları yaşanmaktadır. Aile işletmesi sahipleri, işin başında olduklarından, çok çalıştıklarından, hızlı karar verdiklerinden iş kısa zamanda büyümekte ve önemli kârlar elde edebilmektedirler. Fakat işletme belli bir büyüklüğe ulaştığı ve yönetim ve organizasyon, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar da başlamaktadır.

İşi bilmek, işin çekirdeğinden gelmek önemlidir, ama işletme sürekliliği için yeterli değildir. Bu işletmelerde; kurumsallaşamama, yönetimde yetersizlik, güçlü aile bireylerinin saltanatı, güç kavgası, eski alışkanlıkların devamı, karar almada yaşanan sıkıntılar, iyi bir organizasyon oluşturmayarak görev ve yetkilerin belirlenememesi, yeterli profesyonellerle çalışmamak gibi sorunlar en önemli sorunlardır.

Dünyada ve ülkemizde mevcut işletmelerin ezici bir çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu durum, aile işletmelerinin giderek daha fazla gündem işgal etmesine neden olmaktadır. Çünkü hızla değişen ve dönüşen dünyamızda pazarlar eski klasik yapısını kaybederken, üretim şekilleri de hızla dönüşmektedir. Bunlara paralel olarak paranın kazanılması, korunması ve yatırıma dönüştürülmesi süreci de giderek daha karmaşık bir hal almaktadır. Bütün bunlara, bilgi kasırgasının kişilik düzeyinde her insanı etkilemesi gibi sosyal bir canlı varlık olan işletmeyi de yakından ve derinden etkilemesi de eklendiğinde aile işletmelerinin işlerinin pek de kolay olmadığı anlaşılmaktadır. Nitekim araştırmalara göre kurulan her 100 aile işletmesinin yaklaşık 80'i kurucunun hayatındayken yıkılıyor, dağılıyor ve yok olmaktadır. Ancak beşte biri, ikinci kuşağın elinde varlığını sürdürebilmektedirler (eskisehirce.com, 2009).

Her sosyal canlı varlık gibi aile işletmelerinin de ömürlerini uzatmak ama sağlıklı ve sürdürülebilir biçimde uzatmak kurumun en temel amaçları arasındadır. Diğer bir ifade ile klasik işletme tanımlarında yer alan kâr elde etmek, insanlara katma değer üretmek, istihdam sağlamak, pazarda etkili olmak, üretimde önde olmak, marka olmak ve benzeri temel hedeflerin arasında yer alan kurumun varlığını sürdürmesidir. Bu varlığı nesilden nesile geçirecek olan aile fertlerinin bu işe hazır olmaları ve daha da önemlisi kurumun ömrünü uzatacak bir kurumsal işleyiş yapısına sahip olması giderek daha büyük önem kazanmaktadır. Bir aile işletmesi için, kurulduğundan itibaren öne çıkan en önemli sorun kurumun varlığı sürdürmesi olduğuna göre bunun da en geçerli yolunun kurumsal bir alt yapıya sahip olmakla başarılabilirdiği gerek dünyada gerekse ülkemizdeki yaşanan örnekler ve bilimsel araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır (degerdanismanlik.com.tr, 2008).

Kurumsallaşmayı isteyen aile işletmesi sahiplerinin önemli bir çoğunluğu, kendi zihinlerinde baskın olan ya da kurumda öne çıkan sorunları çözmek için kurumsallaşmayı istemektedir. Fakat zaman zaman istemek yeterli olmamakta, yanlış kurumsallaşma çabalarını da aile işletmeleri için dağılma nedenleri arasında sayılmaktadır.

2.3.5. Aile İşletmeleri İle İlgili Kurumsallaşma Örnekleri

Kurumsallaşma konusunda ülkemizde verilebilecek çok sayıda işletme örneği mevcut olmakla birlikte, biz burada kolay anlaşılabilirliği sağlamak açısından tanınmış bir

kurumsal kimliğe kavuşmuş işletmeyi örnek vermeyi uygun gördük. Bu bağlamda turizm alanında faaliyet gösteren “The Marmara Hotels & Residences” adlı firma kurumsallaşmış aile işletmesi örneği olarak verilebilir.

■ Kurumsallaşmış Aile İşletmesi Örneği

Turizm sektörünün köklü kurumlarından biri olan The Marmara Hotels & Residences, 2003 yılında başlattığı kurumsallaşma sürecini tamamlayarak sektördeki hedefini büyütmiştir. 18 yıldır yönetimde olan aile üyelerinin yerini bağımsız profesyonel bir yönetim kurulu alırken, grubun yeni hedefi, uluslararası alanda tanınan bir Türk otel zinciri markası olmak şeklinde belirlenmiştir.

Bu doğrultuda şehir otelciliğine odaklanan ve bugüne kadar işlettiği otellerin aynı zamanda mülk sahibi de olan grup, 10 yıl içinde 1,5 milyar dolar yatırım yaparak sahip olduğu otel sayısını 40'a çıkarmayı planlamaktadır. The Marmara Grubu otel sayısındaki artışı, satın almanın yanı sıra kiralama, isim hakkı verme ve mülk sahibi adına işletmeyle gerçekleştirmeyi planlamaktadır.

Grup, turizm sektörüne yaptıkları katkıları daha da ileri götürmek istedikleri için, bu yöndeki çalışmalarını sürekli bir gelişim çizgisine oturtmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda bünyelerindeki işletmelerin daha sağlıklı bir yapıya sahip olabilmeleri için yeni bir yönetim biçimi ve anlayışı benimsemiş bulunmaktadır.

The Marmara Grubu bir aile işletmesi olarak yönetilirken, 2003 yılında aldığı stratejik bir kararla kurumsallaşma yönünde önemli adımlar atmıştır. Profesyonel bir danışmanın rehberliğinde yapılan çalışmalar sonucunda bağımsız bir yönetim kurulu oluşturan grubun yönetim kurulunda, iş dünyasından iki profesyonel yönetici, aileyi temsilen de iki kişi yer almıştır. Bu yapı ile grubun büyümeye yönelik stratejik kararlarının hızlı bir şekilde alınmasını amaçlanmıştır.

Grup, uluslararası alanda tanınan bir Türk otel zinciri olmayı hedeflemiş, grubun resort otelcilik gibi bir önceliğinin bulunmadığını, ana stratejiyi şehir otelciliği olarak belirlemiştir. Bu doğrultuda ABD - New York' ta, Avrupa metropollerinde ve Türk işadamlarının sıklıkla gidip geldiği Sofya, Bakü, Bükreş, St. Petersburg gibi şehirlerde oteller açmayı planlamaktadırlar. Türkiye'de ise ekonomisi canlanmaya başlayan

Anadolu şehirleri ve turizm potansiyeli olan şehirleri yatırım potansiyeli açısından değerlendirmektedirler.

Kurumsallaşma kapsamında yatırımlarına hız veren The Marmara Hotels & Residences stratejik rotasındaki ilk yeni otelini, 2008 yılı başında satın aldıkları Conti Otel'in, renovasyon çalışmalarının ardından "The Marmara Şişli" adıyla hizmete sokmuşlardır. The Marmara Şişli ile birlikte grubun İstanbul'daki otel sayısı üçe çıkmıştır. Merkezi lokasyonu ile işadamlarının nabzını tutacak olan The Marmara Şişli'nin tasarım ve konseptindeki sürprizleri görülmeye değerdir. 107 odalı otel, iş ve özel seyahatler için bir seçenek olarak konumlandırılmıştır. The Marmara Grubu'nun yatırımları, The Marmara Şişli'nin açılışının ardından hız kesmeyerek, grup İstanbul'da bir büyük otel daha açmayı ve İstanbul'da oda kapasitesi olarak lider olmayı hedeflemiştir.

Bugüne kadar Gürsel Ailesi'nin turizm faaliyetlerini yürüten ikinci kuşak yöneticileri Bike, Ardiç ve Kağan Gürsel, 2003 yılında aldıkları karar doğrultusunda kurumsallaşma çalışmalarına başlamışlardı. İşe dünya örneklerini inceleyerek başlayan hissedarlar, en uygun olan yöntemin bu konuda uzmanlaşmış bir rehberin danışmanlığı ile kurumsallaşmak olduğuna karar vermişlerdi. Bu doğrultuda aile işletmeleri konusunda uzmanlaşmış bir isimden danışmanlık alınarak, ilk adımda tüm otellerin yönetimini tek bir çatı altında bir merkez ofiste toplamışlardı.

2008'in Mayıs ayında The Marmara Hotels & Residences'a Genel Koordinatör Serdar Alp Turan atanmıştı. Kağan Gürsel ve Ardiç Gürsel Yönetim Kurulu üyelik görevlerinden çekilerek stratejik karar alma işini bağımsız yönetim kuruluna bırakmışlardı.

Ayda bir toplanan kurulun, The Marmara grubunun büyüme hedefine paralel olarak stratejik kararları alması planlanmaktadır. Daha önce grubun yönetiminde yer alan hissedarlardan Kağan Gürsel şimdi, yeni iş geliştirme konusundaki projelerini kurula sunmak; Ardiç Gürsel ise kuruldan çıkacak kararlarla kurulacak yeni oteller için konsept geliştirmekle yükümlüdür. The Marmara Hotels & Residences bugün altı otel; Pendik, Suadiye ve Çamlıca'da üç residence ile Türkiye'nin en prestijli banket alanlarından biri olan The Marmara Esmâ Sultan olmak üzere on tesisin sahibidir (gundem.info, 2008).

Bu konuda örnek olarak incelediğimiz işletmeyi de göz önüne aldığımızda, başarılı aile işletmelerinin ortak özelliklerini üç kategoride toplamak mümkündür. Ailenin işlevi, işin yönetimi, değer ve kurumsal yönetim sistemleri gibi başlıklar altında başarılı aile işletmelerinin daha iyi değerlendirebileceği kanaatindeyim. Başarılı aile işletmelerinin, başarı nedenleri incelendiğinde aşağıdaki hususlar ön plana çıkmaktadır (Alacaklıoğlu, 2009:35);

- Bireyler arasında, kişilik, yetenek, açıklık ve bağlılık gibi konularda temel güven mevcuttur.
- Aile sistemi, yapısı ve karşılıklı destek ile anlaşmazlıkları çözme yeteneğine sahiptir.
- İş ve aile arasındaki sınırlar açık ve nettir, herkesçe kabul görür. Aile politikaları işle ilgili meselelerle çatışmaz.
- Bilgi ve bilgi transferi akıllıca kullanılır ve çözülmeyen ilişki problemleri tarafından engellenmez.
- İletişim açık ve nettir.
- Ailenin ortak hedefleri nettir ve bu hedeflere doğru istikrarlı şekilde ilerler.
- Aileye yön veren iyi bir liderliği vardır.
- Bireyler esneklik gösterir, danışmanların ve diğer kişilerin tecrübelerinden akıllıca faydalanır.
- Gelecek kuşağın hazırlığı ve eğitimleri kurumsallaşmıştır. Aile üyeleri mülkiyet hakları ve sorumluluklar konusunda eğitilmiştir.
- Aile içi problem ve şikayetleri çözmek için işi kullanmazlar.

Başarılı aile işletmeleri, işin yönetilmesi açısından incelendiğinde aşağıdaki hususlar ön plana çıkmaktadır.

- Modern iş geliştirme sistemleri hem aile hem de aile dışı çalışanlar tarafından benimsenmiş ve uygulanmaktadır.

- Aile ve aile dışı çalışanların hepsinin rol ve sorumlulukla birbiri ile çelişki yaratmayacak şekilde tanımlanmıştır. Sorumluluk ve yetki dengeli bir şekilde dağıtılmıştır.
- Bilgi, kolektif olarak geliştirilir ve kullanılır.
- Kararlar yeterlik ve tecrübelerine dayalı olarak alınmaktadır.
- Haleflik erken planlanmıştır.
- Yazılı bir aile anlaşması (anayasa, v.s.) vardır.

Başarılı aile işletmeleri, değer ve kurumsal yönetim sistemleri açısından incelendiğinde aşağıdaki hususlar ön plana çıkmaktadır.

- Aile felsefesi açıktır ve temel aile değerlerine dayanmaktadır.
- Ailenin ve işin vizyon, misyon ve hedefleri açık olarak belirlenmiş, açıkça tüm aile üyeleri tarafından desteklenmektedir.
- Bağımsız üyeleri olan ve iyi çalışan bir yönetim kurulu mevcuttur.

■ Kurumsallaşamamış Aile İşletmesi Örneği

Komili Ailesi'nde yaşananlar aile işletmeleri için kurumsal yönetimin ne kadar önemli olduğunun bir kanıtıdır. Bütün dünyada olduğu gibi, ekonominin dinamik yapısının en önemli itici güçlerinden biri aile işletmeleridir. Ancak kötü yönetildiğinde, işler ters gitmeye başlayınca kaybolan sadece o ailenin mirası olmamaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerine göre, sistemin sağladığı en büyük avantaj aile içi çıkar çatışmalarını önlemesidir. Bir diğer avantaj ise, yeni atılımlar ve alınacak riskler için izlenecek stratejilerin ailenin tüm üyelerinin onayıyla, tartışılarak kararlaştırılmasıdır.

Bir dönemin TÜSİAD Başkanı, en parlak patronlarından biri olan Halis Komili örneğini incelediğimizde, bu parlak ailenin nasıl bir yıldız gibi söndüğünü anlayabileceğiz. Komili'de ilk ayrılış Halis Komili'nin aldığı küçülme kararıyla marka ve tesisleri Unilever'e satmasıyla başladı. Bilişim ve gıda yatırımlarından sonra su işine giren Komili'nin macerası iki yıl sürdü. Ortağıyla yaşadığı sürtüşmelere, kız kardeşiyle

mahkemeye kadar uzanan sorunları da eklenmiştir. Sonuçta neredeyse bir asırlık geçmişe sahip işletmeden geriye, sadece adı kalmış durumdadır.

Komili Ailesi ne ilk ne de son örnektir. Kurumsallaşma ilkeleri tam anlamıyla uygulansaydı, her şeyden önce yönetimde olan ve olmayan kardeşlerin haklarının sınırları adil ve şeffaf bir şekilde daha baştan belirlenmiş olacaktı. Çatışmayı yaratan öğelerin önüne aile anayasası sayesinde daha başından geçilmesi gerekirdi (Tahiroğlu, 2003).

Bu konuda örnek olarak incelenen ve olumsuz gelişmelerin yaşandığı aile işletmelerinin de eninde sonunda sorun yaratacak ortak özelliklere sahip olduğunu görmekteyiz. Bu özellikleri şu başlıklar altında toplayabiliriz (Alacaklıoğlu, 2009:36);

- Aile içinde iletişim zayıftır ve aile içi çelişkiler etkin şekilde yönetilememektedir.
- Aile üyeleri birbirlerinin güdülleri ve niyetleri ile ilgili ya hiç güven duymamaktadırlar ya da sınırlı güven duymaktadırlar.
- Ailenin değerleri ve hedefleri net değildir.
- Aile üyelerinin rol ve sorumlulukları net olarak tarif edilmemiş ve sınırlar belirlenmemiştir.
- İşle ilgili stratejik bir yön belirlenmemiştir.
- Aile birkaç işi aynı anda yapmaya çalışmaktadır, net bir odaklanma mevcut değildir.
- Haleflik planlaması önemsenmemekte ya da yapılamamaktadır.
- Aile ve aile dışı üst düzey yöneticiler arasındaki işbirliği yetersizdir.
- İyi çalışan bir yönetim kurulu mevcut değildir.
- Aile ve iş konuları birbirine karışmış, sınırlar çizilememiştir (Alacaklıoğlu, 2009:35-37).

3. BÖLÜM: YÖNTEM VE SAHA ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Hipotezleri

Bu çalışmada İstanbul ilinde turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşma ile ilgili sorunlar saptanmaya çalışılmış ve çözüm önerileri getirilmesi amaçlanmıştır. Çalışma alanı olarak İstanbul'un seçilmesinin temel nedeni; ilin mevcut turistik potansiyelinin yüksek oluşu, ülkenin tarihi ve tabii turizm değerleri açısından önemli bir turizm ürünü olması ile İstanbul'un bir dünya şehri olma yolundaki hızlı adımları ilerlemesi ve yakalamış olduğu istikrarlı gelişme trendidir. Bunların yanı sıra, her geçen yıl şehre gelen yerli ve yabancı turist sayısındaki artış, İstanbul için bu kapsamdaki çalışmaların çok daha fazla yapılmasını gerekli kılmaktadır.

Bu çalışma dört hipotezden oluşmaktadır. Çalışma hipotezleri aşağıda sıralanmıştır.

H1: “İşletmede alınan kararlarda ve uygulamalarda duygusallığın ön plana çıkıp çıkmadığı ile aile üyelerinin işletmede görev almasının faydalı olup olmadığı konuları arasında ilişki vardır”.

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

H3: “İşletme meselelerinin aile meseleleri ile tamamen ayrı tutulup tutulmadığı ile işletmenin kurumsal bir işletme olduğuna inanılıp inanılmadığı konuları arasında bir ilişki vardır”.

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

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

İstanbul ilinde faaliyet gösteren Turizm Yatırım ve İşletme Belgeli aile işletmeleri konumundaki konaklama işletmeleri araştırmamızın kapsamını oluşturmuştur. Tam ve eksiksiz bilgi edinebilmek amacıyla araştırma kapsamının, kolay bilgi edinilebilecek

işletmelerle sınırlandırılması benimsenmiş olup, zaman kısıtı nedeniyle bu yönlü bir çalışma tercih edilmiştir.

Araştırma; İstanbul’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellere uygulanmıştır. Bu kapsamda, İstanbul’da Anadolu ve Avrupa Yakaları’nda 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı otellerin üst düzey ve orta düzey yöneticileri ile hissedarlar ve işletme sahipleri araştırmaya konu edilmiştir.

Araştırma kapsamının toplamda 80 otelden oluşması planlanmaktaydı. Bağlantıya geçilen işletmelerin bazıları çeşitli nedenler ileri sürerek görüşme yapmaktan çekinmiş, toplamda 50 işletmeden ankete katılma konusunda olumlu cevap alınmıştır. Sayının düşük olmasının sebeplerinden biri aile işletmelerinin kısmen dışa kapalı olmalarıdır. Araştırmamızın anket aşamasında, bu tarz araştırma çalışmalarına bakış açıları olumsuz olan işletmelerle karşılaşılmıştır. Yapılacak olan birebir görüşmelerin ya da cevaplanacak anket sorularıyla elde edinilecek verilerin dışarıya sızdırılabileceği endişesi, iş temposunun yoğunluğu, ilgisizlik gibi nedenlerle talep edilen görüşmelere zaman zaman sıcak bakılmadığı durumlarla karşılaşılmıştır. Araştırma kapsamında özellikle üst düzey yöneticilerle görüşme isteği, görüşülebilen kişi sayısının çok yüksek olmasını engellemiştir.

Araştırma kapsamında İstanbul ilinin Anadolu Yakası’nda 13, Avrupa Yakası’nda ise 37 turizm belgeli konaklama işletmesine ulaşılmıştır. Araştırma kapsamını bu 50 aile işletmesi oluşturmaktadır. Ulaştığımız bu 50 otel işletmesinde yönetici, hissedar veya otel sahibi olarak toplamda 86 kişiye anket uygulanmıştır. Uygulanan anketi eksiksiz bir şekilde dolduran 80 kişinin cevapları değerlendirmeye alınabilecek nitelikte olduğundan, araştırmada 80 adet anket üzerinden çalışma yapılmıştır. Anket uygulaması sırasında, yöneticilerin yoğun iş temposu ve zaman sıkıntıları olmasına karşın, kendilerine ulaşılanların tamamının anketleri doldurmaları dikkati çekmiştir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket tekniğinden yararlanılarak hazırlanmış olan iki bölümden müteşekkil bir anket uygulaması gerçekteşirilmış olup, denek sayısının az olması nedeniyle tam biçimsel mülakat tekniğinden de yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan soru formu üç ana bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci ve ikinci bölümünde, demografik bilgiler öğrenilmek istenmiş, bu yönde anket soruları hazırlanmış ve bu veriler doğrultusunda elde edilen bilgiler ile anket sonuçlarına yansımıştır. Anketin üçüncü bölümünde işletmeye ait bilgiler sorulara yansımış, frekans analizi ile yüzde dağılım tablosu oluşturulmuştur.

Bu kapsamda araştırmanın ana kütesini 50 aile işletmesi oluşturmuş olup, anketin uygulanması, konaklama işletmelerindeki yöneticilerle yüz yüze görüşerek ya da yönetici/otel sahiplerine gönderilen elektronik postaların geri dönüşleri yoluyla toplanarak gerçekleştirilmiştir.

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

Uygulama sonucunda anketlerden elde edilen sonuçlar SPSS (Statistical Program for Social Science) 15.0 for Windows paket programı kullanılarak bir veri tabanı oluşturulmuştur. Hipotez testleri yapılırken kategorik verilerde Chi-Square (Ki-Kare) bağımsızlık testi kullanılmıştır. Anlamlılık seviyesi olarak 0,05 kullanılmış olup, $p < 0,05$ olması durumunda anlamlı farklılığın olduğu, $p > 0,05$ olması durumunda anlamlı farklılığın olmadığı belirtilmiştir. Elde edilen veriler değerlendirilirken, genel bulgu analizleri yapılarak gerekli frekans dağılımları ve karşılaştırmalı tablo analizleri yapılmıştır. Ayrıca analizler ayrıntılı olarak yorumlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi

Araştırmamız için hazırlanan anket çalışması, aile işletmelerindeki üst düzey yöneticiler tarafından cevaplandırmaya yönlendirilmiştir. Anketin birinci bölümünde, ankete katılan işletme ile ilgili bilgilere verilen cevaplar karşılığında tablo oluşturulmuştur. Tablo 6’da işletme ile ilgili genel özellikler frekans ve yüzde hesaplamaları ile birlikte gösterilmiştir. Bu verilerin analizi sırasında öncelikle frekans dağılımları incelenmiş olup yüzdesel oranlarla karşılaştırmalı analiz yapılmıştır.

Tablo 6. İşletme ile İlgili Özellikler Tablosu

İşletmenin Özellikleri	Sayı	Oran	İşletmenin Özellikleri	Sayı	Oran
Statüsü	n	%	Türü	n	%
4 Yıldızlı	36	0,45	Bağımsız	50	0,62
5 Yıldızlı	44	0,55	Ulusal Zincir	16	0,20
			Uluslararası Zincir	14	0,18
Toplam	80	100	Toplam	80	100
Ortaklık Yapısı	n	%	Kuruluş Süresi	n	%
Şahıs İşletmesi	52	0,65	1 – 10 Yıl	22	0,28
Limitet İşletme	12	0,15	11 – 20 Yıl	30	0,38
Anonim İşletme	12	0,15	21 – 30 Yıl	17	0,21
Diğer	4	0,05	31 Yıl ve üzeri	11	0,13
Toplam	80	100	Toplam	80	100
Oda Sayısı	n	%	Çalışan Sayısı	n	%
1 - 80	32	0,40	1 – 50	6	0,07
81 - 150	25	0,31	51 – 100	32	0,40
151 - 200	19	0,24	101 – 150	23	0,29
201 ve üzeri	4	0,05	151 – 200	12	0,15
			201 ve üzeri	7	0,09
Toplam	80	100	Toplam	80	100

Tablo 6’da karşımıza çıkan değerler ışığında, ankete cevap alınan işletmelerin %55’lük kısmı yani 44 adedi 5 yıldızlı konaklama işletmesi kategorisindedir. 36 adedinin ise %45’lik oranla 4 yıldızlı konaklama işletmesi olduğunu görmekteyiz.

Anketi cevaplayan işletmelerin türlerini incelediğimizde, bağımsız konaklama işletmelerinin 50 adet ve %62’lik oranla en yüksek paya sahip işletmeler olduğunu görmekteyiz. Bu türü, 16 adet ve %20’lik oranla ulusal zincir olan konaklama

işletmeleri, 14 adet ve %18'lik oranla da uluslar arası zincir türündeki konaklama işletmeleri takip etmektedir.

Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun şahıs işletmesi oldukları, 52 adet ve %65'lik oranla anlaşılmaktadır. Bu oranı %15'er oranla 12 adet limitet ve anonim işletmeler takip etmektedir. Diğer işletmeler ise 4 adet ve %5 oranla son sırada yer almaktadır.

Ankete katılan konaklama işletmelerinin kuruluş sürelerini incelediğimizde %38 oranla kuruluş süreleri 11 – 20 yıl arası olan 30 işletme ve %28 oranla 22 kuruluş süreleri 1 – 10 yıl arası olan işletmeler olarak göze çarpmaktadır. Kuruluş süreleri 21 – 30 yıl olan işletmeler %21 oranla 17 işletme ve son olarak en düşük oran kuruluş süresi 31 yıl ve daha fazla süre ile 11 işletmeye aittir ve oranı %13'tür.

Ankete katılan konaklama işletmelerinin oda sayılarına baktığımızda, tabloda birbirlerine yakın rakamlar görmekteyiz. 80 odaya kadar olan işletmelerin sayısı 32, oranı %40, 81 – 150 arası odası olan işletmelerin sayısı 25, oranı %31, 151 – 200 arası odası olan işletmelerin sayısı 19, oranı %24, son olarak da oda sayısı 201 ve üzeri olan işletmelerin sayısı 4, oranı %5 olarak gözükmektedir.

Ankete katılan konaklama işletmelerinde çalışan kişi sayısına baktığımızda 28 işletme 51 – 100 arası personel çalıştırarak tablo 6'da %40'lık bir pay sahibi olmuştur. 23 işletme 101 – 150 arası personel çalıştırarak %29 oranla tabloda yer alırken, 12 işletme 151 – 200 arası personel çalıştırmakta ve oranı %15'tir. Kadrolarında 201 ve üzeri personel çalıştıran işletmelerin sayısının 7, yüzdesinin 9, en az oranın ise %7 ile 1 – 50 arası personel çalıştıran 6 işletmede olduğunu görmekteyiz.

Bu bölümde öncelikle anketi cevaplayan yöneticilerin özelliklerine yer verilmiştir. Çalışmanın uygulamasında kullanılan ankette yer alan demografik sorular ile ilgili frekans ve yüzde dağılımları aşağıda yer almaktadır. Bu verilerin analizi sırasında öncelikle frekans dağılımları incelenmiş olup yüzdesel oranlarla karşılaştırmalı analiz yapılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde, ankete katılan yöneticilerin demografik özellikleri tespit edilmeye çalışılmış ve alınan cevaplar karşılığında tablo oluşturulmuştur. Tablo 7'de

yöneticilerin demografik özelliklerine bakıldığında yöneticiler ile ilgili genel özellikler frekans ve yüzde hesaplamaları ile birlikte gösterilmiştir.

Tablo 7. İşletme Yöneticilerinin Demografik Özellikleri Tablosu

Demografik Özellikler	Sayı	Oran	Demografik Özellikler	Sayı	Oran
Cinsiyet Dağılımı	n	%	Medeni Durumu	n	%
Erkek	64	0,80	Evli	63	0,79
Bayan	16	0,20	Bekâr	17	0,21
<i>Toplam</i>	<i>80</i>	<i>100</i>	<i>Toplam</i>	<i>80</i>	<i>100</i>
Yaş Dağılımı	n	%	Eğitim Durumu	n	%
20 ve altı	6	0,08	Ortaöğretim	8	0,10
21 - 30	15	0,18	Meslek Yüksek Okulu	12	0,15
31 - 40	26	0,33	Üniversite	52	0,65
41 ve üstü	33	0,41	Yüksek Lisans	8	0,10
<i>Toplam</i>	<i>80</i>	<i>100</i>	<i>Toplam</i>	<i>80</i>	<i>100</i>
İşletmedeki Çalışma Süresi	n	%	Yöneticilik Tecrübesi	n	%
1 - 5 Yıl	4	0,05	1 Yıldan az	2	0,03
6 - 10 Yıl	14	0,17	1 - 5 Yıl	12	0,15
11 - 20 Yıl	34	0,43	6 - 10 Yıl	21	0,26
21 Yıl ve üstü	28	0,35	11 - 15 Yıl	45	0,56
<i>Toplam</i>	<i>80</i>	<i>100</i>	<i>Toplam</i>	<i>80</i>	<i>100</i>
İşletmedeki Görevi	n	%	Kurucu ile Akrabalık İlişkisi	n	%
Orta Düzey Yönetici	16	0,20	Büyükbaba - Anne	4	0,05
Üst Düzey Yönetici	36	0,45	Baba - Anne	48	0,60
Hissedar	8	0,10	Kendim - Eşim	18	0,23
İşletme Sahibi	20	0,25	Burada Tanıştık	10	0,12
<i>Toplam</i>	<i>80</i>	<i>100</i>	<i>Toplam</i>	<i>80</i>	<i>100</i>

Tablo 7’de karşımıza çıkan değerler ışığında, ankete cevap verenlerin %80’lik kısmı yani 64 kişinin erkek, geri kalan 16 kişinin ise bayan olduğu görülmektedir. Bu kişilerin ise, %79’unun yani 63 kişinin evli, %21’inin de bekâr olduğu görülmektedir.

Ankete cevap verenlerin yaş dağılımında, 41 ve üzeri yaş dağılımı 33 kişi %41 oranla en yüksek veri olarak gözükmektedir. 31 - 40 yaş arası %33 ile en yüksek oranı takip etmektedir. 21 - 30 yaş arası kişi sayısı 15, oran %18 iken, 20 yaş altı olan kişilerin sayısı 6, yüzdesi 8 ile bu verileri takip etmektedir.

Ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun üniversite mezunu oldukları, 52 kişi ve %65'lik oranla anlaşılmaktadır. Bu oranı %15 ile meslek yüksek okulu mezunları, 8 kişi ve %10'ar oranla ortaöğretim ve yüksek lisans mezunları takip etmektedir.

Ankete katılan yöneticilerin işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında, en yüksek oran 11 ila 20 yıl arası çalışanlarda görülmektedir. Sayıları 34 yüzdeleri 43 olan bu grubu, 21 yıl ve üzeri çalışanlar 28 kişi, 35 yüzde ile takip etmektedir. 6 ila 10 yıl arası çalışanların sayısı 14, yüzdesi 17, ve son olarak da 4 kişinin 5 yıl altında %5 oranında olduğu görülmektedir.

İşletmelere sunduğumuz ankete katılan yöneticilerin, yöneticilik tecrübelerini değerlendirdiğimizde %56 ile en yüksek oranın 11 ila 15 yıl arası tecrübeye sahip olan 45 yöneticide görülmüştür. 6 ila 10 yıl arası tecrübeye sahip olan yöneticiler %26 ile 21 kişi, 1 ila 5 yıl arası tecrübeye sahip olan yöneticiler %15 ile 12 kişi, 1 yıldan az tecrübesi olan 2 kişinin de %3 ile tablo 7'de sıralandığı görülmektedir.

Yöneticiler tarafından cevaplanan ankette, işletmedeki görevleri sorulduğunda en çok verilen cevap 36 kişi, %45 oranla üst düzey yönetici olmuştur. İşletme sahibi oranı ise %25 ile 20 kişi, orta düzey yönetici oranı %20 ile 16 kişi, hissedar oranı %10 ile 8 kişidir.

Ankete katılan yöneticilerin işletme kurucuları ile ilgili akrabalık bağları sorulduğunda alınan yanıtların büyük çoğunluğu (%60) göstermektedir ki, yöneticiler anne ya da babalarının kurduğu işletmelerde çalışmaktadırlar. Sıralamayı incelersek kendisinin ya da eşinin kurucusu olduğu işletmede çalışan yöneticilerin sayısı 18, yüzdesi 23, herhangi bir akrabalık bağı olmayıp da kurucu ile bu işletmede tanışan yöneticilerin sayısı ise 10, yüzdesi 13 iken büyük akrabalarının kurucusu olduğu işletmelerde çalışan yöneticilerin sayısı 4, yüzdesi 5 ile en düşük oran olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 8. İşletme ile İlgili Diğer Özellikler Tablosu

İşletmenin Özellikleri	Denek Sayısı	Oran
Sahipliği	n	%
Tek Bir Aile Üyesi	7	0,08
Tamamı Aile Üyeleri	51	0,64
Kardeş Ortaklığı	22	0,28
Aile Üyelerinin Hisse Oranı	n	%
% 100	80	100
Kaçıncı Nesil Tarafından Yönetilmekte	n	%
1. Nesil	4	0,05
2. Nesil	26	0,32
1. Nesil ve 2. Nesil Birlikte	34	0,43
3. Nesil	12	0,15
4. Nesil	4	0,05

Ankete katılan konaklama işletmelerinde, sahipliği konusunda sorulan soruya, tamamı aile üyelerine ait olan işletmeler 51 kişi %64'lük bir oranla cevap vermiştir. Kardeş ortaklığı söz konusu olan işletmeler 22 kişi %28 oranla tablo 8'de yer alırken en düşük oran %8 ile 7 kişiden alınan cevapla sahipliği tek bir aile üyesinde olan işletmeler olmuştur.

İşletmelerin ortaklık yapılarında, aile üyelerinin hisse oranları incelendiğinde tek bir yanıtla karşılaşılmıştır. Tablo 8'de, ankete katılan işletmelerin yöneticilerinden alınan cevaplara bakıldığında tüm yanıtlarda (%100) hisse oranlarının ailelere ait olduğu görülmüştür.

İşletmelere sunduğumuz ankete katılan yöneticilerin verdiği yanıtlarda 34 kişi işletmenin 1. nesil ve 2. nesil ile birlikte yönetildiğini belirtmektedir ve bu cevabın oranı %43'tür. 2. nesil tarafından yönetilen işletmelerin sayısı 26, oranı %32, 3. nesil tarafından yönetilen işletmelerin sayısı 12, oranı %15 olarak sıralanmaktadırlar. En düşük orana sahip işletmeler ise %5 oranla 4'er işletme olarak göze çarpmaktadır.

Ankete katılan yöneticilere, işletmelerin aile işletmesi olmalarının avantajlı olup olmadıkları sorulduğunda, 36 yönetici en yüksek oran olan %45 ile “Kısmen avantajlıdır” cevabı vermiştir. %30 ile “Kararsızım” cevabı verenlerin sayısı 24, %15 ile “Tamamen avantajlıdır” cevabı verenlerin sayısı 12 ve son olarak da %10 ile “Kısmen dezavantajlıdır” cevabı verenlerin sayısı 8 olarak görülmektedir.

Anketin 3. bölümünde katılımcılara çalıştıkları işletmelerde, kurumsallaşmaya verilen önemle ilgili toplam 31 adet soru sorulmuş ve bunlara katılma dereceleri sırasıyla İstanbul’daki konaklama işletmelerinin cevapları belirtilmiştir.

Anketin bu bölümündeki sorular hazırlanırken literatür taranmış ve Aydemir, vd.’nin “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama” adlı çalışmasından da yararlanılmıştır (Aydemir, 2004;604). Kurumsallaşmaya önem verme kriterlerinin genel olarak bu sorulardan oluştuğu gözlemlenmiştir. Kurumsallaşmaya önem verme eğilimlerini ölçmek için 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 9’da kurumsallaşmayla ilgili kriterlere işletmelerin verdikleri cevapların toplu olarak frekans dağılımları gösterilmektedir. Tabloda ilk olarak İstanbul’daki işletmelerin cevap sayıları yani frekansları gösterilmiştir. Tabloda ikinci olarak gösterilen rakamlar ise cevapları cevap verenlere oranıdır. Araştırma örneklemini oluşturan 50 aile işletmesinin yöneticilerinin kurumsallaşma kriterlerinden en çok önem verdikleri kriterlerin frekans ortalamaları hesaplanarak Tablo 9’da gösterilmiştir.

Ankete katılan işletme yöneticilerinin büyük bir kısmı (%82) çalıştıkları işletmelerin kurumsal bir işletme olduklarına inandıklarını belirtirken, işletmelerinin hedeflerinin açık ve net olarak belirlenmiş olduğunu düşünen yöneticilerin oranı ise %80 olarak göze çarpmaktadır.

Ankete katılan aile işletmelerinde, işletmelerin önem taşıyan birimlerinin hemen hemen hepsinin başında (%90) aile üyeleri yer almaktadır. Aile üyelerinin aile hayatı ve iş hayatını ayırt edebilme oranları % 47 ile tablo 9’da yer alırken, işletmede çalışan aile üyelerinin %55’i her türlü değişime yeniliğe açık karakterler olarak gözükmektedir.

Tablo 9. Kurumsallaşmaya Önem Verme Kriterlerinin İstanbul'da Aile İşletmesi Kapsamında Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ile İlgili Frekans Analizi Tablosu

Önermeler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
	19.	İşletmenin kurumsal bir işletme olduğuna inanıyorum.	43	0,54	22	0,28	10	0,13	4	0,05	1
20.	İşletmenin sahiplik, ortaklık ve hisse yapısı yazılı olarak belirlenmiş durumdadır.	18	0,23	62	0,78	5	0,06	-	-	-	-
21.	İşletmenin hedefleri açık ve net olarak belirlenmiştir.	39	0,49	25	0,31	12	0,15	4	0,05	-	-
22.	İşletmenin vizyon ve misyonu açık ve net olarak belirlenmiştir.	48	0,60	27	0,34	4	0,05	1	0,01	-	-
23.	İşletmenin kendine özgü bir örgüt kültürü ve kimliği bulunmaktadır.	55	0,69	15	0,19	5	0,06	5	0,06	-	-
24.	İşletme hizmet kalitesini yükseltmek için her zaman hedef ve politikalar geliştirme çabası içerisindedir.	52	0,65	28	0,35	-	-	-	-	-	-
25.	İşletmede iç ve dış denetim etkin bir şekilde yapılmaktadır.	39	0,49	31	0,39	10	0,13	-	-	-	-
26.	İşletmede uzun vadeli yönetim stratejileri mevcuttur.	42	0,53	32	0,40	6	0,08	-	-	-	-
27.	İşletmenin tüm pozisyonlar için hazırlanmış bir görev tanımı ve organizasyon şeması vardır.	40	0,50	40	0,50	-	-	-	-	-	-
28.	İşletmede yönetim kurulu toplantıları düzenli olarak yapılmaktadır.	51	0,64	29	0,36	-	-	-	-	-	-
29.	İşletmenin yönetim kurulunda aile üyesi olmayan yöneticiler bulunmaktadır	-	-	69	0,86	11	0,14	-	-	-	-
30.	İşletmede profesyonel yöneticiler çalışmaktadır.	49	0,61	31	0,39	-	-	-	-	-	-
31.	İşletmede alınan kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plana çıkmaktadır.	9	0,11	21	0,26	17	0,21	18	0,23	15	0,19
32.	İşletme personeline, pozisyon ve performansına göre adil bir politikası uygulanmaktadır.	39	0,49	31	0,39	10	0,13	-	-	-	-
33.	Aile ile işletmenin ilişkilerini düzenleyen, ailenin hedef, değer ve varlıkları ile ilgili planlarını öngören bir aile anayasası bulunmaktadır.	21	0,26	40	0,50	17	0,21	1	0,01	1	0,01
34.	Aile üyelerinin işletmede görev almasının faydalı olacağı kanaatindeyim.	9	0,11	40	0,50	16	0,20	11	0,14	4	0,05
35.	İşletme yönetiminde yer alan aile üyelerinin görev tanımları net olarak belirlenmiştir.	17	0,21	22	0,28	19	0,24	14	0,18	8	0,10
36.	İşletmede yer alan aile üyeleri, diğer çalışanlar gibi belirlenmiş kurallara uymaktadırlar.	18	0,23	26	0,33	13	0,16	19	0,24	4	0,05
37.	İşletme bünyesinde yer alan aile üyeleri adil bir şekilde ücretlendirilmektedir.	8	0,10	16	0,20	8	0,10	28	0,35	20	0,25
38.	İşletmenin geleceği ile ilgili kararlar, aile üyelerine ters düşse de işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda alınmaktadır.	18	0,23	18	0,23	22	0,28	22	0,28	-	-
39.	Aile üyelerine özgü ya da tüm varisler için hazırlanmış bir varis planı bulunmaktadır.	34	0,43	34	0,43	-	-	12	0,15	-	-
40.	İşletmenin ve ailenin varlıklarının korunması için ayrı ayrı oluşturulmuş plan ve program bulunmaktadır.	19	0,24	36	0,45	25	0,31	-	-	-	-
41.	İşletmede çalışan aile üyeleri her türlü değişime ve yeniliğe açık karakterlerdir.	16	0,20	28	0,35	16	0,20	17	0,21	3	0,04
42.	Aile üyeleri işletmede önem taşıyan birimlerin başında yer almaktadır.	49	0,61	22	0,28	4	0,05	5	0,06	-	-
43.	İşletme meseleleri ile aile meseleleri tamamen ayrı tutulmaktadır.	25	0,31	30	0,38	6	0,08	12	0,15	7	0,09
44.	İşletme içerisindeki denetime aile üyeleri de tabi tutulmaktadır.	17	0,21	27	0,34	9	0,11	18	0,23	9	0,11
45.	İşletmedeki aile üyeleri iş hayatı ile aile hayatını ayırt edebilmektedirler.	19	0,24	18	0,23	15	0,19	22	0,28	6	0,08
46.	İşletmede işe alım süreçleri aile üyelerinin etkisindedir.	36	0,45	35	0,44	5	0,06	2	0,03	2	0,03
47.	İşletmedeki aile üyeleri işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almışlardır veya almaktadırlar.	7	0,09	12	0,15	31	0,39	22	0,28	8	0,10
48.	Bir sonraki kuşakta işletmeyi devralacak aile üyeleri başarılı olacaktır.	16	0,20	14	0,18	22	0,28	17	0,21	11	0,14
49.	İşletmenin başarısının en önemli nedeni kurumsallaşmanın sağlanmasıdır.	39	0,49	28	0,35	7	0,09	2	0,03	4	0,05

“İşletmenin geleceği ile ilgili kararlar, aile üyelerine ters düşse de işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda alınmaktadır” önermesine işletme yöneticilerinin %46’sı “katılıyorum” cevabı verirken, %28’er oranda “kararsızım” ve “katılmıyorum” cevapları dikkati çekmiştir.

Bir sonraki kuşakta işletmeyi devralacak aile üyelerinin başarılı olup olamayacağı konusunda karar veremeyen (%38) işletme yöneticilerinin %37’si işletmede alınan kararlarda ve uygulamalarda duygusallığın ön plana çıktığını düşünmektedir.

İşletme içerisindeki denetime aile üyelerinin de tabi tutulup tutulmadığını anlamak için sorulan soruya verilen cevaplar doğrultusunda %55 yöneticinin bu düşünceye katıldığı görülmektedir. Yöneticilerin ortak karara vardıkları noktalardan biri de işletmede işe alım süreçlerini aile üyelerinin etkilediğidir (%89).

Çalışmamızın bu kısmında oluşturulan hipotezler ve anket sonuçları kullanılarak hipotez test sonuçları değerlendirilmiştir.

H1: “İşletmede alınan kararlarda ve uygulamalarda duygusallığın ön plana çıkıp çıkmadığı ile aile üyelerinin işletmede görev almasının faydalı olup olmadığı konusunda anlamlı bir ilişki vardır”.

Tablo 10. Birinci Hipotez Testinin Sonuçları

Durum Değerlendirme Tablosu	Veriler					
	Geçerlilik		Eksiklik		Toplam	
	N	Oran	n	Oran	n	Oran
*İşletmede alınan kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plana çıkmaktadır. * Aile üyelerinin işletmede görev almasının faydalı olacağı kanaatindeyim.	80	93,0%	6	7,0%	86	100,0%

İşletmede alınan kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plana çıkmaktadır. * Aile üyelerinin işletmede görev almasının faydalı olacağı kanaatindeyim.

Çapraz Tablolama - Değerler

İşletmede alınan kararlarda ve uygulamalarda duygusallık ön plana çıkmaktadır.	Aile üyelerinin işletmede görev almasının faydalı olacağı kanaatindeyim.					TOPLAM
	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	
Kesinlikle katılıyorum	2	6	1	0	0	9
Katılıyorum	4	15	2	0	0	21
Kararsızım	1	11	5	0	0	17
Katılmıyorum	0	5	3	6	4	18
Kesinlikle katılmıyorum	2	3	5	5	0	15
Toplam	9	40	16	11	4	80

Ki-Kare Testi	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-Kare	45,397(a)	16	0,000
Olasılık Oranı	49,910	16	0,000
Doğrusal Olarak Çıkışma	19,267	1	0,000
Geçerli Değer Sayısı	80	-	-

SONUÇ: Ki-Kare testi değerine ilişkin anlamlılık düzeyi 0.05'ten küçük olduğundan işletmede alınan kararlarda ve uygulamalarda duygusallığın ön plana çıkıp çıkmadığı ile aile üyelerinin işletmede görev almasının faydalı olup olmadığı konuları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

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

Tablo 11. İkinci Hipotez Testinin Sonuçları

Durum Değerlendirme Tablosu	Veriler					
	Geçerlilik		Eksiklik		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
*Aile ile işletmenin ilişkilerini düzenleyen, ailenin hedef, değer ve varlıkları ile ilgili planlarını öngören bir aile anayasası bulunmaktadır * İşletmede yer alan aile üyeleri, diğer çalışanlar gibi belirlenmiş kurallara uymaktadırlar.	80	93,0	6	7,0	86	100,0

Aile ile işletmenin ilişkilerini düzenleyen, ailenin hedef, değer ve varlıkları ile ilgili planlarını öngören bir aile anayasası bulunmaktadır * İşletmede yer alan aile üyeleri, diğer çalışanlar gibi belirlenmiş kurallara uymaktadırlar.

Çapraz Tablolama – Değerler

İşletmede yer alan aile üyeleri, diğer çalışanlar gibi belirlenmiş kurallara uymaktadırlar.	Aile ile işletmenin ilişkilerini düzenleyen, ailenin hedef, değer ve varlıkları ile ilgili planlarını öngören bir aile anayasası bulunmaktadır.					
	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	TOPLAM
Kesinlikle katılıyorum	16	4	1	0	0	21
Katılıyorum	2	19	10	8	1	40
Kararsızım	0	3	1	11	2	17
Katılmıyorum	0	0	1	0	0	1
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0	0	1	1
TOPLAM	18	26	13	19	4	80

Ki-Kare Testi	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-Kare	90,472(a)	16	0,000
Olasılık Oranı	74,588	16	0,000
Doğrusal Olarak Çakışma	39,015	1	0,000
Geçerli Değer Sayısı	80	-	-

SONUÇ: Ki-Kare testi değerine ilişkin anlamlılık düzeyi 0.05'ten küçük olduğundan, aile ile işletmenin ilişkilerini düzenleyen, ailenin hedef, değer ve varlıkları ile ilgili planlarını öngören bir aile anayasası bulunup bulunmadığı ile işletmede yer alan aile üyelerinin, diğer çalışanlar gibi belirlenmiş kurallara uyup uymadıkları konuları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: “İşletme meselelerinin aile meseleleri ile tamamen ayrı tutulup tutulmadığı ile işletmenin kurumsal bir işletme olduğuna inanılıp inanılmadığı konuları arasında bir ilişki vardır”.

Tablo 12. Üçüncü Hipotez Testinin Sonuçları

Durum Değerlendirme Tablosu	Veriler					
	Geçerlilik		Eksiklik		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
*İşletmenin kurumsal bir işletme olduğuna inanıyorum. * İşletmenin kurumsal bir işletme olduğuna inanıyorum.	80	93,0	6	7,0	86	100,0

İşletmenin kurumsal bir işletme olduğuna inanıyorum. * İşletme meseleleri ile aile meseleleri tamamen ayrı tutulmaktadır.

Çapraz Tablolama - Değerler

İşletmenin kurumsal bir işletme olduğuna inanıyorum.	İşletme meseleleri ile aile meseleleri tamamen ayrı tutulmaktadır.					
	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	TOPLAM
Kesinlikle katılıyorum	20	19	0	2	2	43
Katılıyorum	5	7	5	2	3	22
Kararsızım	0	2	1	5	2	10
Katılmıyorum	0	2	0	2	0	4
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	0	1	0	1
Toplam	25	30	6	12	7	80

Ki-Kare Testi	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-Kare	44,091(a)	16	0,000
Olasılık Oranı	44,360	16	0,000
Doğrusal Olarak Çakışma	19,061	1	0,000
Geçerli Değer Sayısı	80	-	-

SONUÇ: Ki-Kare testi değerine ilişkin anlamlılık düzeyi 0.05'ten küçük olduğundan işletme meselelerinin aile meseleleri ile tamamen ayrı tutulup tutulmadığı ile işletmenin kurumsal bir işletme olduğuna inanılıp inanılmadığı konuları arasında bir anlamlı bir ilişki vardır.

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

Tablo 13. Dördüncü Hipotez Testinin Sonuçları

Durum Değerlendirme Tablosu	Veriler					
	Geçerlilik		Eksiklik		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
* İşletmede çalışan aile üyeleri her türlü değişime yeniliğe açık karakterlerdir. * İşletmede işe alım süreçleri aile üyelerinin etkisindedir.	80	93,0	6	7,0	86	100,0

İşletmede çalışan aile üyeleri her türlü değişime yeniliğe açık karakterlerdir. * İşletmede işe alım süreçleri aile üyelerinin etkisindedir.

Çapraz Tablolama – Değerler

İşletmede çalışan aile üyeleri her türlü değişime yeniliğe açık karakterlerdir.	İşletmede işe alım süreçleri aile üyelerinin etkisindedir.					TOPLAM
	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	
Kesinlikle katılıyorum	9	7	0	0	0	16
Katılıyorum	24	4	0	0	0	28
Kararsızım	1	14	1	0	0	16
Katılmıyorum	2	10	4	1	0	17
Kesinlikle katılıyorum	0	0	0	1	2	3
Toplam	36	35	5	2	2	80

Ki-Kare Testi	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-Kare	112,456 (a)	16	0,000
Olasılık Oranı	72,637	16	0,000
Doğrusal Olarak Çakışma	33,812	1	0,000
Geçerli Değer Sayısı	80	-	-

SONUÇ: Ki-Kare testi değerine ilişkin anlamlılık düzeyi 0.05'ten küçük olduğundan işletmede işe alım süreçlerinin aile üyelerinin etkisinde olup olmadıkları ile işletmede çalışan aile üyelerinin her türlü değişime ve yeniliğe açık karakterler olup olmadıkları konuları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İstanbul ili ile sınırlı tutulan bu çalışmanın Türkiye geneli ile bağdaştırılması mümkün olmamakla birlikte, elde edilen bulguların genel hakkında belli ipuçları verdiği söylenebilir. Netice itibariyle; aile işletmeleri hem ülkemiz ekonomisinde, hem de dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinin ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerini etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmelerinin sağlanması gerekmektedir.

Aile işletmeleri iş yaşamının hem en iyi hem de en kötü örneklerini temsil eder. En iyi şartlarda, bir aile işletmesi kısa vadeli kazançların baskısından uzaktır. Genellikle uzun vadeli bakabilecek öngörüye ve güce sahiptir, böylece sermayesini korur, tekrar yatırımlar yapar ve işletme halefleri için bir miras olarak görür. Kurucu ailenin değerlerini ve liyakat duygusunu çalışanlarıyla paylaşır, onlara da aşılırlar.

Ancak, aile işletmesinin olumsuz tarafı da vardır. Genellikle aile üyelerinin baskılarından dolayı vasat çözümlerle yetinirler. Profesyonel bir yönetim takımının ya da yeni fikirlerin kök salması zor olabilir, Kurucu liderlik vasfını fazlasıyla benimsediği gibi (otokratik) ataerkil de olabilir. Aile iş sahibi evde ailesine çok az zaman ayırabilir. Çalışmayan eşler kendilerini yalnız ve işten dışlanmış hissedebilirler. Aile içi çatışmalar ve ayrılıklar aileyi felç edebilir.

Aile işletmesini sürdürmek öncelikle bir aile meselesidir. Bu nedenle, iyi yönetim ailede başlar. Eğer ailenin bir planı yoksa ya da gelecekle ilgili yükümlülük ve vaatlerine yönelik olarak düzenli bir şekilde vakit ayırmıyorlarsa, işletme ciddi bir şekilde gerileyip düşüşe geçebilir zira onların bir seçim yapma konusundaki isteksizliği işin iyi gitme şansını engelleyebilir. Çoğunlukla aile üyeleri bu şekilde bir araya geldiklerinde, halefler işletmenin tüm hikâyesini dinleme fırsatı bulurlar. İşletmenin kişisel hikâyesi çok özeldir çünkü bu aynı zamanda ailenin hikâyesidir ve dünyada bir iz bırakmanın yoludur.

Aile işletmelerinin, aile sisteminin derinden yerleşmiş değerleri, normları ve ilişkilerinden kaynaklanan benzersiz problemleri vardır. İyi bir kurumsal yönetim, halen dünyada en yaygın işletme türü olan aile işletmelerinin başarısı ve başarısızlığı

arasındaki gerçek farkı gösterir. Dünyadaki birçok işletmenin kişisel olmayan cephesinin arkasında, kuşaklar boyunca ebediyet peşinde koşan bir ailenin karmaşık ilişkileri, vizyonu, hayalleri ve mücadeleleri yatar.

Dünyadaki işletmelerin yarısından çoğunun ve GSMH'nın yaklaşık yarısının aile işletmeleri tarafından kontrol edildiğini çalışmamızın ilk bölümlerinde bahsetmiştik. US News 100'deki "En büyük servete ve kontrol hissesine sahip işletmeler" in yarısı aile işletmesidir ve işletme sahiplerinin yaklaşık %35'i tepe yönetimindedir. Bu bilgilere ek olarak, Ford, Siemens, BMW gibi işletmelerde, artık işletme yönetiminde bulunmayan kurucu ailelerin işletmenin kontrolünü ellerinde tuttukları özel hisseleri de bulunmaktadır.

Turizmde aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları sorunlara çözüm önerileri getirmeye çalıştığımız bu bölümde, elde ettiğimiz verileri düşünce ve yoruma dökmeye çalışmaktayız.

Öncelikle ailenin hedefleri, değerleri, işletmeye olan yükümlülükleri ve aile üyelerinin işletmeye nasıl katılacaklarına yönelik bir planları olmalıdır. Kimileri bunu "aile anayasası" ya da "aile protokolü" olarak isimlendirir. Eğer bu durum net ve açıksa aile içindeki ve dışındaki kişiler nerede duracaklarını bilirler.

Ortak araştırmalar sonucunda, verimli ve sağlıklı aile işletmeleri için bazı prensiplerin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Hem aile için hem de işletme için vizyon, misyon ve amacın net ve açık bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Gelecek nesillere bırakılacak eser ya da eserler için uygun bir zemin hazırlanmalı, kuşaklar arasındaki tarihçe ve vizyon aktarılmalıdır. İşletme tarihçesi aile tarihçesidir ve alttan gelen neslin bunları bilmeye ihtiyacı bulunmaktadır. Kurucunun vizyonu paylaşılmalı ve bu vizyonun içinde çocukların yeni değerleri ve hayalleri için yer ayrılmalıdır. Sürekli güncellenen iyi hazırlanmış bir stratejik iş planına sahip olunmalı ve bu plan aile üyeleri arasında paylaşılmalıdır. Hem aile hem de işletmenin hedef ve değerleri gözden geçirilmelidir.

Aile ve aile işletmesi içerisinde net bir iletişim sağlamak ve çelişkilerin çözümü için sağlıklı kurallar konmalıdır. Çelişkilerden hemen hemen arınmış bir yapıya sahip olduğunu söyleyen ailelerde dahi mülkiyet hakları, ödüllendirme, hisse alıp satma stratejileri, işte çalışma ve roller gibi zorlu konulara gelindiğinde genelde yanlış

anlaşılmalar fikir ayrılıklarına rastlanabilmektedir. Konu, çatışma olup olmaması değil, çatışmaları yönetmeyi öğrenmektir. Bu da net ve şeffaf bir iletişimle başarılabilir. İyi bir yönetim anlayışının reçetesi budur.

Aile üyelerinin işe ne şartlarla katılabileceklerine yönelik net kurallar belirlenmelidir. Bu prensip belki de en önemli kurallardan biridir. Kariyer yollarından ve işe girişe hazırlık konularından bahsedilmelidir. Gelecek konusu kaçınılacak bir konu haline getirilmemelidir. Planlardan bahsedilmeli ve her halefin işin içinde ve dışındaki çıraklıkları ve gelecekteki rolleri ile ilgili öğrenmelerine yardımcı olunmalıdır. Herkesin işletmesi, özellikle organizasyonu ve finansı öğrenmesine yardımcı olunmalı, çocuklar arasında farklı yeteneklerden bahsedilmelidir. Rekabet kaçınılmaz olduğunda, herkese işin içinde veya dışında bir yer bulunmalı, kendilerini dışlanmış ya da katkıda bulunmakta zorlanır hissedenlere yardımcı olunmalıdır.

Resmi bir haleflik planlaması yapılmalı ve uygulanmalıdır. Bir sonraki kuşağın daha farklı bir tarz ve liderliğe ihtiyacı olabileceği gerçeğinden kaçınılmamalıdır. İşletme kurucusunun yetenekleri ne bugün ne de gelecekte işletmenin gereksinimi olan özellikler olmayabilir. İşletme genellikle yeni yeteneklere ihtiyaç duyar ve liderliğinin yeni yönlerle gitmesi gerekebilir. Kurucusu için işletmeyi özel kılan temel değerleri koruyup güçlendirirken, ailenin işin gelişmesi ve değişmesine izin vermesi için yardımcı olmakta fayda bulunmaktadır.

En iyi uygulamalar temel alınarak bir iş yönetim sistemi kurulmalıdır. Aile işletmesini yönetmenin en akıllıca ve güvenli yolu onu iş gibi yönetmektir, yani sanki aile işletme değil de halka mâl olmuş bir işletmenin kurallarına göre yönetmektir. Kuşkusuz bu kadar çok duygu ve kişisel gündemin yer aldığı bir ortamda bunu söylemek uygulamaktan çok daha kolaydır. Ancak kuşakları aşarak işletmenin hem aileye hem de topluma hizmet etmesini sağlama testini geçmenin arkasında bu temel prensip yatar. Netice itibarıyla, eğer işletme kurucusunun bir diğer ve çok önemli bir evladı olarak kabul edildiğine göre, onu kendi hayatı ve gelişim ihtiyaçları olan bir kişi olarak görmek gerekmektedir.

Sonuç olarak unutmamak gerekir ki, eğer dört nesil sonra her 100 aile işletmesinden dört ya da beşi hayatta kalabiliyorsa, bu gruba girmek şans değil, özverili, bilinçli ve cesur bir planlama ve çalışmanın eseridir.

Dünya ekonomisine önemli ölçüde katkı sağlayan aile işletmelerinin, aile, toplum ve ülke açılarından son derece önem taşımaları sebebiyle varlıklarını sürekli kılmaları, üzerinde durulması gereken bir konudur. Dolayısıyla aile işletmelerinin, sistemlerini değişen koşulları dikkate alarak yeniden yapılandırmaları, aile üyelerinin ve müşterilerinin beklentilerinin araştırıp, beklentileri karşılayacak uygulamalar geliştirmeleri, değişimlerle uyumlu bir örgüt yapısı kurmaları gereklidir.

Her an değişen ekonomik ve politik dengelere ayak uydurmak çok zor bir duruma gelmiştir. Özellikle kurumsallaşmış finans yönetimi ve dinamik ekonomi stratejileri yerine var olan güncel sorunlarla yüzeysel bir politika izleyen işletmeler, bu zor durumla baş etmekte zorluk çekmektedirler. Türkiye’de ticari faaliyetlerinin, %90’ına yakınıni oluşturan aile işletmeleri bu durumdan en çok yara olan kurumlar olmaktadır. Aile işletmeleri, yaşanan sorunlar yüzünden çoğu zaman bir sonraki kuşağa yönetim bayrağı devretmeden ticari yaşamdan çekilmekte ya da küçülmeye gitmek zorunda kalmaktadırlar. Aile olmanın getirdiği duygusal boyut ile iş hayatının getirdiği ya da getirmesi gereken rasyonalite arasında sürekli bir gerilim tehlikesi var olmaktadır.

Aile ilişkilerinin ekonomik çıkarlarla yıpratılması ya da iş hayatının içinde olması gereken profesyonel iş ilişkilerini ailevi duygusal bağlamında kurmak; bu çöküşü hızlandıran ve işletmenin kurumsal bir kimlik kazanmasına engel bir durum teşkil etmektedir. Bu durum hem aile de hem işletme de köklü sarsıntılara neden olmaktadır. Türkiye’de yıkılan aile işletmeleri görünüşte farklı nedenlerle çöküş ya da sarsıntı yaşasa da hepsinin de temelinde aynı soru işaretleri karşımıza çıkmaktadır.

Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar, çalışmamızda belirtildiği üzere; kuşak çatışması, nüfus problemleri, roller çatışması, işin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkların devam etmesi, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe, yüksek işgücü devir oranı ve kurumsallaşamama gibi temel başlıklar altında toplanabilir. Bu sorunların birbiriyle yakın ilişkili olduğu, özellikle çalışmamızın ana konusu olan kurumsallaşamamanın bütün bu sorunlara neden olabileceği anlaşılmaktadır.

Bütün bu sorunlar aile işletmelerinin etkinliğini ve verimliliğini düşürmekte, işletme içerisinde iyi bir sosyal ilişki akımının oluşmasını engellemekte ve aile işletmesi olmanın getirdiği girişimcilik gibi avantajlardan yeterince faydalanılmasına engel

olmaktadır. Kurumsallaşmanın önemi ile ilgili olarak işletmelerin bilgilendirilmesi oldukça önem göstermektedir. İşleyen bir sistemin kurulması, işletmenin kendi sahiplerinden ayrı bir kimliğe kavuşması ve sektörel hayatını sahipleri yönetimde olmadan da sürdürebilmesi zaten kurumsallaşmanın bizzat kendisidir.

Aile işletmeleri büyüdükçe, aileden gelen doğruların yerine, yüzyılların içinde oluşan ekonomi ve yönetimin doğrularının geçmesi gerekir. Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında izlenecek yol, işletmeden işletmeye büyük değişimler göstermez. Genellikle geniş aile ile büyük işletme uzun süre birlikte varlığını sürdüremez. Bunun için, aile işletmeleri bir yandan büyürken diğer yandan da kurumsallaşmak zorundadırlar.

İşletmelerin sağlıklı yapılanmaları ve gelişebilmeleri için kurumsallaşma çok önemlidir. Özellikle turizm sektöründe kurumsallaşmanın yolu çok sancılı ve zor bir süreçten geçmektedir. Kurumsallaşma, sadece otel tabelalarına yıldız eklemek ya da yatak kapasitesini arttırmaktan ibaret değildir.

Öncelikle, kurumsallaşmak için işletmenin geçmişinin belli bir kısmını kaybetmeyi göze almak, değişimi gerçekten istemek gerekmektedir. Bunun yerine daha çağdaş, eğitilmiş profesyonel insanlar ile çalışmanız gerekmektedir. Tabii ki vefa duygusu önemlidir, fakat 15 yıldır yanınızda çalıştırdığınız kişi kendisini çağın gerekleri doğrultusunda eğitmemiş ve geliştirmemişse o çalışanı gözden çıkartmak zorundasınız.

Sonra bir kurum kültürü oluşturulmalıdır. Bu, işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılacak bir yapıdır. İç müşterilerin en az dış müşteriler kadar önemli olduğu unutulmamalıdır. Çünkü kurum kültürü, tüm çalışanları aynı değerler ve aynı çalışma anlayışı çevresinde yakınlaştırıp birbirine bağlayıcı rol oynar ve kuruma bütünlük kazandırır. Daha sonra, işletme hedefleri arasına ulaşmak istenen kalite standardı hedefi de katılmalıdır.

Sorgulanmayan alışkanlıklar, fırsatlara dar görüş açısı ile yaklaşmak, mevcut yönetim çerçevesini oluşturan tartışılmayan varsayımlar işletmelerin gelişimini engelleyen en önemli nedenler arasında yer almaktadır.

İşte bu noktada kurumsallaşmak, işletmelerin gelişimini engelleyen nedenleri ortadan kaldırmakta ve işletmelere yeni bir kapı açmaktadır. Kurumsallaşmanın yolu

profesyonel otel yöneticileri ile çalışmaktan geçmektedir. Kurumsallaşamamış ve profesyonel yönetimlere sahip olmayan işletmelerin durumu oldukça vahimdir. Bu işletmeler hala bindikleri dalı kesmeye ve kendi geleceklerini belirsizleştirmeye devam etmektedirler.

Bu durumdan en büyük zararı ise her yönü ile Türk turizmi görmektedir. Çünkü bu işletmeler bir kurum olmadıkları için eğitilmiş, profesyonel insanlar ile çalışmamakta, uzun vadeli stratejik hedeflere sahip olamamaktadırlar. Eğitilmiş işgörenlerin tercihi ise istihdam noktasında kurumsal işletmeler olmaktadır. Bu işletmelerde yeterliliği ve deneyimi olmayan insanlar yönetici konumunda çalıştırılmaktadır. İşletmede işleyiş kavga düzen gitmektedir. Çalışanlar bir kurum kültürü olmadığı için işletme hakkında ve işletmenin hedefleri hakkında bilgilendirilmemekte ve kalite düşmektedir.

Kurumsallaşmak ise kaliteyi arttıran en önemli etkenlerden biridir. İşleri düzene sokmaktadır. Eğitilmiş insanları sektöre kazandırmaktadır.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma ile kazanılacakların başında, kısa dönemde firma içindeki soru işaretlerinin belirlenip çözüme yönelik hareket edilmesi, görev teslimi ve sirkülasyon konusunda netleşme olacaktır. Uzun dönemde ise ticari güvenilirliğin artması, ailenin gelecek ile ilgili planlamalarının daha sağlam temellere oturtulması, ailenin bir arada kalması sağlanacaktır.

Aile, duygusal ilişkilerin hâkim olduğu bir birlikteliktir. İşletme ise mantığını ve bunun uzantısı kuralların hâkim olduğu bir sosyal kurumdur. Bu nedenle duyguların baskın olduğu bir yapı olması nedeniyle aile işletmesinin kurumsallaşması çok daha önemlidir. Çünkü bu kadar duygu yoğun bir yapının ticari amaçlara yönelmesi, belirli kurallar gerektirir ve sıkıntı tam da bu noktada ortaya çıkar. Kısa sürede karar veren, yoğun etkileşim halinde olan ve işlerini aile bireylerince yürüten aile işletmeleri, işlerini büyütme amacıyla bünyelerine başka insanları da aldıklarında bir sistematığe dönüşme ihtiyaçları daha da artar.

Ayrıca, değişen dünyada işletmeler geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarına ulaşmak için kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılgısına düşebilirler. Oysa değişime direnmeyip ona ayak uyduran işletmeler sürekli olabilir, hedeflerini

geleceğe taşıyabilirler. Uzun ömürlü işletmelerin anahtarı kurumsallaşmadır. Kurumsallaşma, işletmenin kuralları, standartları ve prosedürlerinin olması ve kişilerden bağımsız olması demektir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın en önemli yararlarından biri; işletme sahipleri, yönetimde olmayan ortaklar, işletmede sahipliği olmayan yöneticiler ve işletmenin uzun vadeli başarısında katkısı olacak diğer insanlarla bir araya gelmek ve çalışmak için uzun ömürlü bir yer ve süreç yaratmasıdır.

Kurumsallaşma ilkeleri ile yaklaşılan aile işletmeleri yönetiminde, iş süreçlerinde ve iş ilişkilerinde şeffaflık, adaletli olma, hesap verebilirlik gibi ilkeler gözetilerek işletme performansının artırılması ve işletme çıkarlarının korunması amaçlanır. Aile işletmelerinde yönetim, yönetim kurulu başkanlığı ve sahipliğin genellikle aynı kişide toplanması, kurumsallaşma ilkeleri ile çelişmekle birlikte, bu ilkelerin aile işletmelerinde uygulanması, bu işletmelerde yaşanan birçok sorunun çözümüne katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışmamızı, asıl mesleği doktor, aynı zamanda da yazar olan Ichak Kalderon Adizes'in şu sözüyle özetlemek mümkündür. "Eğer işletme, kurucusunun çizdiği çember içinde sıkışıp kalırsa, kurucusu öldüğünde işletme de ölür". Gerçekten bu söz aile işletmeleri ile ilgili mevcut durumu ortaya koymaktadır.

Güçlü, sürekli olmayı başaran, dış dünya ile rekabet edebilen aile işletmeleri ülke ekonomisinin gelişmesine, işsizliğin azaltılmasına ve gelir düzeyinin yükselmesine katkı sağlar. Bu nedenle aile işletmeleri sadece kendi akraba ve çevresi için değil, aynı zamanda ülke ekonomisi, yani tüm toplum için önemlidir.

Bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara birkaç öneri sunulabilir. Bu çalışma zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle İstanbul ili ile sınırlı tutulmuştur. Bölge ya da Türkiye geneline yönelik daha uzun soluklu çalışma yapılabilir. Değişik segmentlerde çalışan aile işletmeleri arasında karşılaştırma yapan çalışmalar gerçekleştirilebilir. Türkiye ile Dünyadaki ülkelerden herhangi birini veya birkaçını, aile işletmeleri açısından karşılaştıran çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- ADSAN, Ebru ve Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN (2006), “Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*, İstanbul.
- AK, Mehmet (1998), *Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*, Işıl Ofset San. Ltd. Şti., İstanbul.
- AKAY, Hüseyin ve Musa ÇAKIR (2009), “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Raporlama”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (2009), Sayı:21, Kırgızistan.
- AKI, Volkan (2003), “Sabancı Son Yıllarda Biraz Yavaşlamış”, *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, Ağustos.
- AKINGÜÇ, Fahamettin (2004), “Aile İşletmeleri”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- ALACAKLIOĞLU, Haluk (2003), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, *İstanbul Sanayi Odası Semineri*, Haziran.
- ALACAKLIOĞLU, Haluk (2008), “Köklü Şirket Olabilme=Kurumsal Şirket”, *Türkiye Müteahhitler Birliği Araştırma Yayınları*, Gündem, Nisan.
- ALACAKLIOĞLU, Haluk (2009), “Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri”, *Global Kobi Yayınları-2*, İstanbul.
- ALAYOĞLU, Nihat (2003), "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", *Müsiad Yayınları*, No:42, İstanbul, s:14
- AÖF (2008-2009), “Kurumsal Yönetim”, *Yönetim Organizasyon Kitabı*, Ünite 17.
- ARIDURU Ayşen, “Aile Şirketleri ile İlgili Yaklaşımlar, Düşünceler”,
http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=9288&Where=danisma_merkezi&Category=020603&Topic=,07.12.2009

- ANSAY, Tuğrul (1971), “Çağdaş Anonim Şirketlerinin Sorunları ve Türk Anonim Şirketleri”, *Ankara, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları*, Ankara.
- ATEŞ, Özgür (2005), “Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik”, *Ankara Sanayi Odası Yayınları*, No:56.
- AYDEMİR, Burhan, Oya Aytemiz SEYMEN, Aslı TAŞÇI (2004), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, *İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı*, s.604-617, İstanbul.
- AYDIN, Nurhan (1986), “Aile Şirketleri”, *Yeni İş Dünyası*, Temmuz.
- BARAZ, Barış (2006), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- BERMAN, Ed (1984), “How to Set up a Small Business”, *Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge*.
- BİLGİN, Naciye (2007), “Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği”, *Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BİRBİL, Dilek, Özlem ÖZDEMİR (2007), “Kütahya İli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi Araştırma Raporu”, *Milli Prodüktive Merkezi*, Kasım, Ankara.
- BOZKURT, Rıdvan (2005), “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması”, *Milli Prodüktivite Merkezi, Anahtar Gazetesi*, Yıl:17, Sayı:194, Şubat.
- BOZKURT, Rıdvan (2005), “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması”, *Milli Prodüktivite Merkezi, Anahtar Gazetesi*, Yıl:17, Sayı:195, Mart.
- BRENES E.R., MADRİGAL K., MOLİNA-NAVORRO G.E., (2006). “Family Business Structure and Succession: Critical Topics in Latin America Experience”, *Journal of Business Research*, Volume: 59, Issue 3, March, s:372-374

- BÜYÜK, Sedef Seçkin (2003), “İyi Yönetim Savaşçıları”, *Capital Dergisi*, Temmuz.
- BÜYÜKBEŞE, Tuba, İsmail BAKAN ve Mehmet GÜVEN (2004), “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Capital, 2002/7, s: 118-121.
- ÇELİK Adnan, Abdullah SOYSAL, Sedat ALICI (2004), “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- DELOITTE (2007), *Denetimnet Yönetim Kurulu Anketi*, s:4.
- DEVELİ, Nesrin (2008), “Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği”, *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DİLBAZ, Sümeyra (2005), “Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim. Karaman Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Konya, s:64.
- DOĞAN, Selen (1998), “İşletmelerde Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi D.D.B.F. Dergisi*, Sayı 13. Kayseri.
- DRUCKER, Peter F. (1974), “Management: Tasks, Responsibilities, Practice”, *2nd ed*, London, s.275.
- ERDEMİR, Erkan ve Ömer TORLAK (2004), “Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Pazar Odaklılıkla İlgili Algılamalarının Belirlenmesi Üzerine Eskişehir’de Bir Araştırma”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- ERDOĞMUŞ, Nihat (2007), *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, Mayıs, İstanbul.
- ERKAL Mustafa (1987), *Sosyoloji (Toplumbilimi)*, Filiz Kitapevi Yay., 3. Baskı, İstanbul.

- FINDIKÇI, İlhami (2005), *Aile Şirketleri*, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (2005), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınevi, İstanbul, s:46.
- FINDIKÇI, İlhami (2010), “Kurumsallaşma Nedir ?”, *SubconTurkey Yan Sanayi Ürünleri Gazetesi*, Şubat.
- GENÇ, Nurullah ve Fatih KARCIOĞLU (2004), “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- GIBSON, James L., John H. IVANCEVICH, James H. DONELLY (1988), “Organizations Behavior, Structure, Process, 6th ed.”, *Texas: Business Publications, Inc.*, p:40-41.
- GÜNEL, Rıdvan (2005), “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine Ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Adana.
- GÜNEY, Semra (2007), “Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 2*.
- GÜROL, Yonca (2005), *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s:59.
- HAŞİT, Gürkan, Kazım DEVELİOĞLU (2004), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Her Zaman Çözüm Mü?:Vekalet Yaklaşımı ve Bir Uygulama”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- HATİPOĞLU, Murat (2006), "Aile İşletmelerinde Aileden Gelen Yöneticilerle Profesyonel Finans Yönetici Çatışmaları, Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Eylül, Afyonkarahisar.
- <http://www.abvizyonu.com/kobivizyonu/erim-hisim-kobilerin-insan-kaynaklari-ajandasi.html>, 18.08.2008.

<http://www.aileanayasasi.com/index.php?news=20>, 20.12.2009.

http://www.bilgiegitim.com/ders_notlari/html/muhasebe.htm, 15.01.2009.

<http://www.degerdanismanlik.com.tr/makale.asp?id=4>, 27.06.2008.

<http://www.egitimduyurulari.com/ho.asp?id=4413&ne=m>, 14.07.2009.

http://www.eskisehirce.com/kobi_eskisehir_detay.asp?id=327, 18.02.2009.

<http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>, 17.02.2009.

<http://www.frmtr.com/turk-dili-ve-edebiyati/722851-hayat-hikayeleri-analizi.html>,
09.08.2009.

www.gundem.info, <http://www.tumgazeteler.com/www.gundem.info/?a=3863464> 2008,
Temmuz.

<http://www.hukuk.gen.tr/konular/konular.asp?konugrp=4&konuid=3>, 18.05.2009.

<http://iek.erciyes.edu.tr/makaleler/%C4%B0KY/hhikaye.htm>; “Aile Şirketlerinde Hayat Hikayeleri Analizi”, 26.08.2009

<http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/864-5-adimda-kurumsallasma.html>,
17.05.2008.

<http://www.isletme.biz/content/view/83/27/>, 16.05.2009

<http://www.keynotespeakersblog.com/aile-sirketleri-icin-yonetim-rehberi/>, 16.03.2009

<http://www.msxlab.org/forum/ekonomi/15884-komandit-sirketler-genel-bilgileri.html>,
14.03.2009

<http://turkkredirating.com/main.php?pageId=17>,
24.03.2008 <http://www.yigitoglu.org/read/?art=4130>, “Aile Şirketi Nedir? Temel Özellikleri Nelerdir?”, 15.12.2009

İREN, R.Faruk (2004), “Aile İşletmelerinde Yabancı Ortaklık (Yurt Dışında / Yurt Dışından)”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

- JACOB, M. Price (1992), “Perry of London : A Family & a Firm on the Seaborne Frontier”, 1615-1753, *Harvard University Press*.
- KARA, A. Ferhan (1989), “Küçük İşletmelerin Sorunları, Geleceği ve Başarıyı Etkileyen Faktörler”, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- KARABULUT, Tuğba (2008), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul’da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 25, Sayı:2, S:647
- KARALAR Rıdvan (2005), “Genel İşletme Temel Bilgiler İşlevler”, Eskişehir, s:145,
- KARPUZOĞLU, Ebru (2004), “Gelecek İçin Aile Anayasası”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- KARPUZOĞLU, Ebru (2004), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.
- KAYMAZ, Ahmet (2006), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmaya Önem Verilmeli”, *Orgiad Dergisi*, Sayı:2, Kasım, Ordu.
- KIRIM, Arman (2001), *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayınları, İstanbul.
- KİRACI Murat ve İbrahim ALKARA (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, Afyon.
- KOÇEL, Tamer (1995), “İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış”, *5.b.*, Bela Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- KORKMAZ, Ali (2006), “Yazılı Basında Kurum Kimliğinin Oluşturulması Sürecinde Kurum Kimliği Stratejisinin Belirlenmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 17, Konya.

- KÖSE, Mehmet, Atike ALAGÖZ, Osman KAYA, Hülya SEMERCİLER (2001), “İşletme Büyüklüğü ve Kapasite”, *İşletme Yöneticiliği Dersi Dönem Ödevi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer, Tülin DURUKAN (2004), *Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- OĞUZ, Şeref (2010), “Alaturka Çağı”, *Sabah*, 01 Ocak, s.17.
- OKAY, Ayla(2008), *Kurum Kimliği*, 2.Baskı, MediaCat Yayınları, Ankara, s:38.
- OLINS, Wally. (2002), “Corporate Identity-the ultimate resource”, *Viewpoints, Business*, s:2.
- ÖZKAYA, Meltem Onay ve Canan Muter ŞENGÜL (2006), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:21, Sayı:1, İzmir.
- PAZARCIK, Orhan (2004), “Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- POOLEY, Erin (2005), “Family Values”, *Canadian Business*, 78 (11), s.55-56.
- RUSO, Selman (2009), “Aile Şirketleri Nasıl Büyür?”, *Şalom Gazetesi*, 07 Ocak, <http://www.salom.com.tr/news/print/10467-Aile-sirketleri-nasil-buyur.aspx>,
- SAĞLAM, Mehmet (1979), “Örgütsel Değişme”, *Ankara Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, Ankara.
- SAĞLAM, Necdet (2009), “Aile Anayasası Nasıl Hazırlanır?”, <http://blog.hukukokulu.com/aile-anayasasi-nasil-hazirlanir.html>, 23.09.2009
- SCHERMERHORN John R. (1989), Jr., “Management for Productivity”, *3rd ed., New York: John Wily&Sons, 10.* ve Michael E Gerber, “Girişimcilik Tutkusu: Küçük İşletmeler Niçin Batar? Nasıl Büyür?” (1996), *Çev. Tayfur Keskin, 1.b.*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- SELZNICK, Philip (1996), "Institutionalism Old and New", *Administrative Science Quarterly*, sayı 41, pp. 270–277.
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) (2003), *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Temmuz, Ankara.
- SHANKER. M.C., ASTRACHAN. J.H. (1996), "Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics", *Family Business Review*, vol. 9, No: 2, s.107 – 123.
- ŞAHİN, Mehmet (2000), "Yönetim Tarzı Matriksi ve Beşyüz Firma İçinde Yer Alan ve Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Eti Gıda, Tülomsaş, Tusaş ve Yönetici Profilleri", 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F., Mayıs, Kayseri.
- ŞAHMAN, İlkem, Dilaver TENGİLİMOĞLU, Oğuz IŞIK (2008), "Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ekim, Ankara.
- TAHİROĞLU, Gülçin Uysaloğlu (2003), "Yaprak Gibi Savrulduklar", *Akşam Gazetesi*, 28.12.2003.
- TAKIŞOĞLU Management&Consulting (2008), "Aile Şirketleri", <http://www.takisoglu.com/bulten2.pdf>, 11.03.2009
- TANDOĞAN, Uğur (2007), "Aile Şirketleri ve Kurumsallaşmanın Dayanılmaz Ağırlığı", *Dünya*, 11 Eylül, s:8.
- TAŞKIR, Hayri ve Tolga Bahadır ŞİMŞEK (2008), "Ayvalık ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları", 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- TBMM (2008), "Genel Kurul Tutanağı", *AB Uyum Komisyonu, 23. Dönem 2. Yasama Yılı, 138. Birleşim*, Temmuz, Ankara.
- ULUKAN, Cemil (1999), "Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci", *Doktora Tezi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- UZUNÇARŞILI, Ülkü, Meral TOPRAK ve Oğuz ERSUN (2000), “Şirket Kültürü ve İş Prensipleri”, *İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:4*, İstanbul.
- ÜLGEN, Hayri (1990), “İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması”, *Gençlik Basımevi*, İstanbul.
- WORTMAN, M. S. (2005), “Theoretical Foundations For Family-Owned Business: A Conceptual And Research-Based Paradigm”, *Family Business Review, Vol.7, No:1*, s.3-27
- YENİŞAFAK (2009), “Aile Şirketleri Devlerle Rekabet Edebilir”, 02/09/2009; s:6
- YAZICIOĞLU, İrfan ve KOÇ, Hakan (2009), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırılmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:21, Konya.

E K L E R

EK 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

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

Ceyhun AKYOL
ceyakyol@yahoo.com

1. Bölüm

Ankete Katılan İşletme İle İlgili Bilgiler

1. İşletmenizin statüsü

4 Yıldızlı 5 Yıldızlı Diğer

2. İşletmenin türü

Bağımsız Ulusal Zincir Uluslararası Zincir

3. İşletmenin ortaklık yapısı

Şahıs İşletmesi Limitet İşletme Anonim İşletme Diğer :

4. İşletmenizin kuruluş yılını belirtiniz?

5. İşletmenizin oda sayısı

1 - 80 81 - 150 151 - 200 201 ve üzeri

6. İşletmenizin çalışan sayısı

1 - 50 51 - 100 101 -150 151 – 200 201 ve üzeri

2. Bölüm

Ankete Katılan Yönetici İle İlgili Bilgiler

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

7. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

8. Medeni durumunuz:

Evli Bekâr Diğer

9. Yaşınız:

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

10. Eğitim durumunuz:

Ortaöğretim Meslek Yüksek Okulu Üniversite Lisans üstü

11. İşletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?

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

12. İş hayatınızda yöneticilik tecrübeniz nedir ?

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

13. İşletmedeki pozisyonunuz

- Orta Düzey Yönetici Üst Düzey Yönetici Hissedar
 İşletme Sahibi

14. İşletmenizin kurucusu ile yakınlığınız nedir?

- Büyükbabam Büyükannem Babam Annem Kendim
 Eşim Oğlum Kızım Diğer

15. İşletmenin sahipliği;

- Tek bir aile üyesindedir.
 Tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşmaktadır.
 Kardeş ortaklığıdır.
 Kuzenlerin ortaklığındadır.
 Halka açık ortaklıktır.
 Diğer (belirtiniz):

16. İşletmenin ortaklık yapısında, aile üyelerinin hisse oranı nedir?

- %100 %99-50 %49 ve daha az

17. İşletmeniz şu anda kaçınıncı nesil tarafından yönetilmektedir?

1. nesil 2. nesil 1. ve 2. nesil beraber
 3. nesil 4. nesil Diğer (belirtiniz):

18. Size göre aile işletmesi olmak

- Tamamen avantajlıdır Kısmen avantajlıdır Kararsızım
 Kısmen dezavantajlıdır Tamamen dezavantajlıdır

KURUMSALLAŞMA SORUNLARI ve ÇÖZÜM ÖNERİLERİ İLE İLGİLİ SORULAR

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

EK 2: Dünyanın En Büyük Aile İşletmeleri

	İşletme İsmi	Ailenin İsmi	İşletmenin Faaliyet Alanı	Ülke
1.	Wal-Mart Stores	Walton Ailesi	Perakende Mağazalar Zinciri	ABD
2.	Ford Motor Co.	Ford	Otomotiv	ABD
3.	Samsung Group	Lee	Holding	Güney Kore
4.	LG Group	Koo	Holding	Güney Kore
5.	Carrefour Group	Defforey	Perakende	Fransa
6.	Ifi Istituto Finanziario Industriale S.p.A.	Agnelli	Holding	İtalya
7.	Fiat Group	Agnelli	Otomobil	İtalya
8.	Cargill Inc.	Cargill/MacMillan	Uluslararası Ürün Ticareti	ABD
9.	PSA Peugeot Citroen S.A.	Peugeot	Otomobil	Fransa
10.	Koch Industries	Koch	Petrol, Gaz, Tarım	Kanada
11.	BMW (Bayerische Motoren Werke AG)	Quandt	Otomobil	Almanya
12.	SCH (Banco Santander Central Hispano S.A.)	Botin	Bankacılık	İspanya
13.	Robert Bosch GmbH	Bosch	Araba Parçaları	Almanya
14.	Motorola	Galvin	Telekom	Almanya
15.	ALDI Group	Albrecht	Gıda Perakende	Almanya
16.	Pinault-Printemps Redoute	Pinault	Perakende	Fransa
17.	J Sainsbury	Sainsbury	Perakende Marketler	Birleşik Krallık
18.	Viacom	Redstone	Medya ve Eğlence	ABD
19.	Auchan	Mulliez	Perakende	Fransa
20.	Tengelmann Group	Haub	Perakende	Almanya
21.	İto-Yokado	İto	Kolay Ulaşılan Mağazalar	Japonya
22.	Loew's	Tisch	Tütün, Otel	ABD
23.	Novartis Group	Landolt	Sağlık	İsviçre
24.	Bouygues	Bouygues	İnşaat	Fransa
25.	Hyundai Motor	Chung	Otomobil	Güney Kore
26.	Mars	Mars	Şekerleme, Pirinç, Pet Gıda	ABD
27.	News Corp.	Murdoch	Medya	Avustralya
28.	Otto Group	Otto	Katalog, Perakende	Almanya
29.	Publix Super Markets	Jenkins	Süpermarket	ABD
30.	Weyerhaeuser Co.	Weyerhaeuser	Kereste Ürünleri	ABD
31.	Michelin	Michelin	Seyahat	Fransa
32.	Bechtel Group	Bechtel	Mühendislik ve İnşaat	ABD
33.	Karstadt Quelle	Schickedanz, Riedel, Herl	Perakende	Almanya
34.	Gap	Fisher	Giyim Mağazaları	ABD
35.	Bombardier	Bombardier	Savunma	Kanada

36.	Anheuser-Busch Cos.	Busch	Bira	ABD
37.	Groupe Danone	Riboud	Gıda Ürünleri	Fransa
38.	Winn-Dixie Stores	Davis	Süpermarket	ABD
39.	General Dynamics	Crown	Crown	ABD
40.	L'Oréal	Bettencourt	Kozmetik	Fransa
41.	Lagardère	Lagardère	Savunma Sistemleri, Dergiler	Fransa
42.	Reliance Industries	Ambani	Kimya	Hindistan
43.	Power Corporation of Canada	Desmarais	Kamu Yarar	Kanada
44.	Henkel Group	Henkel	Kimya	Almanya
45.	Cathay Life Insurance	Tsai	Sigorta	Tayvan
46.	Magna International	Stronach	Oto Parçaları	Kanada
47.	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	Arnault	Lüks Ürünler	Fransa
48.	Sodexo Alliance	Bellon	Gıda Hizmetleri	Fransa
49.	Suntory Ltd.	Saji/Torii	Likör	Japonya
50.	Tyson Foods	Tyson	Gıda İşlemci	ABD
51.	Meijer	Meijer	Perakende	ABD
52.	Ikea	Kamprad	Mobilya	İsveç
53.	Marriott International	Marriott	Otel, Gazino	ABD
54.	Investor AB	Wallenberg	Sanayi Malları	İsveç
55.	Fidelity Investments	Johnson	Ortak Fonlar	ABD
56.	SHV Holdings N.V.	Fentener van Vlissingen	Enerji Malları	Hollanda
57.	Comcast	Roberts	Yayıncılık	ABD
58.	Illinois Tool Works	Smith	Sanayi Araçları	ABD
59.	El Corte Inglés	Alvarez	Perakende	İspanya
60.	Gerling-Konzern Versicherungs- Beteiligungs AG	Gerling	Sigorta	Almanya
61.	H.E. Butt Grocery	Butt	Gıda Dükkanları	
62.	Cox Enterprises	Cox	Gazete, Televizyon	ABD
63.	Bertelsmann	Mohn	Yayıncılık, Medya	Almanya
64.	Huntsman Corp.	Huntsman	Kimya	ABD
65.	Masco	Manoogian	İnşaat Malzemeleri	ABD
66.	Dillard's	Dillard	Mağazalar Zinciri	ABD
67.	Holcim Ltd.	Schmidheiny	Çimento	İsviçre
68.	Tetra Laval	Rausing	Ambalaj	İsviçre
69.	Clear Channel Communications	Mays	Yayıncılık	ABD
70.	Tata Group	Tata	Tekstil	Hindistan
71.	Hutchison Whampoa	Li	Telekom, Enerji	Çin
72.	JM Family Enterprises	Moran	Otomobil Tüccarı	ABD
73.	Grupo Financiero BBVA- Bancomer	Garza	Bankacılık	Meksika
74.	Thomson Corp.	Thomson	Medya	Kanada
75.	Parmalat Finanziaria S.p.A.	Tanzi	Mandıra Ürünleri	İtalya
76.	Cemex	Zambrano	Yapı ve Ürünleri	Meksika
77.	SAP	Hopp	Yazılım	Almanya

78.	Associated British Foods	Weston	Gıda, Ev Ürünleri	Birleşik Krallık
79.	Marmon Group	Pritzker	Maden Techizatı, Demiryolu Araçları	ABD
80.	Sonepar	Mulliez	Elektrik techizatı	Fransa
81.	Enterprise Rent-A-Car	Taylor	Araba Kiralama	ABD
82.	Boehringer Ingelheim	Boehringer	Eczacılık	Almanya
83.	Hacı Ömer Sabancı Holding	Sabancı	Holding	Türkiye
84.	Nordstrom	Nordstrom	Giyim Mağazaları	ABD
85.	Grupo Carso	Slim	Holding	Meksika
86.	Kumagai Gumi Co. Ltd.	Kumagai	Müteahhit	Japonya
87.	ERG S.p.A.	Garrone	Petrol, Enerji	İtalya
88.	Fomento Económico Mexicano (FEMSA)	Garza	Bira	Meksika
89.	Dollar General Corp.	Turner	Perakende	ABD
90.	R.R. Donnelley & Sons	Donnelley	Yayıncılık, Reklamcılık	ABD
91.	Doğuş Group	Şahenk	Bankacılık, İnşaat	Türkiye
92.	Lazard LLC	David-Weill	Yatırım Bankası	Fransa
93.	Saudi Binladin Group	Bin Laden	Holding	S. Arabistan
94.	Koç Group	Koç	Holding	Türkiye
95.	C&A	Brenninkmeyer	Perakende	Hollanda
96.	Estée Lauder Cos.	Lauder	Kozmetik	ABD
97.	Tchibo Holding	Herz	Kahve, Tütün	Almanya
98.	Fomento de Construcciones y Contratas	Koplowitz	İnşaat	İspanya
99.	McGraw-Hill	McGraw	Yayıncılık, Reklamcılık	ABD
100.	Advance Publications	Newhouse	Gazete, Dergi	ABD

Kaynak : <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>'den derlenmiştir.

EK 3 : Türkiye'nin En Eski 30 Aile İşletmesinin Profili

İşletme Sektörü	Kuruluş Tarihi	İli	İş Başındaki Kuşak	Günümüzde Ailenin Durumu
1. HACI BEKİR LOKUM VE ŞEKERLEME Şekerleme	1777	İstanbul	4.	Bahçekapı'da küçük bir dükkanda başlayan işi, uzun süre kurumsal olmayan şekilde sürdürdü. İşletme olmaları 1974 yılında gerçekleşti.
2. HATEMOĞLU Hazır Giyim	1826	Kayseri	3.	Hacı Mustafa Saykı tarafından kumaş ve konfeksiyon alımı için kuruldu. 1961 yılında manto üretimine başladı. 1962 yılında da ikinci kuşak işletmenin merkezini İstanbul'a taşıdı.
3. İSKENDER Gıda	1860	Bursa	3.	Dedeleri Mehmetoğlu İskender Efendi'nin mirasını üçüncü kuşaktan Yavuz İskenderoğlu sürdürüyor.
4. KURUKAHVECİ MEHMET EFENDİ VE MAHDUMLARI Gıda	1871	İstanbul	3.	1871'de ilk kez toplu kahve üretimi ile yola çıkıldı. Kurukahveci Mehmet Efendi, bugün dünyanın dört bir yanında distribütörü var.
5. KOMİLİ Temizlik malzemeleri	1878	Balıkesir	3.	İlk sabun üreticilerinden Komili 1878'de kuruldu. 1990'larda yeni yatırımlarına kaynak yaratmak için yağ tesislerini ve Komili markasını sattı. Şu anda sabun işiyle uğraşılıyor.
6. ÇUKUROVA SANAYİ Tekstil	1888	Mersin	3.	Türkiye'nin dev gruplarından Çukurova Holding'in temelini oluşturan işletme, tekstil ile uğraşılıyor. Grup bugün 152 işletme ve 36 bin çalışana sahip.
7. TUZCUOĞLU NAKLİYAT Nakliye	1893	İzmir	3.	Fehmi, Mustafa ve Mehmet Ali Tuzcuoğlu tarafından kuruldu. Şimdi Soyer Grubu çatısı altında. Torun olan Soyer Kardeşler, Soyer Nakliyat ve Ambalaj Sanayi ile ailenin ticari geleneğini sürdürüyor.
8. ARKAS DENİZCİLİK Denizcilik	1902	İzmir	3.	İşletme Gabriel J. B. Arcas tarafından ithalatçı bir firma olarak kuruldu. 1944 yılında uluslar arası taşımacılık alanında faaliyet göstermeye başladı. .Ardından 1964'te vapur acenteliği geldi. Şimdi yönetimde dördüncü kuşak var.
9. BRODERİ NARİN Tekstil	1917	İstanbul	3.	Saraybosna'dan göç eden Hamdi Narin'in kurduğu işletme, Sultanhamam'da başladığı yolculuğunu üçüncü kuşakla sürdürüyor.
10. E.R. RODİTİ HALEFLERİ İthalat ve İhracat	1923	İzmir	2.	İşletme İtalyan kökenli Roditi Ailesine ait. Eliyezer Roditi, manifatura ticareti amacıyla kurmuş. İki oğlu İshak ve Rafel ise 1950'lerde işletme bünyesinde çalışmaya başlamış. 1961'de Eliyezer vefat eder. Şimdi iki oğlu yönetmekte.

11. YIRCALI UN FABRİKASI	Gıda	1923	Balıkesir	2.	Muharrem Haspi'nin ilk işi, aynı zamanda Balıkesir'de kurulan ilk fabrikaydı. 1940'lı yıllarla birlikte damadı Sırrı Yırcalı işleri büyüttü ve Mortaş Madencilik'i kurdu. Ardından da ailenin işlerini ikinci kuşaktan Rona Yırcalı üstlendi.
12. MUSTAFA NEVZAT İLAÇ SANAYİ	İlaç	1923	İstanbul	3.	Türkiye'nin ilk ilaç işletmelerinden. Bir laboratuvar . 1975'te işletmeye dönüştü olarak kuruldu. Şu anda Türkiye'nin ilk 10 ilaç işletmesi arasında yer alıyor.
13. DOLUCA ŞARAPÇILIK	Şarap	1926	İstanbul	2.	1926'da Geisenheim Şarapçılık Enstitüsü'nü bitirip ülkesine dönen Nihat Kutman tarafından kuruldu. Şu anda işletmenin başında Sabancı grubundan transfer yönetici bulunmaktadır.
14. EVYAP SABUN	Temizlik Malzemeleri	1927	Erzurum	2.	Kurucusu Rifat Evyap, önce Erzurum'da sabun üretimiyle işe başladı. Arko ve Duru gibi pazarda güçlü markaları yarattı. Evyap'ın Ayazağa'daki tesisleri, Avrupa'nın en büyükleri arasında kabul ediliyor.
15. TAHİNCİOĞLU	Şekerleme	1927	Mardin	2.	Kent Gıda, Mardin'de Tahincioğlu Ailesi'nin girişimiyle kuruldu. İşletme tahin üretiminden sonra şekerleme ve çikolataya da girdi.
16. NUMUNE-İ TERAKKİ	Ambalaj	1930	İzmir	3.	Özgürkeyler,1930'lu yıllardan beri ticaretin içinde.Baba Nevzat Bey'den sonra yerine iki oğlu Armağan ve Cemal Özgürkey geçti. Etap Holding, gıda, ambalaj ve pazarlama alanlarında faaliyet gösteriyor.
17. DEDEMAN İNŞAAT	İnşaat	1930	Ankara	2.	Mehmet Kemal Dedeman, iş hayatına inşaatla başladı. Ardından da madencilik ve turizm sektörleri geldi. Grup bugün ikinci kuşaktan Murat ve Nazire Dedeman tarafından yönetiliyor.
18. KOSKA	Şekerleme	1931	İstanbul	3.	Temeli 1900'lü yılların başında Denizli'de atılıyor. Ancak, aile 1931'de dükkanını kapatarak İstanbul'a göç etti. 1974'te fabrika kurularak helvanın yanı sıra, lokum ve şekerlemeye de girildi.
19. HEZNEDAR ATEŞ TUĞLA	İnşaat Malzemeleri	1933	İstanbul	3.	Erez Ailesi'ne ait olan işletme, Türkiye'nin en eski tuğla firmalarından biri olarak kabul ediliyor.
20. ŞEN ŞAPKA / VAKKO	Tekstil	1934	İstanbul	2.	1934 yılında, şapka devriminin ilk günlerinde Şen Şapka mağazasını açarak iş dünyasına adımını atan Vakko markasının yaratıcısı Vitali Hakko 2007 yılında vefat etti. Oğlu Cem Hakko yönetime devam etmektedir.

21.	MARAŞOĞLU YAĞ SANAYİ Yağ	1935	Adapazarı	2.	İbrahim Maraşoğlu, Türkiye'deki ilk ayçiçeği fabrikasının kurucusu. 90 yaşına kadar yaşayan İbrahim Bey'den sonra yerine oğlu Kenan Maraşoğlu geçti. İşletme, deprem sonrasında faaliyetlerine ara vermek zorunda kaldı.
22.	BAYRAKTARLAR Nakliye	1935	Kayseri	4.	Nakliye ve yedek parça işiyle ticarete atılan grup, Halil Bayraktar tarafından kuruldu. 1935 yılında ise yönetime Hacı Mehmet Bayraktar geldi. 1953'te Merkez, torun İzzet Bayraktar tarafından Kayseri'den İstanbul'a taşındı.
23.	İBRAHİM UZEL Yedek Parça	1935	Bursa	3.	İbrahim Uzel, iş yaşamına şahıs işletmesinde motorlu araçlar için yaprak yay üretimi ile başladı. 1940'ta işlerini İstanbul'a taşıdı ve üretimini çeşitlendirdi. Ardından yeni yatırımlar ve yabancı ortaklıklar geldi. Şu anda işlerin başında Ahmet Uzel var.
24.	BALKANOĞLU İnşaat Malzemeleri	1937	Ankara	2.	Nazmi Balkanoğlu 1940'larda Ankara'da inşaat malzemeleri ticareti yaparak iş hayatına atıldı. Ardından işleri oğlu Müfit Balkanoğlu devraldı. Çivi ve tel üretimi ile birlikte inşaatla uğraştılar. Ancak, bu işler tasfiye edildi.
25.	KÜÇÜKÇALIK Tekstil	1937	Kayseri	2.	Nuh Mete Küçükçalık'ın tekstil ticaretiyle başlayan girişimi bugün ürünlerinin yüzde 75'ini ihraç ediyor.
26.	MİTHAT GİYİM Hazır Giyim	1937	Eskişehir	2.	Temeli 1937'de atılan Mithat Giyim'in yönetimin de ikinci kuşaktan Tahir, Fahir ve Sahir Gürsoy var.
27.	KOÇ TİCARET TÜRK A.Ş. İnşaat Malzemeleri	1938	Ankara	3.	Rahmetli Vehbi Koç, 31 Mayıs 1926'da Koçzade Ahmet Vehbi adıyla Ankara Ticaret Odası'na kaydolarak işlerini kendi üzerine geçirerek gerçek iş hayatına başladı. Koç Türk Ticaret ise grubun ilk işletme olarak gösteriliyor Koç Holding ise şu anda Türkiye'nin en büyük işletmelerinden birisi.
28.	BAKİ-CAFER ABALIOĞLU TABAKHANESİ Tekstil	1938	Denizli	2.	Cafer Sadık Abaloğlu Holding'in temeli 1940'larda atıldı. 1944'te un fabrikası, 1950'de de çırçır işletmesiyle sanayiciliğe girdi. 1966 yılında kardeşlerinden ayrıldı ve Abaloğlu Ticaret ve Kolektif Şirketini kurdu. Şu anda tekstil, bakır ve kağıt sektörlerinde faaliyet gösteriyor.
29.	ULUSOY KOLLEKTİF Yolcu Taşımacılığı	1938	Trabzon	2.	M. Bahattin Ulusoy, iş yaşamına yolcu taşımacılığı ile başladı. Oğullarının yetişmesiyle birlikte iş hacmi büyüdü. Şu anda 3. kuşak iş başında ve grup kısmen dağılmış olsa da taşımacılıkta Türkiye'nin önde gelenleri arasında.

30. STFA İnşaat	1938	İstanbul	2.	İkisi de mühendis olan Sezai Türkeş ve Fevzi Akkaya 1938'de kurdular. Özellikle yol, köprü yapımında çalışan işletme 1970'lerde yurtdışına atıldı. Holding'in bünyesinde 33 işletme var.
--------------------	------	----------	----	--

Kaynak : Capital, 2002/7, s. 118-121

ÖZGEÇMİŞ

Ceyhun AKYOL 1979 yılında Sakarya’da doğdu. İlköğrenimini Ahmet Akkoç İlkokulu’nda, orta öğrenimini ise Sakarya Anadolu Lisesi’nde tamamlamıştır. Lisans öğrenimini Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Otelcilik Yüksekokulu’nda Konaklama İşletmeciliği bölümünü bitirerek tamamlayan AKYOL, askerlik vazifesini yaptıktan sonra, sektördeki çalışmalarına kaldığı yerden devam etmiştir. Halen turizm sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede orta düzey yönetici olarak görev alan AKYOL, aynı zamanda Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Bölümü’nde Yüksek Lisans eğitime devam etmektedir.

Eğitimini aldığı turizm sektöründe 1998 yılından bu yana görev alan AKYOL, sektörel tecrübelerinin yanında turizm sektörünün meslek örgütü kuruluşlarından olan biri TUROB (Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği)’nin de halen aktif üyesidir.