

Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması: Karabük İli Örneği Üzerine Nitel bir Çalışma

Canan YURDAKUL

Yüksek Lisans Öğrencisi, İşletme, Karabük Üniversitesi
Master Student, Business Administration, Karabuk University
yurdakul92@hotmail.com

Öz

Aile işletmeleri, özel şirketlerin yaygın örneklerinden biridir. Bu tür işletmelerin büyümeleri ve varlıklarını sürdürmeleri için uzun süreli hedefler oluşturmaları ve yapılarını şekillendirmeleri gerekmektedir. Günümüzün hızla değişen şartlar ve rekabet ortamında, aile işletmelerinin varlıkları başarıyla gelecek nesillere aktarabilmeleri son derece güçleşmiştir. Böyle bir çevrede bu statüdeki işletmelerin başarıyla yönetilebilmeleri için kurumsallaşmaları zorunludur. Aile işletmesi denilince, bir ailenin herhangi bir girişim yaparak bir iş kurması anlaşılır. Yani; ailenin işin sahipliğini üstlendiği, yönetimde yetkinin merkezileştiği ve çoğu zaman işin içinde yer aldığı bir örgüt yapısından söz edilmektedir. Kurumsallaşma, konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olmasıdır. Sonuç olarak, kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların olması ve bu kuralların mümkün olduğunca yazılı olması, yani bir aile anayasasının olması ve gelecek ikinci kuşağın da, bu bakış açısına sahip olarak yetiştirilmiş olması gerekir.

Bu çerçevede, Karabük ilinde kurulu olan aile firmalarının durumunu değerlendirdik. Araştırma evrenini oluşturan 8 aile işletmesi, farklı sektör ve iş alanlarını temsil etmektedir. Araştırmada nitel araştırma metodu uygulanmıştır.

Anahtar kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma.

The Institutionalization of Family Businesses: A Qualitative Study on Karabuk Province Sample

Abstract

Family businesses are becoming one of the major study areas of private organizations. A sustainable growth and continuous existence for these organizations depends on a set of long lasting goals and formalization of their structure. In today's rapidly changing conditions and a competition environment, transferring family businesses' existence to the next generations, has grown much difficult. Institutionalization process is necessary for this statute-organizations to be managed properly in such an environment. Family business is an entrepreneurship of a family which ends by job formation. So we talk about an organization structure where the family holds the ownership, the management and the application of the job. Institutionalization is number of policies applied on all kind of interaction and communication in the organization what ever the subject is. Consequently an organization should identify appropriate written rules for all kind of processes, adopt a family constituti on and train following generation along this philosophy.

Within this thought, we intended to analyze family businesses in the greater areas of Karabük city. The research population was about

8 family firms which represent different sectors and businesses. We have employed qualitative research techniques in the study.

Key Words: Family Firms, Institutionalization,

Giriş

Dünyada küreselleşme ile birlikte dış ticaret hızla artmış ve pazarlarda yoğun bir rekabet oluşmuştur. Ülkemizdeki şirketlerin de, küreselleşme sürecinde kendilerini yoğun rekabete hazır bulundurmaları gerekmektedir. Türkiye'deki şirketlerin %95'lik kısmı aile şirkettir. Bu şirketlerin ülke ekonomisi açısından önemi oldukça yüksektir. Bununla birlikte aile şirketlerinin devamlılığını sağlamaları önemli bir gelişme olacaktır.

Tüm dünyada aile şirketleri, sayısal olarak çok büyük önem arz etmektedirler. Dünyanın hemen hemen her ülkesinde, ekonomik faaliyetlerin en büyük kısmını Aile Şirketleri gerçekleştirmektedir. Buna rağmen, eğer kurumsallaşmayı başaramazlarsa, maalesef ömürleri uzun olamamaktadır. Aile şirketleri, yaşanan ekonomik krizlerden çok fazla etkilenmeden faaliyetlerini devam ettirebilirken, aile içi sorunlar sebebiyle varlıklarını uzun süre devam ettirememektedirler. Yaşama süreleri açısından aile şirketleri ile ilgili dünya genelindeki istatistiklere bakıldığında, Türkiye ile paralellik arz ettiği ve ortalama 24-25 yıl civarında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, örneğin Amerika, İngiltere, İtalya ve Japonya gibi ülkelerde, 6. ve 7. kuşakların halen yönetiminde yer aldığı, yaklaşık 300-400 yıldır faaliyet gösteren aile şirketleri söz konusu iken, ülkemizde benzer örneklere rastlamak mümkün değil (Alayoğlu, 2003).

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın sağlanması ile daha sistemli ve profesyonel bir yapı oluşturularak, bu şirketlerde

devamlılığın sağlanması için bir adım atılmış olacaktır. Ayrıca, kurumsallaşmayı sağlayabilen şirketler, uzun vadede rekabet için de avantaj elde etmiş olacaklardır. Aile şirketlerinde şirket yönetimine egemen olan ve kendine özgü amaçları bulunan aile, bu şirketleri farklılaştırmaktadır. Aile bireylerinin hem birbirleriyle, hem şirketle olan ilişkileri, şirketin geleceğini ve devamlılığını etkileyen bir unsurdur.

Aile işletmeleri ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahiptir. Ülke ekonomilerindeki sayısal üstünlükleri, üretim ve istihdamı arttırmaları nedeniyle aile işletmeleri üzerinde yapılan çalışmalar daha fazla önem kazanmaktadır. Aile işletmelerinin sayısındaki artışların ülke ekonomilerine sağladıkları katma değer giderek çoğalması; toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada ve bölgeler arası kalkınmayı desteklemede olumlu etkileri aile işletmelerinin öneminin daha da artmasına neden olmaktadır (Demirdöğen, Yılmaz, Varinli, Güzel, 2008).

Kurumsallaşma sürecinde ailenin vizyon ve hedeflerinin belirlenmesi, aile / şirket anayasasının oluşturulması, aile üyelerinin işe girme kuralları, yönetsel yapının oluşturulması, iş süreçlerinin / bilgi sistemlerinin bütünselleştirilmesi gerekir. O halde kurumsallaşma; insanın kendi yaşamında, ailenin yaşamında, kurum ve kuruluşlarda, toplumda belli kuralların hâkim olmasıdır. Ailede duygusal ilişkiler hakimdir, buna karşılık işletmeler kuralların hâkim olması gereken kurumlardır. Dolayısıyla aile şirketlerinde kurumsallaşma büyük önem taşır. Öncelikle adil bir yönetim şeklini getirir, aidiyet duygusunu geliştirir, kaosu ortadan kaldırır ve motivasyonu artırır. 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 sistematığı ile uygulanması gerekmektedir. Halen yaşayan birçok örnek göstermektedir ki, kurumsallaşma amacına böyle bir strateji ile ulaşılabilir (Tuncel, 2011).

Aile işletmeleri, ekonomiden işletme yönetimine, psikolojiden toplum bilimlerine kadar çok çeşitli disiplinlerin ilgi ve çalışma alanına girmekte olup bu konuda yapılan araştırmaların sayıları da hızla artmaktadır. Öte yandan stratejik yönetim, performans artırma planlaması, yönetim organizasyonu ve kurumsallaşma gibi konulardaki farkındalık düzeylerinin artması, iç ve dış rekabet koşullarının zorlaması gibi gelişmeler sonucunda aile işletmeleri bu alanlardaki sorunlarını doğru tanımlayıp kendilerine uygun çözümler içeren danışmanlık ve eğitim hizmetlerine de ihtiyaç duymaya başlamışlardır.

Bu araştırmada Karabük ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ve kurumsallaşma sürecine bakış açıları incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma 8 aile işletme sahipleriyle birebir mülakat şeklinde görüşülüp nitel bir araştırma yöntemi uygulanmıştır.

1. Aile İşletmesi Tanımı ve Önemi

Aile şirketleri ile ilgili olarak üzerinde uzlaşılan tek ve ortak bir tanım bulunmamaktadır. Konuya yaklaşım biçimine göre ve farklı bakış açıları ile değişik tanımlamalar yapılabilmektedir. Aile reisinin

veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması, o şirketin “aile şirketi” olarak değerlendirilmesi için yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bazı tanımlar aile şirketlerini dar bir açıyla, bazıları ise geniş bir açıyla değerlendirmektedir. Örneğin aile şirketi, “birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu bir işletme” olarak tanımlanırken bir başka kaynakta ise “sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu bir işletme” olarak da tanımlanabilmektedir (Peşkirioğlu, 2014).

Aile işletmelerinin özellikle yönetim tarzları ve nesiller arası devirleri sırasında yaşanan çatışmaların ve bu çatışmaların çözümüne yönelik söylemlerin son günlerde arttığı görülmüştür. Bu nedenle aile işletmelerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşma biçimlerinin aile işletmelerinin başarısına olan katkılarının ekonomi ve yönetim bilimi açısından önem kazandığı tespit edilmiştir.

Aile işletmelerini kuran kişiler çok çalıştıkları, iyi bildikleri ve her şeyi kendi yaptıkları ve hızlı karar aldıkları için hızlı yükselirler. Ancak işletme belli bir büyüklüğe geldiğinde girişimci her şeye tek başına yetişemez duruma düşebilir. Girişimci her işe tek başına yetişmeye çalışırsa katılımcılık ortadan kalkar, işletmenin başarısı düşer ve kârlılığı azalır. Profesyonel yönetim, üretim planlaması, toplam kalite, tanıtım, otomasyon, maliyet muhasebesi gibi çağdaş ifadelerin işletmeler için henüz çok erken olduğunu düşünen girişimciler, aslında büyüdüklerini, bu büyümenin bir sonucu olarak bu kavramlarla birlikte yaşamayı öğrenmeleri gerektiğini

düşünememektedirler. İşi bilmek, işin çekirdeğinden gelmek, işte yetişmek önemlidir ancak bir aile işletmesinin kalıcılığını ve devamlılığını sürdürebilmesi için yeterli değildir (Güngör Ak, 2010).

Dünyada özel sektör işletmelerinin önemli bir kısmını aile şirketleri oluşturmaktadır. Türkiye’de bu oran oldukça yüksektir. Yapılan çalışmalar Türkiye’de işletmelerin %90’ı KOBİ olduğunu ve KOBİ’lerin %95’inin ise aile işletmesi niteliğinde olduğunu göstermektedir. Aile işletmelerinin ülke ekonomilerine ve toplumsal yaşamı önemli ölçüde etkilediği gözlenmektedir.

Dolayısıyla aile işletmeleri yapıları ve hedeflerinin geleceğe taşınmasında en etkili olan olgu kurumsallaşma ihtiyacıdır ve günümüzde her geçen gün daha önemli hale geldiği görülmektedir.

Ankara Sanayi Odası’nın hazırladığı “Aile İşletmeleri Değişim ve Süreklilik” Raporu’na göre (Ankara Sanayi Odası, 2005), dünyada kurulu işletmelerin %65 - %80’i aile işletmesi statüsündedir. Dünya’da faaliyet gösteren işletmeler içinde en büyük ve başarılı olan işletmelerin %40’ı aile işletmeleridir. Türkiye’de ve Amerika Birleşik Devletleri’nde en uzun ömürlü işletmelerin %90’ı aile işletmesidir. Dünyada en büyük 100 işletmenin İtalya’da 43 tanesi, Fransa’da 26 tanesi, Almanya’da 17 tanesi aile işletmesidir. Türkiye’de aile işletmelerinin ömrü en fazla 60-70 yıldır. Dünya’da ise, aile işletmelerinin ortalama yaşam süresi 24 yıldır. Her 10 aile işletmesinden ancak 3’ü ikinci nesle devredilebilmektedir (Ankara Sanayi Odası, 2005).

2. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması

Kurumsallaşma, "örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların tabii neticesi olarak, duyarlı ve esnek bir

organizma haline gelme süreci" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda ise, şirketin diğerlerinden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olmasına ve, sosyal ihtiyaçlara dair uyumuna ağırlık verilmiştir. O yüzden kurumsallaşmış kurum, kişilerden bağımsız ve sistem temelli, çevresel koşullara duyarlı bir yapıdır yanı standartlar, ilkeler, kurallar, prosedürleri yer almış; profesyonel, şeffaf yönetim (Kuruma özgü iş yapma yöntemi ve biçimi) ve denetimin bulunduğu bir yapı hakımdır. Biçimsel/Formel (yazılı, anlaşılabilir) bir yapıdır. Çalışanlarca, tedarikçilerce, müşterilerce ve 3. şahıslarca algılanan özgün iş yapma kültürünün bulunduğu bir yapıdır (Sadri, 2013).

Farklı bir bakış açısıyla kurumsallaşma, işletmenin tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön veren vizyon, ana amacı ve üstlendiği ana görevini tanımlayan misyon, faaliyetlerini yürütürken uyacağını beyan ettiği kavramları içeren ilke ve değerler, faaliyetini yürütürken izlediği yol ve yöntemleri yansıtan politikalar ve hedeflerine ulaşmak için sürdüreceği uygulamalar açısından belirli bir niteliğe, canlılığa ve sürekliliğe sahip olmasıdır. Kurumsallaşmanın temel amacı; kurum, kuruluş ve işletmelerin, patron, lider yönetici ve önemli personele bağımlı olmadan faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri ve geliştirebilmeleri, firmanın (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 tüm sosyal yapılar önemlidir. Fakat bu durum aile şirketleri için daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü ailede

duygular daha yoğundur. Duyguların yoğun olduğu bu yapı ticari bir hedefe yöneldiğinde belirli bir mantık ve kurallar zincirine gereksinim duyulmaktadır. Yoğun bir duygu yoğunluğu ile işe başlayan aile üyeleri zamanla şirketlerini büyütmek isteyecekler ve yönetim kadrolarına aile ile duygu bağı olmasına bakılmaksızın profesyonelleri istihdam etme zorunluluğu doğacaktır. İşler büyüdükçe belirli bir sistematiğe ve kurallar zincirine olan ihtiyaç da artacaktır. İşte bu geçiş sürecini mantıklı ve sistematik bir şekilde atlatarak kurumsallaşmayı başarabilen aile şirketleri varlıklarını gelecek nesillere devredebilme şansı bulacak iken bu süreci değerlendirmeyi başaramayan aile şirketleri yok olma tehdidiyle karşı karşıya kalacaklardır.

Aile şirketlerinin kurumsallaşması “şirketin kurumsallaşması” ve “aile ilişkilerinin kurumsallaşması” şeklinde iki boyutlu olarak ele alınmalıdır. Bu noktadan hareketle kurumsallaşma ve kurumsal yönetim arasındaki farkları görmeye başlıyoruz. Kurumsallaşma, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulması, iş ve görev tanımlarının yazılması, iç yönetmeliklerin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi gibi unsurlara işaret eder. Kurumsallaşma kısaca, operasyonel işlerin daha doğru bir şekilde işlemlenmesini amaçlar. Örneğin bir aile şirketi ele alındığında; aile anayasası oluşturulması, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesi, aile konseyi oluşturulması, çatışma yönetimi sistematiği oluşturulması, devir planı yapılması ve hissedar sözleşmesi hazırlanması gibi unsurlar ön plana çıkar. Bu unsurlar, sahipliği ellerinde tutan aile bireylerinin sahibi oldukları şirketi ikinci ya da üçüncü kuşakta dağılma noktasına getirmelerini ya da satmalarını engeller, şirketin devamlılığını sağlar (Peşkirioğlu, 2014).

3. Literatür Taraması

Aile şirketinin kurumsallaşması konusu gün geçtikçe önemini arttırmaktadır. Ne var ki bunu yapılan araştırmalardan da fark edilebilmesi mümkün hale gelmektedir. Literatürde aile şirketi, aile şirketlerinde kurumsallaşma kavramlarının oldukça tanımı ve açıklaması vardır. Makalemizde birkaç tanesini örneklendirdik. Şimdi yapılan araştırmaların, yöntemleri ve sonuçları örneklerle aktarılacaktır.

Akça çalışmasında aile şirketlerinin genel özelliklerini ortaya koyarak Denizli’de bulunan aile şirketlerinin özelliklerini, kurumsallaşma çalışmalarında ne aşamada olduklarını belirlemek amacıyla ampirik bir araştırma yapmıştır. Anket yöntemi uygulanarak 78 işletme sahibi, 85 yönetici personelinin cevapları değerlendirilmiştir. “Basit Tesadüfi Örneklem Yöntemi” ile yapılmıştır. Anket formu Likert ölçeğinden yararlanılarak yapılmıştır. Çıkarılan sonuçlara bakacak olursak; İK tedarik sürecinde aile üyeleri tercih edilmekte, aile işletmelerinde gelecek yeni nesil işletme ihtiyacına uygun eğitilmekte ve buna uygun olarak küçük yaşlardan itibaren iş tecrübesi kazandırılmaktadır, aile işletmelerinde alınan danışmanlık hizmeti kurumsallaşma için yeterli değildi, aile işletmelerinde aile üyesi olmayanlara göre aile üyesi olan çalışanlara performans ölçüm sistemi daha az uygulanmaktadır, aile işletmelerinde karar verici konumda olan o işletmenin en büyüğü olan baba, dede gibi ailede de sözü en çok geçen kişisidir, tarzında sonuçlar çıkmıştır (Akça, 2010).

Atılgan, Türkiye’de hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren bir tekstil firması ele almaktadır. Kurumsallaşma ve Markalaşma

adına yapılan çalışmaların ışığında, örnekler öngörülerek, araştırma kapsamında tarafından hazırlanmış SWOT analizi bulunmaktadır. Yapılan çalışmanın konusunu ihtiva eden hazır giyim sektöründeki aile şirketleri içinse yol ayrımında verilecek en doğru karar önce markalaşma adımları atarak pazar içerisindeki müşteri eğilimlerini tartmak, daha sonra ise kurumsallaşma çalışmaları ile markalaşmayı desteklemek olarak tespit edilmiştir (Atılğan, 2011).

Büte, Trabzon'daki 50 farklı sektörde hizmet eden aile işletmeleri üzerinde araştırmasını yapmıştır. Aile işletmelerinin sahip ve ortaklarının aile işletmelerinin kurumsallaşması ve profesyonel yönetici konusundaki düşüncelerini ve mevcut uygulamalarını tespiti yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. İşletmelere kurumsallaşma düzeyleri ve aile ilişkilerini ve değerlerini belirlemek amacıyla kendilerinden 5'li Likert ölçeği çerçevesinde hazırlanan ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Anketler bire bir gözlem ve yüz yüze görüşme ile de desteklenerek uygulama yapılmıştır. Toplanan anket formları SPSS istatistik paket programında analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda çıkan sonuçları özetlersek eğer, aile şirketleri yöneticilerinin çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır, araştırılan işletmelerin yarısından fazlası ikinci nesil aile işletmeleri, aile işletmelerinde stratejik yönetim önemli, işletmeyi geliştirmek için fazla sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır, dışarıdan ortakla büyümeğe sıcak bakmadıkları ortaya çıkmaktadır (Büte, 2010).

Vidinli ve Terzi çalışmalarındaki amaç Safranbolu'da yer alan konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini ölçmektir. Çalışma yürütülen toplam cevaplayıcı sayısı 87 olarak gerçekleşmiştir. Safranbolu'da turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama

işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini ortaya koymak adına yürütülen bu çalışmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre Safranbolu’da yer alan ve aile işletmesi şeklinde şirketleşmiş bulunan konaklama işletmelerinin genel kanı itibariyle kurumsal olmadığı ya da henüz kurumsallaşma yolunda adımlar atmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu veri tek başına yeterli anlam ifade etmese de gelecekte yapılması muhtemel çalışmalar için bir ilk adım olarak düşünülebilir (Vidinli & Terzi).

Çetinkaya, Şener ve Korkmaz, Kırşehir’de faaliyet gösteren aile işletmeleri sahipleriyle görüşülüp kayırmacılığın varlığını ve boyutlarını tespit etmek amacıyla nitel desende planlanmış fenomenolojik (Olgu Bilim) bir araştırmada gerçekleştirmişlerdir. 5 işletme sahibiyle görüşerek 8 sorudan oluşan bir görüşme yapmıştır. Kayıt altına alınıp görüşmeler metin haline dönüştürülerek içerik analizi ile değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma neticesinde aile işletmelerinin düşünüldüğünün aksine daha profesyonel yönetilmeye çalıştıkları söylenilebilir. Kayırmacılığın ise eğitim ve liyakat göz önünde bulundurularak en aza indirgendğini söyleyebiliriz. Araştırmada yeni araştırma konusu olabilecek konular ile geleneksel bakış açısının dışında sonuçlar elde edilerek literatüre katkı yapılmaya çalışılmıştır (Çetinkaya, Şener, & Korkmaz, 2017).

Göktaş Kulualp, aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik olarak aile işletmesi sahiplerinin görüşlerini değerlendirmektedir. Bu kapsamda, Bursa/İzmit ilçesinde faaliyet gösteren basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak evren içerisinde 15 adet aile işletmesi sahibiyle derinlikli mülakat yöntemi gerçekleştirilmiş ve

verilere içerik analizi uygulayarak nitel bir araştırma yapmaktadır. İşletme sahiplerine yöneltilmek üzere açık uçlu sorulardan oluşan bir mülakat formu düzenlenmiştir. Elde edilen karar metinlerinin farklı araştırmacılar tarafından tekrar kodlanmasını sağlamak amacıyla “organizasyon yapısı”, “insan kaynakları yönetimi”, “stratejik yönetim”, “pazarlama fonksiyonu”, “çatışma yönetimi”, “profesyonelleşme”, “kontrol ve değerlendirme” olarak 7 farklı kategori geliştirilmiştir. Katılımcılardan sağlanan verilerin geçerlilik ve güvenilirlik değerlerinin belirlenmesi için Cohen’in Kappa analizi yapılmıştır. Araştırma bulgularında görülmüştür ki; aile işletmesi sahiplerinin çoğunluğu kurumsallaşmayı tanımamaktadır. Tanıyan sınırlı sayıda kişi ise bu sürecin uygulanmasının zor olduğuna inandığı için kurumsallaşmaya karşı korku beslemektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlardan, aile işletmesi sahiplerinin dışa kapalı, mevcut durumuyla yetinen, halinden memnun, kanaatkar, değişimden çekinen, yönetim açısından aile içerisinde kalmak isteyen özelliklere sahip oldukları söylenebilmektedir (Göktaş Kulualp, 2017).

Güngör Ak, Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma biçimlerini ne kadar önemsedikleri ve kurumsallaşma biçimlerinin aile işletmelerinin örgütsel ve örgütsel olmayan işletme başarılarını hangi yönde ve nasıl etkilediği araştırmıştır. Çalışmada veri toplama yöntemi hazır bilgiler ve soru sorma biçiminde olmuştur. Birincil ve ikincil veriler olmak üzere iki tür veri kullanılmıştır. Kullanılan birincil veriler çalışmamızın konusuyla ilgili kişi ya da kişilere yöneltilen soru formları (anket) ile sağlanmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında veri toplama aracı olarak aile işletmelerinin kurucu girişimcilerine ve çalışanlarına yönelik üç ayrı soru formu

kullanılmıştır. Çalışmamızda 153 aile işletmesi sahibi ve bu işletmelerde çalışan 185 personel ile yüz yüze görüşmelerle sorular cevaplandırılma yapılmıştır. Sonuç olarak, Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin her konuda tam olarak kurumsallaşamadıkları ve kurumsallaşma biçimlerini tam olarak yerine getiremedikleri için örgütsel ve örgütsel olmayan işletme başarı biçimlerini de sağlayamadıkları görülmüştür (Güngör Ak, 2010).

Saral Kobal ve Aşkun Yıldırım çalıştıkları araştırmada aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemine işaret edilmekte ve meydana gelmesinde etkili faktörlere değinilerek işletme yönetimi ve yönetim-organizasyon gibi alanları içeren literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun Anadolu'da olması nedeniyle araştırma çeşitli bölgelerde ve farklı illerde yapılmıştır. Araştırmada tesadüfi örnekleme yöntemi seçilmiş ve toplam 80 adet aile şirketine ulaşılmıştır. Yapılan görüşmelerde Aile İşletmelerinin kurumsallaşmadığı, kuşaklara aktarımda sıkıntı yaşandığı, yönetsel açıdan kurucunun hakimiyetinin, yeni nesil yöneticileri kısıtladığı ve tek söz sahibinin ölene kadar kurucuda bulunduğu gerçeği bulgularda yer almıştır (Soral Kobal & Aşkun Yıldırım, 2016).

Yıldırım ise çalışmasında İstanbul ilinde Avrupa yakasında İPKAS Organize sanayi sitesinde faaliyet gösteren aile şirketlerinden amaçlı örnekleme yöntemine göre belirleyerek 3 firmada nitel bir çalışma yapmıştır. Kurumsallaşamayan aile şirketlerinin yaşadıkları pazarlama problemlerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmanın deseni olarak "Durum Çalışması" kullanılmıştır. Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden Görüşme Formu

Yaklaşımının kullanılmasının nedeni ise; yöneticilerle yüz yüze görüşülerek konuyla ilgili daha detaylı bilgi elde edebilmektir. Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak 6 temel soru sorulmuştur. Örgüt yapısı da kurumsal firmalarda olduğu gibi açık olmadığından pazarlama kararları etkin şekilde yürütülememekte. İmalat yapan ve kendisi perakende olarak satan bu aile şirketlerinde en büyük problemlerden birisi de e-ticaret yapamamalarıdır. İnternet kullanımının yaygın olmaması, bu işletmelere müşteri, zaman ve para kaybettirmektedir. Pazarlama faaliyetleri açısından internet olanakları düşünüldüğünde, bu durum aile şirketleri için büyük bir dezavantaj olmaktadır (Yıldırım, 2011).

Yapılan araştırmalara bakılacak olur isek aile işletmelerinin öneminin ülkemiz için ve ekonominin kalkınması için önemli olduğu sonucu çıkarabiliriz. Bunlara ek olarak yaptığım çalışma diğer çalışmalara göre farklılık göstermektedir. Çünkü her şeyden önce aile işletmesi sahiplerinin ilk olarak kurumsallaşmaya karşı bakış açılarının alınması gerektiği düşünüyorum ve araştırmamda bu konuya ağırlık verilmiştir. Uyguladığım yöntem aile işletmesi sahipleriyle birebir mülakat metodu ile açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Literatür de bununla ilgili nitel bir araştırma yöntemin rastlanmamakla birlikte bu konuyla alakalı Karabük örneği bir ilk teşkil etmektedir.

4. Araştırma Metodolojisi

4.1. Araştırmanın Amacı

Değişimin sürekli bir biçimde var olduğu günümüzde ayakta kalmak isteyen işletmeler için kurumsallaşma bir zorunluluktur.

Kurumsallaşmayı gerçekleştiren işletmeler daha hızlı bir biçimde büyümektedirler. Bu işletmeler değişimin gereklerini daha çabuk yerine getirirler ve böylece işletme, rakiplerine karşı daha avantajlı bir durumda bulunur. Ülkemizde çoğunluğu oluşturan aile işletmelerinin uzun bir biçimde varlıklarını sürdürmemesi nedeni olarak kurumsallaşmayı gerçekleştirememeleri gösterilebilir. Bir aile şirketi kurumsallaşmışsa daha iyi büyür ve daha çabuk kabuk değiştirir (Dilbaz, 2005).

Ekonomik alanda yaygın işletme türü olan aile işletmelerinin istihdam yaratmada, ülke ve bölge kalkınmasında ve bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarının giderilmesindeki öneminden dolayı bu işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, iç ve dış rekabete karşı koyabilmeleri için yapısal sorunlarının çözülmesi gerekmektedir. Bu bakımdan yapılan bu araştırma aile şirketlerinin uzun ömürlü olabilmesi için kurumsallaşma ve markalaşma stratejilerini hayata geçirmesi gerekliliğini ortaya koymak ve bu süreçleri irdeleyerek aile şirketlerine ve diğer araştırmacılara yol göstermek bakımından önem teşkil etmektedir (Atılğan, 2011).

Aile şirketlerinin daha güçlü birer işletme haline gelebilmeleri gerektiğinde stratejik kararları alabilmeyi beraberinde getirmektedir. Bu kararlar bu çalışmanın amacı doğrultusunda kurumsallaşma olarak belirtilmiştir. Aslında bu araştırma da temel amaç; aile işletmelerin genel özelliklerini belirlemek, aile işletmelerinde kurumsallaşmayı irdelemek ve yöneticilerin bakış açılarını belirlemek, aile işletmeleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ile ilgili öneriler getirmektedir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Çalışanların ve örgütlerin sosyal ve kültürel açıdan sürekli değişim içinde olduğu günümüzde, özellikle aile işletmesi niteliğinde olup büyümeye çalışan küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ)'lerde veya sürekliliklerini korumak isteyen örgütlerde kurumsallaşma bir çözüm olarak görülmektedir. Kurumsallaşmayla beraber, mevcut bir organizasyonda bir veya bir grup bireyin formal veya informal biçimde yeni bir organizasyon oluşturduğu, bu organizasyon içerisinde yenilenme ve yeniliği teşvik ettiği bir süreç olarak kabul edilen kurumsal girişimcilik de örgütlerin pazar dinamizmine uyum gösterebilmeleri için gereken bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Sharma ve Chrisman:1999; Koçel, 1998).

Bununla birlikte, bu araştırma ile aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemine değinmekte ve meydana gelmesinde etkili faktörler vurgulanarak işletme yönetimi ve yönetim-organizasyon gibi alanları içeren literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek verilerin, aile işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyinin, yaşanan yönetsel sorunların, yöneticilerin kurumsallaşma fikirleri, kurumsallaşma boyutlarının ve ikinci kuşağın kurumsallaşma süreci ile ilgili görüşlerinin değerlendirilmesine ve bununla ilgili yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın yapılacak başka araştırmalara kaynak olma özelliği taşıyarak yeni araştırmacılara yol göstermesi beklenmektedir.

4.3. Araştırma Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma kapsamı, literatür bakımından Dünya'da ve Türkiye'de bulunan aile şirketlerinin incelenmesi, ancak uygulamaya

ışık tutması, dil ve zaman kısıtları, araştırma uygulamaya yönelik olması adına uygulamanın ilk aşamasında Karabük ilindeki aile şirketlerini kapsamakta ancak uygulamanın ikinci aşamasında Karabük'te hizmet sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri ele alınmaktadır. Verilerin görüşmeler yoluyla elde edilmiş olması ve niteliksel olarak analiz edilmiş olması, araştırma kapsamında kendileriyle görüşülen kişilerin gerçek düşüncelerinin derinlemesine incelenmesine olanak vermiştir.

Araştırmanın kısıtları, Türkiye'deki araştırmalara ulaşabilmekle sınırlı iken, Dünya üzerindeki aile şirketlerinin incelenmesi yıllar süren araştırmalar ile yapılabileceğinden dolayı, araştırmanın sınırları dahilinde çoğunlukla Türkiye ve özellikle Karabük uygulamalarıyla ilgili literatür araştırmalarıyla kısıtlı kalmış, uygulamanın ilk aşamasında ise zaman kısıtı sebebiyle Karabük'ün belirli aile şirketleriyle kısıtlı kalmış, uygulama son aşamasında yapılan işletmeler çalışıyor olmaktan kaynaklanan gizlilik sözleşmeleri ve açıklık ilkeleri ile kısıtlı kalmıştır.

Bu çalışmada amaçlardan biri de lisans mezunu, yüksek lisans ve MBA seviyesinde aktif iş arayan potansiyel çalışanların aile şirketlerine bakış açıları üzerinden gelecekte yapacakları profesyonel şirket seçimlerin de yardımcı olmaktır.

4.4. Araştırma Modeli ve Yöntemi

Aile işletmeleri ve kurumsallaşma hakkında yapılan bu çalışmanın ilk aşamasında Karabük Ticaret Odası ve Karabük Sanayi Odasına müracaat ederek aile işletmelerinin sayısı ve adresleri alınacaktır. Bu araştırma modelinde Safranbolu'daki aile işletmelerinin kurumsallaşmasında izledikleri stratejiler ve

kurumsallaşma hakkındaki düşünceler tanımlanmıştır. Bu çalışmada, ikincil verilerin elde edilmesinde literatür incelemesi, birincil veriler ise nitel araştırma yöntemlerinden derinlikli mülakat yöntemi kapsamında içerik analizi çözümlemesinden elde edilecektir.

Araştırma hazırlanırken literatür taraması ve daha önceden yapılmış olan çalışmalar dikkate alınmıştır. Araştırmanın detaylı olarak incelenmesi amaçlandığı için nitel bir araştırma tekniği olan “Görüşme Formu Yaklaşımı” tercih edilmekte ve yarı yapılandırılmış ve açık uçlu sorulardan oluşan Mülakat Formu tercih edilmiştir. Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden Mülakat Formu Yaklaşımının kullanılmasının nedeni ise; yöneticilerle yüz yüze görüşülerek konuyla ilgili daha detaylı bilgi elde edebilmektir. Bu kapsamda araştırma sorusu “Aile işletmesi sahiplerinin kurumsallaşmaya bakış açıları nasıldır?” şeklinde oluşturulmuştur.

Buna göre Karabük’te faaliyet gösteren aile işletmesi sahibi olan 8 kişiyle görüşülmüştür ve 7 tane açık uçlu sorular sorularak birebir görüşme yapılmıştır. Görüşmeler ortalama 10 dakika sürmekte ve katılımcıların isteği onaylanarak görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Verilerin toplanması yaklaşık olarak bir hafta sürmektedir.

Katılımcıların ve işletmelerinin özellikleri aşağıdaki şekilde belirtildiği gibidir:

Tablo1: Aile İşletmesi ve Katılımcı özellikleri

Katılımcılar	Cinsiyet	Medeni Hal	Faaliyet Konusu	İşletme Süresi
C1	Erkek	Bekar	Restaurant	12 Yıl
C2	Kadın	Evli	Pastane	10 Yıl
C3	Erkek	Evli	Fast Food	1 Yıl
C4	Erkek	Bekar	Restaurant	10 Yıl
C5	Erkek	Bekar	Copy Center	11 Yıl
C6	Erkek	Evli	Üretim	51 Yıl
C7	Erkek	Bekar	Fast Food	30 Gün
C8	Erkek	Bekar	İthalat/İhracat	30 Yıl

4.5. Bulgular ve Yorumlama

Nitel araştırma yöntemiyle yapılan mülakatlar sonucu veriler analiz edilerek 6 kategoriye ulaşılmıştır. Bu kategoriler; güven, fikir ayrılıkları, büyüme, risk, sosyal medya, kayırma şeklindedir. Şimdi bu kategoriler yorumlanıp, katılımcıların cevaplarıyla örnekler verilecektir.

4.5.1. Güven

Katılımcılar genellikle aile işletmesi olmanın en büyük avantajı olarak güven olgusunu öne sürmektedirler. Aile içi güvenin, diğer insanlara güvenle daha sağlam ve kalıcı olduğu vurgulanmıştır. Çünkü işletme yöneticiler ailelerine (anne, baba, eş, çocuk) iş yerlerini, kasalarını düşünmeden emanet etmektedirler ve bu bir iş yeri için en önemli etken olarak görüyorlar. Bu kategoriyi örnek olarak:

'En önemli şey aslında insana güvenmek. Kasamı bırakıyorum, dükkanımı bırakıyorum rahat rahat gidebiliyorsun bir yere.. Eşimle beraber olmak benim için avantaj, garson çocuğumu kullandığımı

düşünün, hanım içerde pişiriyor, bende kasadayım kimseye ihtiyacım yok.’ (C3)

‘Avantajları işçiye güvenemiyorsun yerine göre kendinden insan daha güvenilir oluyor, daha candan çalışıyor. İşçi mesela daha iyi iş buldu çıkabiliyor, iş saatinde de hiç umurunda olmaz.’ (C2)

‘Güveneceğin insan oluyor kasamızı soru işareti kalmadan abime emanet ediyorum abimde bana aynı şekilde emanet ediyor.’ (C7)

Bu kategoriye ek olarak şunu söyleyebiliriz. Aile bireyleri diğer çalışanlara göre işi daha çok benimser ve birlik olurlar.

‘İş gücü inanılmazdır çok adapte olur herkes işi düşünür.’ (C4)

‘Avantajları herkesin aynı hedefe kilitlendiği biraz daha geleneksel düşündüğü geleneklerine bağlı.’ (C8)

‘Birlik olur herkes bir yapıya sahip çıkarsa kurumsallaşmaya faydası var.’ (C1)

4.5.2. Fikir Ayrılıkları

Aile şirketi olmak bazen fikir ayrılıklarına neden olduğu saptanmıştır. Aile yapısına zıt yönetim de ortaya konulmaktadır. Fikir ayrılıkları olduğu için ortak bir payda da buluşamadıkları söylenir. Aile içi ilişkileri ve çalışanları da bu çatışmaların etkilediği de ek olarak söylenir. Bundan dolayı da şirket yönetimini olumsuz etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Örneklendirecek olursak eğer:

‘Bireysel olarak çok fazla bir şey yapamazsınız, herkes bir şey söylese karar mekanizması dağılır, ortak bir paydada buluşamıyorsunuz çatışmalar oluyor. Zararların olduğunu düşünüyorum.’ (C1)

‘Fikir ayrılıklarına düşüyoruz bazen ben söyle olsun diyorum yani bunu çoğaltabiliriz oda başka bir şey söylüyor fikir çatışmaları ayrılıklara düşüyoruz ama orta yolu buluyoruz şu anlık böyle.’ (C7)

‘Bazı aile ilişkileri işi etkiliyor. Aile ilişkilerinin şirketi etkilemesi birinin hırsıyla veya başkasından bilerek aksini yapmak intikam almak amaçlı gibi hareket etmesi, ailede evde konuştuğun meseleyi şirkete

taşınması bu şekilde şirketi etkilemesi veya aile içine kişilerin kavgasının personeli etkilemesi en büyük dezavantajlar.’ (C8)

‘Aile içi ilişkileri bozar olumsuz etkiler buda işe. Liderlik vasfını kimin sürdürüleceği kati bir suretle karar verilmesi lazım karar verilse de uyulmaz ona o aile ilişkisi iter onu.’ (C4)

4.5.3. Büyüme

Katılımcılara kurumsallaşmayla alakalı sorular sorulduğunda cevaplara bakılacak olursa, kurumsallaşmayla ilgili akıllarına gelecek ilk düşünce büyüme olduğu verilere bakılınca görülmektedir. Büyüme denilince ekonomik durum da göz ardı edilmemektedir. Katılımcılar büyümenin ya da başka şube açmanın belirli bir ekonomik duruma bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Tabi bunun yanı sıra şu anki ülkenin ekonomik şartlarına bakılacak olursa büyümenin değil de hatta küçülmenin olduğu da vurgulanmıştır. Buna örnek verecek olursak:

‘Biz şu an 100.yıl bölgesinde çalışıyoruz ama istediğimiz şekilde olursa bizim ürünümüzü severse insanlar tabi ki ikinci üçüncü şube düşünüyoruz. İki kardeşiz ayrı ayrı çalışınca çok daha karımız artar ama yavaş yavaş gidiyoruz.’ (C7)

‘Kurumsallaşma demek daha da büyüme şu an da ülke şartlarında büyümenin hiçbir mantığı yok. Kurumsallaşma için zaten çok maddi bir mevzuatta gerekli şu an da ona gücümüz de yok. Ek bir gider ek masraf yapacak bize o yüzden şu an da hiç tasrif etmiyorum. Abim büyüdü başka şehirlerde şubeler açtı ne kadar büyürsen sıkıntı o kadar büyür aslında öyle bakıyorum. Kendi içimizde büyüme için maddi gücün olması insana güvenmen lazım.’ (C2)

‘Benim kendi işim için büyüme avantaj kurumsallaşma.’ (C5)

‘Kurumsallaşmak yeniden bir yerler de dükkan açmakta demektir. Franchising olacak onun için zamana ihtiyacın olacak artıları mutlaka olur.’ (C3)

'Büyüme artar kurumsallaşmanın diğer adı büyüme olduğu için bununla beraber getirisi artar bununla beraber kurumsallaşma markayı getirir. Zamanla ilgilide önemli şu süreç son bir yıldan berri büyüme değil küçülmeyi gerektiriyor. Büyüsen yarın yok garanti yok zaman değişir şartlar değişir gelen giden her şey.' (C5)

4.5.4. Risk

Kurumsallaşmanın bir nevi risk olduğu, geleneksel aile yapısı olan işletmelerin riski pek sevmediği verilerimizden elde edilmiştir. Ayrıca risk almanın işletmenin kemikleşmiş yapısını etkileyeceği de vurgulanmaktadır. Bazı katılımcılar ise riskin alınması gerektiğini söylemektedir. Örneklendirecek olursak:

'Gelenekselleşmiş yapıda devam eden aile büyüklerinin risk almaktan korkuyor olması yeni jenerasyonun kararlarına saygı duyulmaması güvenememesi buda kurumsallaşmaya çalışırken karşımıza çıkan zararlardan bir tanesi... Kurumsallaşan şirketler geleceğe daha emin adımlarlar yürüyor. Kurumsallaşan şirketlerin tamamı kendini bu yönde büyütüyor risk alabiliyor mutlaka her şirketin olduğu gibi bizim de kurumsallaşmaya ihtiyacımız var' (C1)

'Risk alırım risk benim göbek adım. Aile şirketleri zamanla kurumsallaşmaya gitmeli bir bütünlük var birlikten güç doğar sonuçta.' (C5)

'Hayat aslında hep bir risktir. Risk almadan ne hayatın zevki olur ne ticaretin zevki olur.' (C6)

'Biraz önyargılı bakıyorlar yani sürece girmek bayağı zorlu ama sonuçları olumlu olacaktır mutlaka. Amaç burada riskleri minimuma indirmek şirket burada bir gecede de yanıp kül olabilir, yani küçük bir hata yapıp bütün imajını da kaybedebilir. Şirketin ne olacağı belli olmaz burada en önemli riskin düşük seviyede indirmek, potansiyeli arttırmak şirketin kurumsallaşarak.' (C8)

4.5.5. Sosyal Medya

Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde en çok yardımcı olan pazarlama faaliyetinin sosyal medya araçlarının olduğu sonuçlardan ortaya çıkmıştır. Örnek verecek olursak:

'Ciromuzun %5 ini pazarlamaya harcıyoruz %80 kısmı da sosyal medya da değerlendiriyoruz. Son 1 yıldır en önem verdiğimiz şey pazarlama . en etkin dönüş aldığımız sosyal medya.' (C1)

'10 sene önce broşürdü son anlarda sosyal medya kullanıyorsun ve müşterilerinin birbirlerine söylemi de diyebiliriz.' (C5)

'Sosyal medyada olmamız lazım herkes sosyal medya kullanıyor. Araba kokuları bastırdık ve anahtarlık ismimiz yazıyor.' (C7)

Bu kategoriye ek olarak ise bazı katılımcıların insanların birbirlerine yaptıkları referansları da ön planda tuttukları görülmüştür.

'Ben insanın reklamına değer veririm en büyük reklam insandır. Yani o billboardlarda el afişi falan onlar hikayedir. Safranbolu'da küçük bir yer olduğu için insanlar hep birbirlerine referans oluyor en büyük reklam insandır. Sen kalite bir iş yaptıktan sonra bunun reklamını müşteri bedava yapıyor.' (C2)

'Bu sosyal ağları işletmede kullanmak istiyorlar mesai arkadaşlarım biraz karşıyım işin açığı dediğim gibi ben biraz klasikçiyim gelenekselciyim. Sosyal ağların etkin olduğu düşünüyorum ama bir işletmenin o sosyal ağları kendi etrafındaki insanlarla arkadaşlarıyla dostlarıyla çok yükseltebileceğini yani şu an ki tabirle çok like aldırabilirsiniz. İnsanlarla ikili ilişki benim için mihenk taşıdır.' (C4)

'Pazarlama faaliyetlerini ikili ilişkilerde biraz daha referanslar sayesinde bulunan yeni müşterilerle veya şirketin aile mensuplarının bulunduğu yeni kişilerle biraz daha geleneksel yöntemlerle, profesyonel pazarlamacılar değil de biraz daha referansa dayalı ikili ilişkilere dayalı o şekilde.' (C8)

4.5.6. Kayırma

Aile işletmelerinde iş alım sürecinde akrabalara öncelik tanındığı verilerden çıkarılan sonuçlardır. Yine burada güven esasına dayalı sonuçtan dolayı akrabalara karşı işe alım sürecinde bir kayırma söz konusudur. Şimdi bunu örneklendirelim:

'Tabi ki akrabalara öncelik tanıyoruz yine güven açısından. Diğer elemanlar gibi olmuyor.' (C5)

'Benim mesela kuzenim okuyor yüksek lisans yapıyor çalışmak isterse öncelik akrabamın tabi ki ama arkadaşlarımıza da ihtiyacımız var mesela kuzenim kasada otururken diğerleri müşteri ile ilgilenir.' (C7)

'Yani şirket çok kurumsal değilse biraz daha insanlara güvenemeyen kişiler varsa kar mekanizmalarında elbette güven konusundan kaynaklı, bildiği tanıdığı kişileri tercih ediyorlar genelde böyle oluyor maalesef.' (C8)

'Pek akrabamız yok burada lakin akraba olsa tanıdığın bildiğin bir insan yabancı ilk başlarda bilemiyorsun nedir ne değildir, hani oğlumun tanıdığı olur eşimin tanıdığı olur komşu akraba değilse bile de aslında akrabayla çalışmakta pek iyi olmayabilir çalışmadım hiç akraba ile ama karışıklık olabilir.' (C2)

Tabi ki bunun yanında akraba ile çalışmayı kabul etmeyenler bu durumu sıcak bakmayan katılımcılar da vardı. Aralarındaki ilişkiden dolayı akraba ile çalışmanın profesyonel bir durum olmadığı da çıkan sonuçlar arasında. Şöyle ki:

'Eğer birlikte çalışmak istiyorsak ya da hissesi varsa olabilir. Hissesi olsa bile çalıştırmaya da biliyoruz. İşleyişe zarar vermeyecekse uygun bir pozisyona alır iletişimimizi iyi kurarak ondan en verim olacağımız pozisyona alırız. Taviz vermiyoruz, organizasyon şemasındaki yeri neyse gereklilikleri görev tanımı ne ise bu özellikleri bulunduruysa o pozisyona getiririz o pozisyonunun hakkını veriyorsa kalır , ayrıcalık yok.' (C1)

'İlk baş akrabalara öncelik verdim ama akraba ile çalışmak çok zor oluyormuş akraba diye bakmıyorum yeter ki eli ayağı düzgün olsun'

mert olsun işini iyi yapsın. Akraba ile çalışmak daha zor kendi çocuğun olsa söyleyebiliyorsun şunu yap diye, akrabana ufaklık bir şeyde yanlış anlıyor.' (C3)

Tartışma

Aile şirketlerin kurumsallaşma yollarını, kurumsallaşmaya bakış açılarını araştırdığım bu makalede, yöneticiler genel olarak kurumsallaşmaya olumlu bakmışlardır. Bazıları geleneksel bir yapıyla halen devam ettiklerinden dolayı insan ve aile ilişkilerini bozacağına inandıkları için pek sıcak bakmamışlardır. Yani şunu söylemek gerekirse genellikle genç yaştaki yöneticiler kurumsallaşmaya ciddi derecede olumlu bakıp risk almak ve dünya standartlarına ulaşmak isterken, birkaç orta yaştaki katılımcılar pek sıcak bakmamaktadır.

Aslında bakılacak olursa katılımcıların hepsi kurumsallaşmanın her aile şirketinde olması gerektiğini savunmaktadırlar. Fakat şu son yıllarda ülkenin ekonomik durumunu göz önünde bulundurdıkları için biraz daha temkinli davranmaları gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Ülkemizde yüksek oranda bulunan aile şirketlerinin profesyonelleşmesi yolundaki en büyük adım olan kurumsallaşma, şirketlerin faaliyetlerini yürütebilmesi ve gelişmesi açısından büyük avantajdır. Fakat aile şirketleri genel olarak “tek patronlu yönetimi” benimsedikleri için kurumsallaşmaya olumlu bakmamaktadırlar. Bu durum ise profesyonelleşme yolunda gecikmelere sebep olmaktadır. Şirketlerin devamlılığını sürdürebilmesi için kurumsallaşması gereklidir. Şirketlerin ihracatı, ülke ekonomisinin büyümesi için büyük bir etkidir. Bu nedenle aile şirketlerinin kurumsallaşması daha çok önemlidir. Kurumsallaşan şirketlerin büyümek ve kar

oranlarını artırmak amacıyla dış pazarlara açılıp ürünlerini ihraç etmesi gerekmektedir. Dış pazarlarda pazar payına ortak olduktan sonra paylarını arttırmalıdır. Bu arttırmada en büyük etken kurumsallaşmadır ve kurumsallaşmanın firmaların ihracat oranlarını artırması konusunda olumlu etkileri vardır.

Bu araştırma yapılırken yaşanan en büyük sıkıntılardan biri ve en önemlisi üst düzey yöneticilere ulaşabilmek ve yoğun iş tempoları, gündemleri arasında araştırmaya katılmaları oldukça zor olmuştur. Bunun dışında araştırmaya katılma konusunda çoğu ikinci kuşak tedirgin olmuş ve bilgi paylaşımından rahatsız olduklarını dile getirmişlerdir ve işletme isimlerini söylemekten çekinmişlerdir, bu yüzden sadece faaliyet konuları baz alınmıştır. Bu nedenle araştırmanın yapıldığı süre içerisinde katılımcı sayısı azalmıştır. Yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda ortaya çıkan en önemli sonuç ise; kurumsallaşma kavramına olan bakış açıları olmuştur. Bu araştırma ile aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemine değinmekte ve meydana gelmesinde etkili faktörleri vurgulayarak işletme yönetimi gibi alanları içeren alan araştırmalarına bir katkı sağlanabileceği söylenebilmektedir.

Kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması demek değildir. Tam tersine, patronların işin başında olması ve diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ortamı oluşturmasını gerektirir. "Aile ilişkilerinin kurumsallaşması" genelde, üzerinde çok fazla düşünülmeyen ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konudur. Kurumsallaşma "sistem haline gelmek" olarak düşünüldüğünde, sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez, aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi gerekir. Sadece şirketin

değil; ailenin de kurumsallaşması gereklidir (Soral Kobal & Aşkun Yıldırım, 2016).

Sonuç

Bu çalışmanın, aile işletmelerinde önemli olarak görülen kurumsallaşmaya yönelik farkındalığın kazandırılması anlamında işletme literatürüne katkı sağlayacağı beklenmektedir. Bu amaçla; Karabük ilinde yer alan aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakış açılarını tespit etmek amacıyla yüz yüze görüşme yapılarak işletme sahiplerin görüşleri değerlendirilmiştir.

Bir aile şirketi olmanın avantajlı tarafı olarak kararların hızlı bir biçimde alınabilmesi ve uygulamaya konabilmesi artı ve en önemli olarak güven gösterilmektedir. Dezavantajlarının işletme büyüdükçe, işin içerisine çocuklar dahil oldukça olumsuzlukların ve çatışmaların, fikir ayrılıklarının çıkabileceği hakim sonuçlar arasındadır. Kurumsallaşmamanın yarattığı en büyük sorun, aile işletmelerinde uzun ve orta vadeli planlar yapılmamasıdır. Aile işletmelerinin kısa süreli kararlarla faaliyetlerini yürüttükleri görülmüştür. Aile işletmelerinin hem maddi yetersizlikler hem de kurumsallaşma olgusunu doğru anlayamadıklarından dolayı bu yola başvurmadıkları genellikle ulaşılan sonuçlardandır.

Geleneklerine bağlı, genellikle duyguların etkili olduğu aile şirketlerinde, kurumsal bir yapıya geçmek hatta bunun için karar verebilmek dâhi oldukça zordur. Sıfırdan başladığını, güçlüklerle tek başına mücadele ettiğini ve şirketi büyüterek bugünlerine getirdiğini düşünen girişimci için bir anlamda gücünü paylaşmakla özdeşleştireceği kurumsallaşma fikri ilk bakışta girişimcinin kabul

edebileceği bir durum değildir. Şirketin yaşamını devam ettirebilmesi için kurumsallaşma sürecine girmenin zorunlu olduğunu kabul eden girişimci, ilk adımı atmış bulunmaktadır (Taşkın, 2014).

Aile şirketlerinin dünya ekonomisinde önemli yer teşkil etmektedir. Çünkü İtalya'daki şirketlerin yüzde 70'ini, Almanya'daki şirketlerin yüzde 90'ını, İngiltere'dekilerin yüzde 75'ini aile şirketleri oluşturmaktadır. Batı Avrupa GSYİH' sının yüzde 65'ini bu tip kurumlar sağlarken dünyadaki üç şirketten ikisi aile işletmesidir. Türkiye'de bu oran yüzde 99,9 neredeyse tamamı henüz birinci kuşakta olan yaklaşık 600 bin aile şirketi bulunmaktadır.

Aile işletmelerinin özellikle ülke ekonomilerine sağladıkları katma değer, sağladıkları istihdam ile toplumsal denge unsuru olması, bölgeler arası kalkınmayı desteklemesi, verimlilik yaratıcılık ve girişimcilik kültürüne katkıları da bu işletme türünün milli ve küresel ekonomi açısından vazgeçilmez öğeler olduğunun adeta bir kanıtıdır (Aydın, 2011).

Aile şirketleri içinde, günümüz rekabet şartları altında kurumsallaşma önemli bir süreç haline gelmiş olmaktadır. Bu süreç zor, maliyetli ancak imkansız değildir. Aile şirketlerinin kurumsallaşması sürecinde dışarıdan profesyonel yardım alması büyük olasılıkla gerekmektedir. Aile şirketlerinin bu sürece girmesi, kurumsal kimlik kazanmalarını sağlarken, aile şirketlerinin sürdürülebilir olması yani kurucudan sonra şirket yönetiminin diğer nesillere devredilmesi, şeffaf olması yani yatırımcıların, paydaşların, müşterilerin mevcut faaliyetlerini, hedeflerini, yatırımlarını ve süreçlerini doğru bilgi akışıyla görebilmelerini ve karşılaştırma yapabilme imkânını sağlanması, çalışan ve hissederlarına karşı adil

olması, ekonomik güç, şirket evlilikleri ve ortaklıkları, maliyetler ve ödemeler konusunda rekabet avantajı sağlamaktadır (Atılğan, 2011).

Günümüz iş dünyasında bir aile şirketinin, gelişebilmesi, büyüebilmesi ve varlarını koruyarak, miras yoluyla torunlardan torunlara emanet olabildiği için, kurumsal bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla farklı ve ayırt edici bir kimliğe sahip olunması, aile ününün ve soyadının şirket prestiji ve ismiyle beraber yayılması ve topluma modeli teşkil etmesi için, girişimcinin sağlığı yerindeyken, yani şirketi bilfiil başarılı bir şekilde yönetirken, günün değişen şartlarına göre, örgüt yapısını revize etmesi, yeni gelişen pazarlara odaklanması, niş(niche) pazarları ve ürünleri tespit etmesi, buna göre de üretim süreçlerini yeniden dizayn etmesinin yanı sıra gerek örgütsel açıdan şirketin, gerekse aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına yönelik tamamlayıcı çalışmaları sonuçlandırması son derece önemlidir. Çünkü, aile şirketlerinde yaratıcı bir strateji yoksa ve 'yenilikçi-değişimci' değilse, ne kadar kurumsallaşırsa kurumsallaşsın, bu yeni ekonomide şirketin başarılı olması mümkün değildir (Alayoğlu, 2003).

Aile işletmelerinde elde edilen sonuçlar:

- Araştırma kapsamındaki aile işletmelerin yöneticileri çoğunluklar erkeklerden oluşmaktadır. Cinsiyet önemli bir etken olarak görülüyor.
- Yöneticilerin çoğu çekirdekten yetişmektedir.
- İşletmelerin çoğu ikinci nesil aile işletmeleridir.
- Aile işletmelerinde yönetsel kararlar genellikle tek bir kişi tarafından alınması, yanlış kararlara sürükleyebilir.

- Aile işletmelerinin patronları kendilerini o alanda uzman olarak görmektedirler. Çıkan bazı problemler de uzman yardımı almaktan çekinirler.
- Kurumsallaşma konusunda çalışmalar yapılmakla birlikte, konuyla alakalı bilgiler alındığında fikir değişikliği oluşmaktadır ve şirketi geliştirmek için daha çok sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır.
- Aile işletmeleri birlik ve takım çalışmalarına önem vermektedirler.
- Ortakla büyümeye pek sıcak bakılmamaktadır.
- Aile yöneticileri başkalarının kendileri gibi işi benimseyeceklerini düşünürler ve diğer çalışanlar işletme ile ilgili kararlar alırken aile yöneticilerine danışır.

Araştırma da kurumsallaşma sürecinde ileri safhada olan aile şirketlerinde çalışanlar, sürecin başlangıç kısmında olan şirket çalışanlarına oranla şirketlerinin çalışma koşullarından daha yüksek oranda memnuniyet duymaktadırlar. Mutlaka her aile işletmesinin kurumsallaşma tarafı olmaları gerektiğini savunmuştur. Aile şirketlerinde aile anayasasının oluşturulması ve uygulanması orta seviyelerde iken bu durum sürecin başlangıcındaki şirketlerde düşük düzeydedir. Ayrıca aile anayasasında aile üyelerinin görev ve yetkilerinin net olarak tanımlanması sürecin ileri safhasında gerçekleşmekte olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Öneri

Araştırmadan yola çıkacak olursak aile işletmesinin sahiplerinin çoğu kurumsallaşmayı tam olarak tanımamaktadırlar.

Kurumsallaşmayı tanıyanlar ise bu sürecin zorlu bir yol olduğu söylemişlerdir. Aile işletmeleri genellikle dış etmenlere kapalı kalmış, kendi halleriyle yetinen, kemikleşmiş yapının değişmesinden korkmaktadırlar. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın faydaları ve uygulanma adımları işletme sahiplerine doğru bir şekilde aktarılabilirse kurumsallaşmaya karşı olan fikirler değişebilir. Bu kapsamda, ileride kurumsallaşmayla ilgili yapılacak çalışmalar ve projelerde, kurumsallaşmanın faydalarının aile işletme sahiplerine tanıtılmasının amaçlanması önerilebilir.

Benim fikrim kurumsallaşma işletmeler için olumlu bir faaliyet girişimidir. Kuşaklar arası aktarım olması ve daha kaliteli bir işletme olması için kurumsallaşma kolay yapılan bir geçiş ve sağlam faaliyet aşamasıdır. Aslında bundan sonra kurumsallaşmayla ilgili yapılacak çalışmalar ve projelerde, kurumsallaşmanın faydalarının aile işletme sahiplerine tanıtılması, açıklanması ve örnekler gösterilmesi amaçlanmalıdır. Sadece belirli bir bölgeyle sınırlı kalınmamalı daha geniş kapsamda bu tarz araştırmalar yapılmalıdır.

Sonuç olarak; aile şirketleri ülke ekonomilerini ayakta tutan en önemli yapı taşlarından olduğu ortada bir durumdur. Bu şirketlerin var olması son derece önemli durumken hayatta kalabilmeleri ve büyümeleri, kuşaktan kuşağa aktarılması adına yapılması gerekenler arasında ilk sıraya kurumsal bir yapıya kavuşmaları olarak söyleyebiliriz.

Kaynakça

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

Akdoğan, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33-47.

Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.

Ankara Sanayi Odası. (2005). *Aile Anayasası*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.

Atılğan, A. (2011). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve markalaşma: Türkiye’de ileri gelen aile şirketlerinin kurumsallaşma ve markalaşma örnekleri ile Türk hazır giyim sektöründe bir uygulama*. İstanbul: Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Atılğan, Ö. (2016). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi ile Finansal Performans İlişkisi ve Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

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

Bayramoğlu, G. (2017). *Aile İşletmelerinin Yönetimi ve Kurumsallaşması*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Büte, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*.

Çetinkaya, F. F., Şener, E., & Korkmaz, F. (2017). Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma. *Pesa International Journal Of Social Studies*.

Demirdöğen, O., Yılmaz, M. K., Varinli, İ., & Güzel, D. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyinin ve İhtiyacının Belirlenmesi; Erzurum İli Örneği. *2.Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, (s. 218-228).

Dilbaz, S. (2005). *Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim. Karman Örneği*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Ercan, A. (2016). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinin Analizi. *7. Aile İşletmeleri Kongresi* (s. 106). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi .

Göktaş Kulualp, H. (2017). Kurumsallaşsak mı? Kurumsallaşmasak mı? Aile İşletmeleri Üzerinde Nitel Bir Araştırma. *Journal Of Social and Humanities Sciences Research*, 1366-1375.

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

Gür, K. (2012). *Aile Şirket Algısı ve Kariyer Seçimine Etkisi*. İstanbul: İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Karakaş, A., Yıldız, M. R., & Kingır, S. (2016). Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Küçük İşletmelerin ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi. *Jomelips*, 1-13.

Koçel, T. (1998). Girişimcilik ama hangisi. *Executive Excellence*.

Manisalı Darman, G. (tarih yok). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kılavuzu*. Ankara: Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Yayını.

Öner, H., & Turhan, Ö. (2010). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi. *4.Aile İşletmeleri Kongresi* (s. 119-133). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Özer, E. (2013). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bilgi Teknolojisinin Rolü; Karşılaştırmalı Bir Analiz*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Peşkircioğlu, N. (2014). *Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma. Anahtar*.

Sadri, S. (2013). *Aile şirketlerin Yönetimi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilim Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11-27.

Soral Kobal, K. E., & Aşkun Yıldırım, O. B. (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 97-120.

Sünbül Koçak, Z. (2012). KOBİ Ölçeğindeki Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halka Arzı ve İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası. *5. Aile İşletmeleri Kongresi* (s. 329). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Şanal, M. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Taşkın, G. (2014). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi - Bir Alan Araştırması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Tuncel, H. T. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma*. Konya Ticaret Odası.

Uzun, A. K., CPA, & CFE. (tarih yok). *Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü*. Member of Deloitte Touche Tohmatsu .

Vidinli, M., & Terzi, H. (tarih yok). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma; Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. *Ekonomi, İşletme, Yönetim Dergisi*, 44-52.

Yazıcıoğlu, İ., & Koç, H. (2009). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 497-507.

Yıldırım, S. (2011). *Kurumsallaşamayan Aile Şirketlerinde Pazarlama Sorunları Üzerine Nitel Bir Çalışma*. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 185-202.

Yörük, N. (tarih yok). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Halka Açılmanın Finansal Performans Üzerine Etkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Vaka Çalışması*. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 181-202.