

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE İKİNCİ KUŞAĞIN YAŞADIĞI SORUNLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Kezban Esra SARAL KOBAL*
Olca Bige AŞKUN YILDIRIM**

Öz

Günümüz aile işletmelerinin yaşamlarını ve rekabet avantajlarını devam ettirebilmeleri için gereken verimliliği ve etkinliği sağlamaları gerekmektedir. Verimliliğin ve etkinliğin sağlanabilmesi için önemli unsurların en başında kurumsallaşma gelmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi, kurumsallaşma sürecinde ikinci kuşağın yaşadığı yönetsel sorunların araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, öncelikle kurumsallaşma ve kurumsallaşma düzeyi konuları kısaca açıklanacaktır. Daha sonra, kurumsallaşma sürecinde ikinci kuşağa değinilerek yaşanan yönetsel sorunlar saptanacaktır. Son kavram olarak, aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramları incelenecektir. Bu çalışma; üç temel bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde literatür incelemesi, ikinci bölümde; araştırmanın kuramsal temelleri ile bu çalışmanın temel kavramlarının tanımları, son bölümde ise araştırma ve bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, İkinci Kuşak

A RESEARCH ON INSTITUTIONALIZATION PROBLEMS OF SECOND GENERATION IN FAMILY BUSINESS

Abstract

All family enterprises nowadays are trying to have competitive advantage in their market and increase the productivity and efficiency of their operations. These are mandatory factors for those companies to survive and stay competitive in their markets. Institutionalization is one of the most important

* Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Öğrencisi.

** Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi, Doç.Dr.

elements provides enterprises better competitive advantage, productivity and efficiency. This study aims to specify the level of institutionalization at family business and the problems that second generation of the related family faces during the institutionalization process. Because of this, study emphasizes, family business, institutionalization and second generation of the family's problems. In parallel with the goal of this study, first institutionalization and levels of institutionalization will be shortly described. After this, the details of the problems that second generations are facing shall be determined. As the last concept of this study, the fundamentals of institutionalization at family business and corporate management will be analyzed. This study consisted of 3 sections. The first section is about the analysis of literature, second section defines the corporate fundamentals of the research and definition of the basic concepts, last section is about evaluation of the research and findings.

Keywords: Family Business, Institutionalization, Second Generation

I. GİRİŞ

Aile şirketlerinin en başta gelen sorunlarından biri, kurucunun ortaya koymuş olduğu hedefleri kendisinden sonra gelecek kuşağa aktarmamasıdır. Şirketlerin stratejilerini başarılı olarak uygulamalarının önündeki en önemli engel, yeni stratejik atılımları yönlendirebilecek, yönetebilecek liderlik kadrosunu zamanında geliştirememiş olmaları olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışmamızın konusu olan aile şirketlerini ele almamızın en önemli nedeni Türkiye ekonomisinin % 95 'ini aile şirketlerinin oluşturmasıdır. Araştırmamızın temel sorusu; Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile ikinci kuşağın yaşadığı yönetsel sorunların neler olduğudur. [1]

II. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI

Aile işletmesi, şirketin sahibi ve şirket politikalarını belirleyen kimseler (duygusal akrabalık bağının üyeleri) tarafından yönetilen ya da yönetiminde bir veya daha fazla aile üyesinin söz sahibi olduğu şirket şeklinde tanımlanmaktadır. Daha geniş ifade ile aile şirketi, "ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği şirkettir". [2]

Aile işletmelerinin diğer işletme türlerinden ayırt edilmesini sağlayan, kendilerine özgü birtakım özellikleri vardır. Bu özellikler şunlardır: "Aile işletmelerinde genellikle, en az iki kuşak işletme yönetimiyle ilgilenmektedir. Anne veya 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 görülme de belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındırdıkları için aile işletmesi statüsünde ele alınmaktadırlar". [3]

Bütün tanımların ortak noktası olarak ise bu işletmelerde yönetim ve mülkiyet yapısının büyük ölçüde bir ailenin etkisinde bulunması görülebilir. Bu etkinin derecesi; aile işletmesi türlerine ve ülkelere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Aileler bazen hem işletmenin sahibi hem de yöneticileri olabilirken, bazı örneklerde ise yönetime doğrudan katılma yerine stratejik kararlara etkide bulunmayı tercih etmektedirler. [4]

Aile işletmeleri toplumdaki genel düşüncenin aksine küçük şirket anlamında olmayıp, büyüklüğüyle ölçülmeyle sadece ailenin kontrolünde olan şirketler olarak düşünülmektedir. Aile şirketleri genellikle, faaliyet gösterdikleri endüstri alanları, sektörleri ve yapıları ile birbirlerinden ayırt edilmektedir. Ancak global ekonomilerin temelini oluşturan aile şirketleri, bütün endüstriler ve sektörlerin içinde yer almakta ve ekonomiler için de gereklidirler. [5]

II.1. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri ve Önemi

Erdoğan (2007) aile işletmelerinin genel özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemektedir. [6]

- a) Bu işletmeler, genel olarak girişimcinin hâkimiyeti ve yönetimi altındadır.
- b) Bu işletmelerde işletmecilik faaliyetleri ile aile faaliyetleri iç içedir. Karar vermede işletmecilik ilke ve kuralları yerine, aile içi dengeler daha fazla gözetilmektedir.
- c) Bu işletmelerde kurucu ve yönetici girişimci, yönetimden kolay kolay çekilmek istemez. Bu yüzden aile işletmelerinde yönetimin sonraki kuşaklara devri çok önemli bir sorun olmaktadır.
- d) Bu işletmeler büyük ölçüde kurucuya bağımlı olduğu için kurumsallaşma yeteri kadar yerleşik hale gelmemektedir. Kurumsallaşamama aile işletmelerin de süreklilik sorununun büyümesine neden olmaktadır.
- e) Bu tür işletmelerde profesyonel yönetim anlayışını yerleştirmek daha zor olmaktadır.
- f) Aile işletmeleri patrona dayalı işletmelerdir.
- g) Aile işletmelerinde yükselme, seçim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerini işletmecilik ilke ve kurallarına göre uygulamak zor olmaktadır.

Aile işletmeleri için diğer bir özellik de aile şirketlerindeki üst düzey yönetimin daha çok aile üyelerinden atanmakta olmasıdır. Geleneksel anlamda, aile şirketlerinde, aile üyesi olmak profesyonellikten önce gelmektedir ve üst düzey yönetime aile üyeleri değil de, aile dışından birinin getirilmesi hoş karşılanmamaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları departmanı, personel işe alım ve terfilerde aile üyelerine yüksek öncelik vermektedir.[7]

III. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI, AMAÇ VE YARARLARI, KURUMSALLAŞMAYA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Kurumsallaşma yeni normların, değerlerin ve yapıların mevcut normlar, değerler ve yapı şekilleri ile birleşmesidir. Bu süreç sosyal ilişkilerde denge ve tahmin edilebilirlik sağlamaktadır ve buna bağlı olarak bu ilişkilerin devam etmesi gerçekleşmektedir. [8] Karpuzoğlu tarafından yapılan tanımlamaya göre kurumsallaşma; “bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak örgüt yapısını oluşturması; kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini “kültür” haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir”. [9] Bu durumda kurumsallaşma, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı, iş ve görev tanımlarını oluşturmayı, iç yönetmelikleri oluşturmayı, yetki ve sorumlulukların dağıtımını gerektirmektedir. [10]

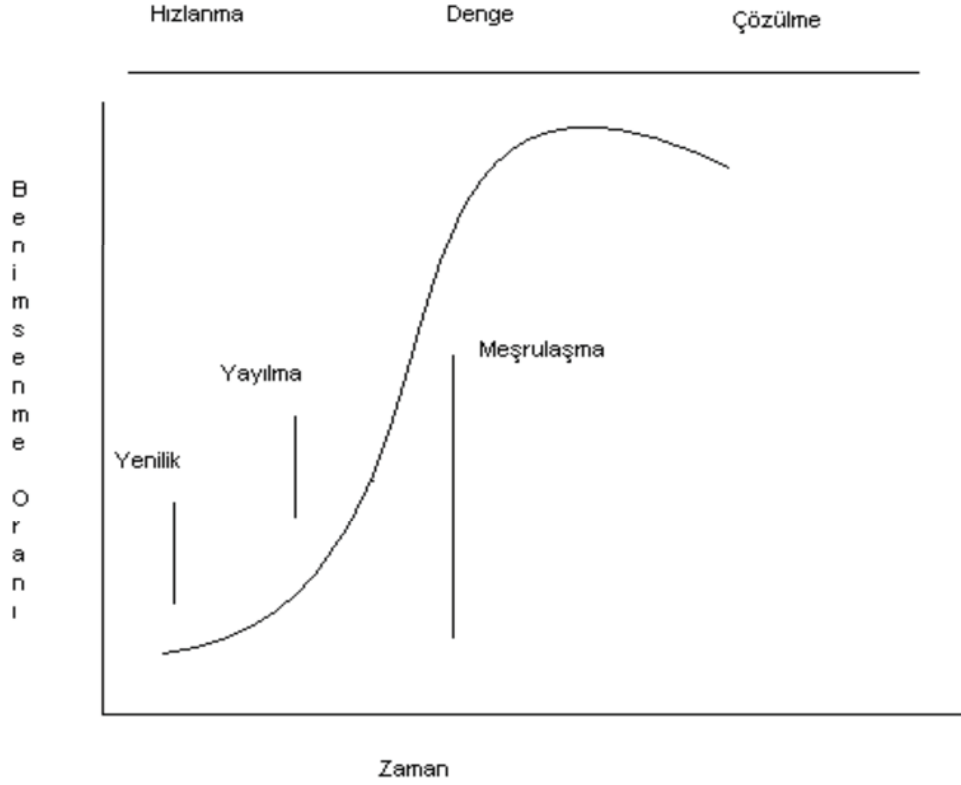
Bu bağlamda kurumsallaşma yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik öngörmektedir. [11] Bu süreç makro düzeyde işlediğinden diğer örgütleri de içine almakta ve tüm örgütlerin benzer şekilde refleksler göstermesini sağlayarak örgütler arası bir yakınlaşma (convergence) sağlamaktadır. Örgütlerin yapı ve davranışlarının birbirine doğru yaklaşması ve sonuçta ortak bir kümenin içinde homojenleşmesini işaret eden bu olgu “eşbiçimlilik” ya da “eş-şekillilik” (örgütsel izomorfizm-isomorphism) olarak tanımlanmaktadır. [12] En kısa tanımla “Örgütsel izomorfizm”, bir sistemdeki örgütler arasındaki benzerliktir. [13]

Kurumsallaşmanın temelinde belli bir sistem ve herkesin anlayabileceği bir dil yaratma amacı vardır. Şirketin hayatta kalması için gerekli olan kurumsallaşma şirketin yeniliklere açık olmasını sağlayan en önemli kavramdır.

Bütün işleri profesyonel yöneticiler yaparken, patronlar sadece hayati karar taşıyan, uzun vadeli kararlar ve şirketin genelini ilgilendiren kararlarda etkili olmaktadır. Aile şirketlerinin başarılı olabilmeleri kesinlikle kurumsallaşma yolundan geçmektedir. Kurumsallaşmanın gerekleri yapıldığında başarının önü açılmış olmaktadır. [14]

Günümüzde Aile şirketleri, ekonomi tarihinin vazgeçilmez gücü olup, günümüzde de önem ve etkinlikleri artarak devam etmektedir. Aile şirketlerinin payı, İngiltere ve Kuzey Amerika’da %75’lere, Latin Amerika, Uzak/Orta Doğu ve Hindistan’da %95’lere ulaşmaktadır. Ekonomik işbirliği ve kalkınma Örgütü(OECD) istatistiklerine göre, ekonomileri endüstriye dayalı ülkelerde anonim şirketlerin yaklaşık %7,5’i ya ailelere aittir ya da aileler tarafından kontrol edilmektedir. Fortune 500 şirketlerinin 165’i aile şirkettir. İtalya’daki en büyük 100 şirketin 43’ü ve Fransa’daki en büyük 100 şirketin 26’sı aile şirketleridir (Alacaklıoğlu, 2009:10). Dünyanın ikinci büyük global ekonomisi olarak kabul edilen Avrupa Birliğinde (AB), 17 milyondan fazla aile şirketi, 100 milyondan fazla istihdam sağlamak ve şirketlerin %65’den fazlasını temsil etmektedirler. İngiltere’nin en büyük 8.000 şirketinin %76’sı aile şirkettir. Ancak hemen ifade etmek gerekir ki, bu kadar potansiyel bir güç olan aile şirketlerinin %30’dan azının üçüncü

kuşağa kadar yaşadığı, ancak %15'den daha azının üçüncü kuşak tarafından yönetildiğini göstermektedir. [15]. Şekil 1'de Geleneksel Kurumsallaşma Çizgisi görülmektedir. [16]



Şekil 1. Geleneksel Kurumsallaşma Çizgisi

III.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşamamanın Nedenleri

Kurumsallaşma işletmenin bir sistem haline gelebilmesi demektir. Aile işletmelerinin zayıf noktalarından biri aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Yetenek ve birikimlerine bakılmaksızın aile bireyleri işe alınmakta ve örgütsel hiyerarşi içinde yükseltilmektedir. Bazen onlara özel konumlar yaratılmaktadır. Ancak küreselleşme ve onun getirdiği yoğun rekabet, teknoloji ve bilgi üstünlüğü, baş döndürücü hızla oluşan değişim, stratejik düşünce ve demokratik ve katılımcı yönetimlere yönelim aile işletmelerini mevcut kurum düzeylerinden sıyrılıp dönüşüme zorlamaktadır. Bu değişim de çok güçlü ve değişik beceri, bilgi ve yeteneklere sahip aile liderleri gerektirmektedir. Aksi takdirde değişime karşı direnme o aile işletmesini (bazen de aile birliğini) yok edebilmektedir. Yeni kuşaklar artık aşiret-aile düzeninden demokratik-bağımsız bir aile düzenine geçişi istemektedir. [17]

Aile işletmelerinin kurumsallaşamaması ve buna bağlı olarak da istenen gelişmenin sağlanamamasının nedenleri ise, finansal yapı, rekabet koşulları, yasal uygulamalar ve aile işletmelerine özgü birinci kuşağın geleneksel misyonlarına bağlılıkları olarak gruplandırılabilir. [18] Çekirdekten yetişen ve şirket yönetimince yeterli bulunan kişilerin çalıştırılması nedeniyle işletme süreçleri bazında teknik uzmanlık yetersizliğinin doğması da kurumsal bir yapı kurmada önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsallaşmanın önündeki engellerden biri de işletmeler arasında sınırlı işbirliğinin olması ve taşeronluktan kaynaklanan yoğun ve baskıcı rekabet koşullarıdır.

Aile işletmelerinde, uzun dönem finansal kaynakların yokluğu ya da eksikliği kurumsallaşamamanın önünde bir engel olarak görülebilmektedir. Aile dinamikleri (aile yapısı) daha çok duygusal eksenli faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler anne-baba ve çocuk ilişkisi, akrabalık bağı amca, dayı, hala, teyze, büyükanne, büyükbaba gibi aile üyeleri arasındaki iç ilişkileri kapsamaktadır. İşletme dinamikleri (örgüt yapısı) ise, rasyonelleşme odaklı faktörleri içermektedir. Bu faktörler verimlilik, etkililik, etkinlik, üretkenlik, karlılık vb. dir. Aile şirketlerinde sorunlar aile ve işletme dinamiklerinin karşılaştığı noktada meydana gelmektedir.

Bununla birlikte, kurumsallaşma çalışmalarında temel amaç, işletmenin varlığını sürekli kılabilmesinin sağlanabilmesi için gerekli örgütsel düzenlemelerin yapılmasıdır. Kurumsallaşma, işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşması ve özellikle girişimcinin artık her işe yetişemediği zaman kaçınılmaz olmaktadır. Fakat özellikle aile şirketi anlayışından vazgeçilmemesi, güç kaybetmeme isteği, ailenin kurumsallaşmasıyla işletmenin kurumsallaştırılması ayrımının yapılmaması ve yönetimin profesyonelleştirilmemesi gibi başlıca nedenlerden dolayı kurumsallaşma bir sorun olmaktadır. [19]

İşletmelere dönük, bankacılık, eğitim ve girişimci desteği gibi kurumsal ve endüstriyel hizmetlerdeki yetersizlik, yeni uygulamalarla aşılmaya çalışılsa da bu uygulamaların tarihi oldukça yenidir. Dolayısı ile bu destekten yoksun kalan işletmelerin kurumsallaşması önünde bir engel daha oluşmuştur. Yasal mekanizmanın işlevsel olmaması ya da yetersiz kalması işletmelerle ilgili düzenlemelerin ve işletmelerin işleyişinin önünde bir engeldir. Buna ek olarak, aile işletmesi niteliğindeki işletmelerde aile içi ilişkiler, birinci kuşağın misyonuna ve geleneksel değerlerine bağlılığı da kurumsallaşma önünde önemli bir engel oluşturmaktadır. Birinci kuşak aile bireyleri değişime ayak uydurmakta zorlanmakta ve sıkı sıkıya bağlı oldukları geleneksel değerlerin sürekli başarı için bir anahtar olduğunu düşünmektedirler. [20]

Girişimci; işletmesinin geleceğini, kendi geleceğini ve aynı zamanda aile bireylerini düşünmekte dolayısıyla kurumsallaşma sürecini bir sorun haline getirebilmektedir. Vizyon-misyon, amaç ve stratejilerin belirgin olmaması ve benimsenmemesi, kurumsal çevrenin etkisini önemsememe ve uyum sağlayamama, katılımcı yönetim kültürünün benimsenmemesi, merkezi bir yönetim anlayışının olması ve yetki devrinin yapılmaması, yönetici engeli, aile şirketi anlayışının güçlü olması ve yönetimin profesyonelleştirilememesi geleceğe yönelik büyüme ve gelişme planlarının yokluğu işletmelerin kurumsallaşamama nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. [21]

IV. AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE İKİNCİ KUŞAK

Bir aile şirketi, aile bireylerinin sahipliğinin baskın olduğu ve şirket yönetiminin işletmeyi bir “aile işletmesi” olarak algıladığı yapılandırılmıştır. Bu aşamada sorulması gereken önemli bir soru, “aile işletmelerinde birinci kuşak ile ikinci kuşak arasında yönetim anlayışı açısından belirgin farklılıklar var mıdır?” sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında, eğer aile işletmeleri; ailenin, aile üyelerinin ve işin oluşturduğu sistemlerden oluşuyorsa ve bu sistem içerisindeki değişimlerin birbirlerini nasıl etkileyeceği sorusu da oldukça önemlidir. Birinci kuşak, ailenin yönettiği ve sahibi olduğu, birden çok aile üyesinin katıldığı fakat sadece ilk ve kurucu kuşağın başta olduğu şirketlerdir. İkinci ve üçüncü kuşak aile şirketleri ise ikinci veya üçüncü kuşağın da sahiplik ve yönetime katıldığı işletmelerdir. Böylece, işletmenin yönetiminde kardeşler, kardeşlerin çocukları hatta kuzenler bile bulunmaktadır. Böyle bir durumda “yönetimde kimler hak sahibidir?”, “kimlerin sözü daha çok geçerlidir?”, “kurumsallaşmayı hangi kuşak daha çok benimsemek ve uygulamak zorundadır?” gibi sorular ortaya çıkmaktadır. [22]

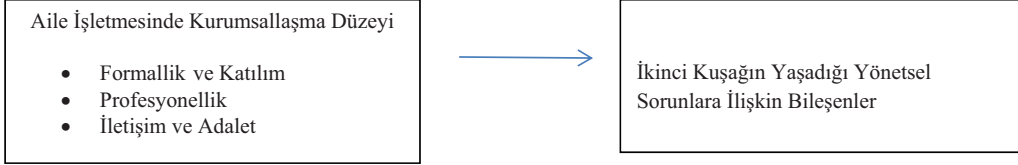
V. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; Örneklem olarak seçilen aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini anlayabilmek, diğeri ise; kurumsallaşma sürecinde ikinci kuşağın yaşadığı yönetsel sorunlar ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bununla birlikte, bu araştırma ile aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemine işaret edilmekte ve meydana gelmesinde etkili faktörlere değinilerek 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, kurumsallaşma boyutlarının ve ikinci kuşağın kurumsallaşma süreci ile ilgili görüşlerinin değerlendirilmesine ve bununla ilgili çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın yapılacak başka araştırmalara kaynak olma özelliği taşıyarak yeni araştırmacılara yol göstermesi beklenmektedir.

V.1. Araştırmanın Örneklemi, Ölçekleri ve Modeli

Saha çalışmasının çerçevesi, aile şirketleri, kurumsallaşma ve ikinci kuşak başarı faktörleri kavramlarını ele alan örgüt araştırmacılarının yaptıkları çalışmalardan oluşan birincil veriler incelendikten sonra belirlenmiştir. Yapılan yazın taramasının ışığında, kurumsallaşma düzeyini ve ikinci kuşakta yaşanan yönetsel sorunları anlamak için Türkiye’deki aile işletmelerinin ele alınmasına karar verilmiştir. 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. Bu araştırmada “Aile işletmelerinde Kurumsallaşma Ölçeği” [23], Aşan; bu ölçeği; Miller, Raid ve Seymen’den alınan

önergelerin düzenlenmesi ile oluşturmuştur. 21 önerme vardır. Ölçeğin KMO ve Bartlett's Test sonuçları; 0.744, p:0.0000 olarak belirlenmiştir. "İkinci Kuşak Sorunları Ölçeği", [24] Şensoy'un çalışmasında toplam 88 madde vardır. Bu çalışma ile doğrudan ilgili 77 madde KMO and Bartlett's sonucu: 0.853, p.0.0000 olarak ve güvenilirlik değerleri alt boyutlar için 0.66 ile 0.90 arasında olduğundan bu iki anket formu kullanılmıştır. Ölçekte ayrıca örgütsel, kişisel demografik özellikleri içeren sorular kullanılmıştır.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

Bağımlı Değişken: İkinci Kuşağın Yaşadığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Bileşenler

1. İkinci kuşağa devir sürecinin formallığı ile ilgili sorunlar
2. Devreden yönetici ile ilgili zorluk
3. Devralan yönetici ile ilgili zorluk
4. Yönetimi devredecek olan aile bireyi ve geçiş sürecinde yönetimi devralacak olan yönetici ilişkileri
5. Geçiş sürecinde yönetimi devredecek olan aile bireyinden kaynaklanan zorluk
6. Geçiş sürecinde yönetimi devralacak olan aile bireyinden kaynaklanan zorluk
7. Geçiş sürecinde devir ile ilgili süreçten kaynaklanan zorluk
8. Devir planlama sürecindeki sorunlar
9. Yönetim devri süreci ile ilgili sorunlar
10. Aile bireylerinin devir süreci ile ilgili sorunları

Bağımsız Değişken: Aile İşletmelerinde kurumsallaşma düzeyine ilişkin boyutlar

1. Formallik ve Katılım
2. Profesyonellik
3. İletişim ve Adalet

Araştırmada Önerilen Hipotezler

H1: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile ikinci kuşağın yaşadığı yönetsel sorunlara ilişkin bileşenler arasında bir ilişki vardır.

H1a: İşletmelerin formallik ve katılım düzeyi ile ikinci kuşağın yaşadığı yönetsel sorunlara ilişkin bileşenler arasında negatif bir ilişki vardır.

H1b: İşletmelerin profesyonellik düzeyi ile ikinci kuşağın yaşadığı yönetsel sorunlara ilişkin bileşenler arasında negatif bir ilişki vardır.

H1c: İşletmelerin iletişim ve adalet düzeyi ile ikinci kuşağın yaşadığı yönetsel sorunlara ilişkin bileşenler arasında negatif bir ilişki vardır.

Aynı zamanda ikinci kuşağın yaşadığı yönetsel sorunlara ilişkin bileşenlerin alt boyutları için de istatistikî olarak değerlendirmeler yapılacaktır. Böylece kurumsallaşma düzeyinin ikinci kuşağın yaşadığı yönetsel sorunları bileşenini oluşturan tüm on alt bileşenler ile ilişkisi de incelenmiş olacaktır.

H2: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ikinci kuşağın yaşadığı yönetsel sorunlara ilişkin bileşenleri etkilemektedir.

Tablo 1. Kurumsallaşma Ölçek Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

	Formallik ve Katılım	Profesyonellik	İletişim ve Adalet
Formallik ve Katılım		,648	,747
Profesyonellik	,648		,666
İletişim ve Adalet	,747	,666	
**$p < 0.01$; *$p < 0.5$			

Öncelikle kurumsallaşma ölçek alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yukarıdaki Tablo 1’de görüldüğü üzere, formallik ve katılım ile profesyonellik ($r = 0,648$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı, formallik ve katılım ile iletişim ve adalet ($r = 0,747$) arasında güçlü düzeyde pozitif ve anlamlı ve profesyonellik ile iletişim ve adalet ($r = 0,666$) arasında ise orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Daha sonra araştırmanın bağımlı değişkeni olan ikinci kuşakta yaşanan yönetsel sorunlar ile ilgili ölçek alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tablo 2’de görüldüğü üzere, değişim sürecinin formallığı ve devreden yönetici ile ilgili zorluk ($r = 0,63$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı, devralan yönetici ile ilgili zorluk ile geçiş dönemi süreç zorluk ($r = 0,27$)

arasında zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı ve geçiş dönemi devreden zorluk ile devir planlama süreci ($r= 0,74$) arasında ise güçlü düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Alt faktörlerin her birinin kendi arasında zayıf-orta-güçlü seviyelerde anlamlı ve pozitif ilişkilere sahip olduğu gözlenmiştir.

Tablo 2. İkinci Kuşak Sorunları Ölçek Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Değişim Sürecinin Formallığı	0,63**	0,51**	0,53**	0,51**	0,54**	0,45**	0,72**	0,60**
2 Devreden Yönetici ile İlgili Zorluk		0,71**	0,64**	0,65**	0,65**	0,55**	0,65**	0,70**
3 Devralan Yönetici ile İlgili Zorluk			0,46**	0,56**	0,47**	0,27*	0,43**	0,59**
4 Devralan Devreden İlişki				0,50**	0,63**	0,33**	0,51**	0,48**
5 Geçiş Dönemi Devreden Zorluk					0,69**	0,39**	0,57**	0,74**
6 Geçiş Dönemi Devralan Zorluk						0,59**	0,60**	0,60**
7 Geçiş Dönemi Süreç Zorluk							0,71**	0,44**
8 Devir Planlama Süreci								0,59**
9 Yönetim Devir Süreci								

** $p<0.01$; * $p<0.5$

Sonraki aşamada, kurumsallaşma algısı ile ikinci kuşakta yaşanan yönetsel sorunlara ilişkin algı arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yönelik ve araştırma modelindeki tüm değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik korelasyon analizleri yapılmıştır. Tablo 3'te kurumsallaşma algısı ile ikinci kuşakta yaşanan yönetsel sorunlara ilişkin algı arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Tablo 3'de yer alan korelasyon katsayıları, toplam kurumsallaşma ile toplam ikinci kuşakta yaşanan yönetsel sorunlar arasındaki ilişkilerin test edilmesi görevini görmektedir.

Değişkenler arasındaki birebir korelasyon katsayıları, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşımaktadır. Tablo 3'de yer alan değerlere ($p<0.01$ ya da $p<0.05$ anlamlılık seviyelerinde) bakılarak değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığı ve ilişkinin pozitif veya negatif yönde olup olmadığı görülebilmektedir.

Tablo 3. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki İlişkiler

		Genel Kurumsallaşma	Genel İkinci Kuşak Sorunları
Genel Kurumsallaşma	Pearson Korelasyon	1	-,586(**)
	P	.	,000
	N	80	80

Yapılan korelasyon analizi sonucu, genel kurumsallaşma ile genel ikinci kuşakta yaşanan yönetsel sorunlar arasında güçlü seviyede negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = -0,586$). Bu bulguya göre, “İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile ikinci kuşağın yaşadığı yönetsel sorunlara ilişkin bileşenler arasında bir ilişki vardır” olarak ifade edilmiş olan H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Bununla birlikte, araştırma modelindeki değişkenlerin tüm alt boyutlarının ilişkileri incelenmiş ve kurumsallaşma alt bileşenleri ile ikinci kuşakta yaşanan yönetsel sorunlar alt bileşenleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar Tablo 4’de sunulmuştur.

Bu sonuçlara göre değişim sürecinin formallığı ile formallik ve katılım arasında zayıf, anlamlı ve negatif bir ilişki ($r = -0,438$), iletişim ve adalet arasında orta düzeyde, anlamlı ve negatif ($r = -0,517$) bir ilişki görülmüştür. Ölçeklerin alt bileşenlerinin kendi aralarında zayıf ve orta seviyelerde anlamlı ve negatif ilişkiler gözlenmiştir.

Tablo 4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

	Formallik-ve Katılım	Profesyonellik	İletişim ve Adalet
Değişim Sürecinin Formallığı	-0,438**	-0,413**	-0,517**
Devreden Yönetici ile İlgili Zorluk	-0,204	-0,220*	-0,345**
Devralan Yönetici ile İlgili Zorluk	-0,083	-0,003	-0,173
Devralan Devreden İlişki	-0,392**	-0,281*	-0,458**
Geçiş Dönemi Devreden Zorluk	-0,240*	-0,312**	-0,430**
Geçiş Dönemi Devralan Zorluk	-0,358**	-0,349**	-0,429**
Geçiş Dönemi Şüreç Zorluk	-0,192	-0,299**	-0,263*
Devir Planlama Süreci	-0,312**	-0,271*	-0,384**
Yönetim Devir Süreci	-0,293**	-0,394**	-0,473**
Aile Birey Devir Süreci	-0,394**	-0,461**	-0,561**

** $p < 0.01$; * $p < 0.5$

Öte yandan, kurumsallaşma alt boyutları ile genel ikinci kuşağın yaşadığı yönetsel sorunlar arasındaki ilişkileri tespit etmek üzere korelasyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Kurumsallaşma Alt Boyutları ile İkinci Kuşakta Yaşanan Sorunlar Arasındaki İlişkiler

		Genel ikinci kuşağın yaşadığı sorunlar
Formallik ve Katılım	Pearson Korelasyon	-,581(**)
	P	,000
	N	80
Profesyonellik	Pearson Korelasyon	-,442(**)
	P	,000
	N	80
İletişim-Adalet	Pearson Korelasyon	-,338(**)
	P	,000
	N	80

**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo 5'te yer alan sonuçlara göre, yetkililerin algıladıkları ikinci kuşak yönetsel sorunları ile kurumsallaşma alt boyutu formallik ve katılım arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki ($r = -0,581$), profesyonellik ile arasında zayıf düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki ($r = -0,442$), iletişim ve adalet ile arasında zayıf düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki ($r = -0,338$) olduğu saptanmıştır.

Görüldüğü üzere, gerçekleştirilen tüm korelasyon analizlerinin sonuçlarının anlamlı olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre, “İşletmelerin formallik ve katılım düzeyi ile ikinci kuşağın yaşadığı yönetsel sorunlara ilişkin bileşenler arasında negatif bir ilişki vardır” olarak ifade edilmiş olan H1a hipotezi, “İşletmelerin profesyonellik düzeyi ile ikinci kuşağın yaşadığı yönetsel sorunlara ilişkin bileşenler arasında negatif bir ilişki vardır” olarak ifade edilmiş olan H1b hipotezi ve “İşletmelerin iletişim ve adalet düzeyi ile ikinci kuşağın yaşadığı yönetsel sorunlara ilişkin bileşenler arasında negatif bir ilişki vardır” şeklindeki H1c hipotezi desteklenmiştir.

V.2 Araştırmanın Demografik Bilgileri**Tablo 6.** Firmanın Aile İşletmesi Olarak Tanımlanma Durumu

	N	%
Evet	79	98,8
Hayır	1	1,3
Toplam	80	100

Tablo 7. Firmaların Faaliyet Gösterdiği Sektörler

	N	%
Üretim	19	23,8
Hizmet	12	15
Ticaret	7	8,8
İnşaat	15	18,8
Diğer	27	33,8
Toplam	80	77,5

Tablo 8. Firmanın Şekli

	N	%
AŞ	61	76,3
LTD	17	21,3
Şahıs Firması	2	2,5
Toplam	80	100

Tablo 9. Firmanın Kuruluş Yılı

N	Min.	Maks.	Ort.	Ss.
80	1904	2010	1969,6	23,1536

Tablo 10. Aile Şirketinin Yönetimde Kaçınıcı Nesilde Olduğu

	N	%
1. Nesil	31	38,8
2. Nesil	33	41,3
3. Nesil	12	15
4. Nesil	4	5
Toplam	80	100

Tablo 11. Aile Şirketinin Yönetim Kademesi Dâhil
Toplam Çalışan Sayısı

N	Min.	Maks.	Ort.	Ss.
80	6	346	93,2625	75,4216

Tablo 12. Aile Şirketinde Yönetim Kademesinde Çalışan
Aileden Olan Bireylerin Sayısı

	N	%
2	11	13,8
3	21	26,3
4	23	28,8
5	14	17,5
6	5	6,3
7	2	2,5
8	2	2,5
9	1	1,3
10	1	1,3
Toplam	80	100

Tablo 13. Aile Şirketinde Yönetim Kademesinde Çalışan Aileden Olmayan Bireylerin Sayısı

	N	%
1	5	6,3
2	25	31,3
3	24	30
4	12	15
5	4	5
6	2	2,5
8	3	3,8
Toplam	75	93,8

Tablo 14. Düzenli Çalışan Yönetim Kurulunun Olma Durumu

	N	%
Evet	50	62,5
Hayır	29	36,3
Toplam	80	100

Tablo 15. Katılımcının (Yöneticinin) Eğitim Durumu

	N	%
Ortaöğretim	4	5
Lisans	58	72,5
Lisansüstü	18	22,5
Toplam	80	100

Tablo 16. Kurucunun Eğitim Durumu

	N	%
İlköğretim	2	2,5
Ortaöğretim	35	43,8
Lisans	43	53,8
Toplam	80	100

Tablo 17. Kurucunun ve /veya Bir Önceki Yöneticinin İşten Ayrılma Sebebi

	N	%
Devir	19	23,8
Devir emeklilik	1	1,3
Emeklilik	4	5
Halen çalışmakta	32	40
Ölüm	24	30
Tablo	80	100

Tablo 18. Aile Anayasasının Bulunması Durumu

	N	%
Evet	3	3,8
Hayır	77	96,3
Total	80	100

Tablo 19. Yönetim Kurulunda Aileden Olmayan Bireylerin Durumu

	N	%
1	14	17,5
2	24	30
3	12	15
4	9	11,3
5	2	2,5
6	2	2,5
8	3	3,8
Toplam	66	82,5

Tablo 20. Gelecekte Şirketin Başına Geçme İhtimali Olan Kişinin Yönetime Hazırlanma Durumu

	N	%
Evet	50	62,5
Hayır	30	37,5
Toplam	80	100

Tablo 21. Katılımcının Yaş Durumu

N	Min.	Maks.	Ort.	Ss.
80	23	47	34,525	5,86769

Tablo 22. Katılımcının Şirketteki Unvanı

	N	%
Yönetim Kurulu Başkanı	1	1,3
Yönetim Kurul Üyesi	48	60
Genel Müdür	9	11,3
Genel Müdür Yardımcı	4	5
Müdür-Yönetici	17	21,3
Diğer	1	1,3
Toplam	80	100

Tablo 23. Yönetim Devir Sürecinde Danışmanlık Desteği Alma Durumu

	N	%
Evet	20	25
Hayır	60	75
Toplam	80	100

Tablo 24. Şirketin İhracat Yapma Durumu

	N	%
Evet	21	26,3
Hayır	59	73,8
Toplam	80	100

Tablo 25. Şirkette Aile Dışında Hissedar Olma Durumu

	N	%
Evet	9	10
Hayır	71	88,8
Toplam	80	100

Tablo 26. Şirkette Aktif Rol Alan (Alabilecek) Aile Bireylerinin Durumu

	N	%
Erkek çocuk/çocuklar	65	81,25
Kız çocuk/çocuklar	47	58,75
Erkek kardeş /ağabey	38	47,5
Kız kardeş /abla	20	25
Yeğenler	4	5
Amca ve teyzeler	18	22,5
Dayı ve halalar	2	2,5
Gelinler	1	1,25
Damatlar	7	8,75

V.3. Regresyon Analizleri Sonuçları

Kurumsallaşma boyutlarının ikinci kuşağın yaşadığı yönetsel sorunları etkileme durumu ve açıklayıcı gücünü test etmek üzere yapılan analizlerde; Algılanan kurumsallaşma düzeyinin alt boyutları ile ele alınıp genel olarak ikinci kuşak yönetsel sorunları ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu ortaya konulduktan sonra, kurumsallaşma alt bileşenlerinin ikinci kuşak yönetsel sorunları üzerindeki etkisini saptamaya yönelik olarak H2 hipotezi test edilmiştir. Algılanan kurumsallaşma düzeyinin yetkililerin algıladıkları ikinci kuşak sorunları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 27. Genel Kurumsallaşmanın İkinci Kuşak Sorunlarına Etkisi

	Beta(β)	B	t	R ²	Düz. R ²	F	P
Bağımsız Değişken							
Kurumsallaşma	-,616	-,632	26,227	,368	,365	687,779	,000

* **Bağımlı değişken: İkinci Kuşak Sorunları**

Tablo27'de gösterildiği üzere, genel kurumsallaşma algısının ikinci kuşak sorunlarına etkisi incelendiğinde, kurumsallaşma algısı ikinci kuşak yönetsel sorunlarının 0,37'lik bölümünü açıklamaktadır (R²). Aynı zamanda kurumsallaşma -0,632 katsayısı ile ikinci kuşak yönetsel sorunları üzerinde etkilidir. Bu bulgulara dayanarak H2 (İşletmelerin kurumsallaşma boyutları ikinci kuşağın yaşadığı yönetsel sorunlara ilişkin bileşenleri etkilemektedir.) doğrulanmıştır. Bununla birlikte, kurumsallaşma alt boyutlarının genel ikinci kuşak sorunlarına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 28'de sunulmaktadır.

Tablo 28. Genel Kurumsallaşmanın İkinci Kuşak Sorunlarına Etkisi-2

Bağımlı Değişken:İkinci KuşakYönetsel Sorunları			
Bağımsız Değişkenler	Beta	Tvalue	Pvalue
Formallik ve Katılım	-0,365	5,944	0,000
Profesyonellik	-0,145	0,841	0,000
İletişim ve Adalet	-0,126	2,022	0,001

Tablo 28'de gösterildiği gibi, kurumsallaşma algısının alt bileşenlerinin ikinci kuşak yönetsel sorunlarına etkisi incelendiğinde, formallik ve katılım algısı ikinci kuşak yönetsel sorunlarını -0,365 katsayısı ile anlamlı ve negatif yönde, profesyonellik algısı -0,145 katsayısı ile anlamlı ve negatif yönde, iletişim ve adalet algısı ile -0,126 katsayısı ile anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Bu bulgulara dayanarak işletmelerin kurumsallaşma alt bileşenlerinin her birinin ikinci kuşağın yaşadığı yönetsel sorunlara ilişkin algıyı anlamlı ve negatif olarak etkilemekte olduğu ifade edilebilmektedir.

Tablo 29. Kurumsallaşmanın Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişken Kurumsallaşma		Beta(β)	B	t	R ²	Düz. R ²	F	P
Bağımlı Değişkenler	Formallik ve Katılım	-0,624	-0,62	42,5	0,36	0,348	624,878	0
	Profesyonellik	-0,568	-0,45	34,2	0,328	0,235	458,356	0
	İletişim ve Adalet	-0,448	-0,33	28,6	0,312	0,212	398,235	0

Tablo 29’da gösterildiği üzere, genel kurumsallaşma algısının formallik ve katılım, profesyonellik, iletişim ve adalet alt boyutları arasındaki ilişki irdelendiğinde formallik ve katılımın 0,36 lık bölümü kurumsallaşma üzerinde etkilidir.

(R²). Aynı zamanda formallik ve katılım -0,624 katsayısı oranında kurumsallaşma üzerinde etkilidir.

VI. ELDE EDİLEN NİTEL BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmada ayrıca aile şirketlerindeki kurumsallaşma sürecinde ikinci kuşak yöneticilerinin yaşadıkları yönetsel sorunların neler olabileceğinin cevabı aranmıştır. Bununla birlikte, ikinci kuşak yöneticilerinin yaşadığı sorunlar ile kurumsallaşma düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığının değerlendirmesi yapılmaya çalışılmıştır. Aile şirketlerinin en başta gelen sorunlarından birisi, kurucunun ortaya koymuş olduğu hedeflerin, kendisinden sonra gelen kuşak tarafından takip edilememesi ve kurucunun bu kuşağa hedeflerini iyi aktaramamasıdır. Şirketlerin stratejilerini başarılı olarak uygulamalarının önündeki en önemli engel, yeni stratejik atılımları yönlendirebilecek, yönetebilecek liderlik kadrosunu zamanında geliştirememiş olmaları olarak ortaya çıkmaktadır. Aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi de, şirketlerin devamlılıklarını temin ederek, sonraki kuşaklara devretmektir.

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.

Aile şirketleri genelde küçükken zamanla büyümekte, ulusal hatta uluslararası şirketler haline gelmektedirler. Ancak bu işletmelerin ömürleri kısa olup, sonraki kuşaklara devredilen işletme sayısı oldukça azdır. Kalıcı olmak, gelecek kuşaklara güçlü sağlıklı bir kurum bırakmak isteyen aile bireyleri, farklı bir bakış açısıyla işletmelerini yenilemek, kurumsallaş-

tırmak ve gelecek kuşaklara hazırlamak zorundadır. Alanda yapılan araştırma sonuçlarına göre üçüncü kuşağa ulaşmadan kapanan ya da el değiştiren aile şirketlerinin yaşadıkları ortak sorunlar; kısa vadeli düşünce tarzı ve gelecek planlarının doğru yapılamaması, tek adam anlayışının egemenliği, yabancılaştırmaktan korkma, uzmanlıklardan faydalanmama olarak sıralanmaktadır. Stratejik planlamaya önem veren, gelecek tanımlamalarını doğru yapan, işi profesyonellere bırakan, yönetim kurullarını aileden olmayan kişilere açan şirketler ise kendilerini geleceğe hazırlayacak kaynakları sağlayabilmektedir. Nepotizm de, aile şirketlerinin kurumsallaşmasının önündeki büyük engellerden birisi olarak değerlendirilmektedir. Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesine nepotizm denilmektedir. Nepotizm aile bireylerinin veya akrabaların yetersiz oldukları halde istihdam edilmesi demektir. Halk arasında buna "kayıma" veya "torpil" de denir. Bu durum diğer çalışanların iş tatmini, motivasyon, performans, bağlılık ve güvenlerini olumsuz etkilemektedir. Kurumsallaşmasını tamamlayamayan şirketler aile şirketi olsun ya da olmasın etkinlik açısından eksik ve yetersiz bir görünüm sergilemektedir. Aile şirketlerinin yönetim sorunlarını çözmeleri, kurumsallaşmaları ve böylece varlıklarını sürdürmeleri sadece ailenin mevcut ve gelecek nesilleri için değil aynı zamanda çalışanlar, paydaş grupları, stratejik iş ortakları, iş dünyası ve ülke ekonomisi için de önem arz etmektedir.

VII. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Aile şirketleri dünyadaki zenginliğin çok önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Çeşitli raporlara göre aile şirketleri global gayri safi hasılanın yılda %70 ila %90'ını yaratmaktadır ve dünyadaki şirketlerin %75'e yakınının aile şirketi olduğu bilinmektedir. Aile ya da aileler tarafından kontrol edilen kayıtlı şirketlerin oranı Avrupa Birliği'nde %50, ABD'de ise %95'in üzerinde bulunmaktadır. Türkiye ekonomisinin %95'ini aile şirketleri oluşturmaktadır. Forbes'in milyarderler listesinin %40'tan fazlası aile şirketi sahipleridir. Dünyanın en zengin ilk 10'unun 7'sinin aile şirketi sahibi olduğu bilinmektedir. Avrupa'daki 100 aile şirketinin yıllık toplam geliri 1.1 trilyon Euro dur. Bu rakam, İspanya'nın GSYH'sına eşittir. Dünyanın ikinci büyük otomobil üreticisi Volkswagen, Avrupa'nın en büyük aile şirkettir ve %32'sine Piech ailesi sahiptir. Fransız ve Alman ailelerinin ilk 100'de egemenliği vardır, ancak ilk 10'a bakıldığında Alman aile şirketleri öne çıkmaktadır. (Volkswagen, BMW, Bosch, vb).Avrupa'nın en büyük 100 aile şirket listesinde Türkiye'den üç aile şirketi bulunmaktadır. Koç Grubu 16, Hacı Ömer Sabancı Holding 28, Doğuş Grubu ise 61.'inci sırada yer almaktadır.

Yapılan bu çalışmada örnekleme yer alan 80 Türk aile şirketi ile 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.

Bu alan araştırmasını yaparken yaşanan en büyük sıkıntılardan biri ve en önemlisi üst düzey yöneticilere ulaşabilmek olmuştur. Yoğun çalışma tempoları ve gündemleri arasında araştırmaya katılımlarını sağlayabilmek oldukça güç olmuştur. Bunun dışında araştırmaya katılma konusunda çoğu ikinci kuşak tedirgin olmuş ve bilgi paylaşımından rahatsız olduklarını dile getirmişlerdir. Bu nedenle araştırmanın yapıldığı süre içerisinde örneklem sayısında azalma meydana gelmiştir. Yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda ortaya çıkan en çarpıcı sonuç ise; kurumsallaşma kavramına olan bakış açıları olmuştur. Kurumsallaşmayı kalite yönetim sertifikalarına sahip olmak olarak gören birçok işletme sahibinin varlığı ortaya çıkmıştır. Tüm bu sonuçların ilgili alan yazını ile uyumlu olduğu görülmüştür ve bu nedenle alanda yapılacak çalışmalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu araştırma ile aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemi ne işaret edilmekte ve meydana gelmesinde etkili faktörlere değinilerek işletme yönetimi ve yönetim organizasyon gibi alanları içeren alan yazına bir katkı sağlanabileceği söylenebilmektedir.

Yararlanılan Kaynaklar

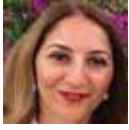
- [1] Kobal, Kezban, Esra, Saral. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- [2] Karpuzoğlu, Ebru. (2004). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul: Hayat Yayınları, s.19.
- [3] Ateş, Özgür. (2005). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Yayın No : 56, Haziran, Ankara, s.5.
- [4] Erdoğan, Nihat. (2007). Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İgiad Yayınları, 2. Basım, İstanbul, s. 69-114.
- [5] Craig, Justin, B.L. & Moores, Ken A. (2006). A 10-Year Longitudinal, Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms. Family Business Review, Vol. XIX, No. 1, March, s.2.
- [6] Erdoğan, a.g.e.,s.69-71.
- [7] İyışerloğlu, Serap. (2006). Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, İşletme Bölümü, s.7.
- [8] Kimberly, (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation and Institutionalization, Journal of Academy of Management, September 1, Vol.22, N,3, s.437-457.
- [9] Karpuzoğlu. (2004), s.45.
- [10] Kırım, Arman. (2001). Aile Şirketlerinin %3.3'ü Üçüncü Kuşağa Kadar Yaşıyor, Capital Dergisi, s.11.

- [11] Koçel, Tamer. (2007). İşletme Yöneticiliği. 11. Basım, İstanbul : Arıkan Yayınları, s.292.
- [12] Özkara, Belkıs & Kerim, Özcan. (1998). Kurumsal Diskurun Rasyonel Temelleri, Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonelite Tartışması, Eskişehir, XVII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, s.788.
- [13] Jones, Gloria Richetta. (1998). Organizational Theory, 2nd Edition, Addison-Wesley , Longman Publishing , U.S.A. s.445.
- [14] Aşan, Cihan. (2010). Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültür'ün Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.16-17.
- [15] Öztürk, A.Turan. (2012). Kurumsal Entegrasyon ve Türk KOBİ' lerinin Yol Haritası Çankaya Üniversitesi 5. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları, s.61.
- [16] Lawrence, T.B& Winn M.I & Jennings, P.D. (2001), The Temporal Dynamics of Institutionalization, Academy of Management Review, Vol.26, N.4, s.624-644.
- [17] Kiracı, Murat & Alkara, İbrahim. (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 1. Sayı 1, s.174.
- [18] Aksoy, Ufuk & Çabuk, Adem. (2006). KOBİ'lerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri, Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi, s.48.
- [19] Dökümbilek, Funda. (2010). Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.15.
- [20] Aksoy, Ufuk & Çabuk, Adem. A.g.e. s.48.
- [21] Bayer, Ertuğrul. (2005). İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Hale Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı: 3, s. 127.
- [22] Özkaya, Meltem, Onay & Şengül, Canan, Muter. (2006), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt.21,Sayı.1, s.112.
- [23] Aşan, Cihan (2010). Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [24] Şensoy, Yahya Zahid. (2008). The Success Factors Effecting Successful Successions in Family Businesses: An Empirical Study on Turkish Family Businesses, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.



Kezban Esra SARAL KOBAL - kesrasaral@gmail.com

Received her BA in Environmental Engineer at Konya Selcuk University and she also attended to Anadolu University and studied Business Management. After graduation of these two universities. She had a master degree at science of management and organisation at Marmara University. Among possessing C type work health and safety accreditations and expertise, she also work as an auditor for ISO 9001, 14001 and OHSAS 18001 certifications. Her active title is Manager of Human Resources and Administration at Censar İnşaat and Taahhut A.Ő



Olcay Bige AŞKUN YILDIRIM - olcayb@marmara.edu.tr

Received her BA in Sociology from Bosphorus University, MS and PhD in Management and Organization from Marmara University. She is currently a Business faculty member in the Department of Management & Organization at Marmara University. She teaches Sociology, Organizational Culture, Innovation Management, Corporate Communication Management. Her research interests include Business Sociology, Management & Organization, Culture, Corporate Communication, Innovation Management, Entrepreneurship, Human Resources Management