

**T.C.**  
**YAŞAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**AİLE İŞLETMELERİNDE YENİ BİR YÖNETİM ANLAYIŞI OLARAK AİLE  
İŞLETMELERİ OFİSİ: BİR VAKA ÇALIŞMASI**

**VİKİ MİZİSTRANO**

**DANIŞMAN**  
**Yrd. Doç. Dr. Şaban Çelik**

**İzmir, 2016**

## TEZ JÜRİSİ ONAY SAYFASI

Tez Danışmanı olarak bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Yrd.Doç.Dr.Şaban ÇELİK

13.01.2017



Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Yrd.Doç.Dr.Yıldırım Osman ÇETMELİ

13.01.2017



Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Yrd.Doç.Dr.Emir ÖZEREN

13.01.2017



Doç.Dr.Çağrı Bulut  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans olarak sunduğum “*AİLE İŞLETMELERİNDE YENİ BİR YÖNETİM ANLAYIŞI OLARAK AİLE İŞLETMELERİ OFİSİ: BİR VAKA ÇALIŞMASI*” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

....../....../.....

**VİKİ MİZİSTRANO**

İmza

## ÖZET

Yüksek Lisans

### AİLE İŞLETMELERİNDE YENİ BİR YÖNETİM ANLAYIŞI OLARAK AİLE İŞLETMELERİ OFİSİ: BİR VAKA ÇALIŞMASI

VİKİ MİZİSTRANO

YAŞAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME PROGRAMI

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde yeni bir yönetim anlayışı olan aile ofislerinin yapılarını, faaliyetlerini, performanslarını ve sorunlarını incelemektir. Bu amaç kapsamında, vaka analizi yöntemi kullanılarak bir aile ofisi incelenmiştir. Araştırma yöntemi olarak belirlenen vaka analizinin araştırma tasarımı iki aşamadan oluşturulmuştur. Birinci aşamada, aile ofisinin kuruluş amaçları ile faaliyetlerine ilişkin veriler elde edilmiştir. İkinci aşamada, aile ofisinin faaliyet yoğunluğu, performansı ve karşılaşılan sorunları araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, aile ofisinin yapısı, faaliyetleri, performans etkinliği ve sorunlarına ilişkin bulgular sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** aile ofisi, sürdürülebilirlik, aile işletmesi, varlık yönetimi, vaka analizi

**ABSTRACT**  
**MASTER THESIS**  
**FAMILY OFFICE AS A NEW MANAGEMENT PERSPECTIVE IN FAMILY**  
**BUSINESSES: A CASE STUDY**

**VİKİ MİZİSTRANO**

**YAŞAR UNIVERSITY**  
**INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES**  
**MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

The purpose of the present study is to examine structures, operations, performances and problems of the family offices which is considered as a new management perspective in family businesses. In the context of this purpose, a family office is examined by using a case study method. The research setting of determined case study method is structured into two parts. In the first part, the information regarding to the establishment purposes and operations of family office were gathered. In the second part, operation intensity, performances and problems encountered of family office were investigated. The research findings shed the light on the evidence associated with the structure, operations, performances and problems of family office.

**Key Words:** Family office, sustainability, family business, asset management, case study

## İÇİNDEKİLER

### AİLE İŞLETMELERİNDE YENİ BİR YÖNETİM ANLAYIŞI OLARAK AİLE İŞLETMELERİ OFİSİ: BİR VAKA ÇALIŞMASI

|                     |          |
|---------------------|----------|
| YEMİN METNİ         | iii      |
| ÖZET                | iv       |
| ABSTRACT            | v        |
| İÇİNDEKİLER         | vi       |
| TABLO LİSTESİ       | ix       |
| ŞEKİL LİSTESİ       | x        |
| KISALTMALAR LİSTESİ | xi       |
| <b>GİRİŞ</b>        | <b>1</b> |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

|   |    |
|---|----|
| 1.1. AİLE İŞLETMELERİ   | 3  |
| 1.1.1. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri                      | 4  |
| 1.1.2. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Yönetimi                     | 6  |
| 1.1.3. Aile İşletmeleri Örnekleri                                 | 16 |
| 1.1.4. Aile İşletmelerindeki Temel Sorunlar                       | 18 |
| 1.2. AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRÜDÜRÜLEBİLİRLİK                       | 19 |
| 1.2.1. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği                     | 21 |
| 1.2.2. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliği Etkileyen Faktörler | 22 |
| 1.2.2.1. Aile ve İşletme Sistemi                                  | 24 |
| 1.2.2.2. Aile İşletmelerinde Çatışmalar                           | 26 |
| 1.2.2.3. Aile İşletmelerinde Planlamalar                          | 29 |
| 1.2.2.4. Aile İşletmelerinde Yetki Devri                          | 31 |

|  |    |
|--|----|
| 1.2.2.5. Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetim   | 33 |
| 1.3. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA             | 35 |
| 1.3.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma           | 38 |
| 1.3.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Boyutları | 40 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İÇİN BİR YOL HARİTASI: AİLE OFİSİ

|   |    |
|---|----|
| 2.1. AİLE OFİSİ KAVRAMI                       | 44 |
| 2.2. AİLE OFİSİNİN YAPISI                     | 46 |
| 2.3. AİLE OFİSİ TÜRLERİ                       | 49 |
| 2.3.1. Tekli Aile Ofisi                       | 49 |
| 2.3.2. Çoklu Aile Ofisi                       | 50 |
| 2.3.3. Profesyonel Aile Ofisi                 | 51 |
| 2.4. AİLE OFİSİ FAALİYETLERİ                  | 52 |
| 2.5. AİLE OFİSİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR | 54 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### VAKA ÇALIŞMASI: BİR AİLE OFİSİ UYGULAMASI

|   |    |
|---|----|
| 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ                  | 57 |
| 3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ                         | 57 |
| 3.3. VAKA ÇALIŞMASININ TASARIMI                   | 58 |
| 3.3.1. Aile Ofisinin Kurulum Amacı                | 59 |
| 3.3.2. Aile Ofisinin Yapısı                       | 59 |
| 3.3.3. Aile Ofisinin Faaliyetleri                 | 60 |
| 3.3.4. Aile Ofisi Faaliyetlerinin Yoğunluk Düzeyi | 60 |
| 3.3.5. Aile Ofisinden Beklenen Memnuniyet Algısı  | 62 |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.3.6. Aile Ofisi Faaliyetlerinde Karşılaşılan Sorun Yoğunluğu | 65        |
| <b>3.4. VAKA ANALİZİNİN SONUÇLARI</b>                          | <b>66</b> |
| 3.4.1. Aile Ofisinin Kurulum Amacı                             | 66        |
| 3.4.2. Aile Ofisinin Yapısı                                    | 68        |
| 3.4.3. Aile Ofisinin Faaliyetleri                              | 68        |
| 3.4.4. Aile Ofisi Faaliyetlerinin Yoğunluk Düzeyi              | 69        |
| 3.4.5. Aile Ofisinden Beklenen Memnuniyet Algısı               | 72        |
| 3.4.6. Aile Ofisi Faaliyetlerinde Karşılaşılan Sorun Yoğunluğu | 76        |
| <b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME</b>                                  | <b>78</b> |
| <b>KAYNAKÇA</b>  | <b>81</b> |



## TABLO LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Tablo 1: Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri   | 10 |
| Tablo 2: Profesyonel Yönetim ile Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması | 14 |
| Tablo 3: Yönetim Biçimlerinin Sonuçları   | 15 |
| Tablo 4: Aile İşletmelerinin Oranı  | 16 |
| Tablo 5: Türkiye'deki Aile İşletmeleri  | 17 |
| Tablo 6: Dünyadaki En Eski Aile İşletmeleri   | 18 |
| Tablo 7: Dünyada Aile İşletmesi Örnekleri   | 18 |
| Tablo 8: Profesyonel Yönetim İle Aile İşletmesindeki Yönetim Arasındaki Farklılıklar          | 34 |
| Tablo 9: Aile İşletmesi ve Aile Ofisi Arasındaki Farklılıklar                                 | 45 |
| Tablo 10: Aile Ofisi Hizmet Kapsamı   | 53 |
| Tablo 11: Temel Aile Ofisi Literatür Taraması   | 54 |
| Tablo 12: Aile Ofisi Faaliyetlerinin Yoğunluk Düzeyi Ölçeği                                   | 61 |
| Tablo 13: Muhasebe Hizmetleri Memnuniyet Algısı Ölçeği  | 62 |
| Tablo 14: Varlık Yönetimi Memnuniyet Algısı Ölçeği  | 63 |
| Tablo 15: Aile Yönetimi Memnuniyet Algısı Ölçeği  | 64 |
| Tablo 16: Sorun Yoğunluğu Ölçeği  | 65 |
| Tablo 17: Muhasebe Hizmetleri Yoğunluk Düzeyi Sonuçları                                       | 69 |
| Tablo 18: Varlık Yönetimi Yoğunluk Düzeyi Sonuçları   | 70 |
| Tablo 19: Aile Hizmetleri Yoğunluk Düzeyi Sonuçları   | 71 |
| Tablo 20: Muhasebe Hizmetleri Memnuniyet Algısı Sonuçları                                     | 73 |
| Tablo 21: Varlık Yönetimi Memnuniyet Algısı Sonuçları   | 74 |
| Tablo 22: Aile Yönetimi Memnuniyet Algısı Sonuçları   | 75 |
| Tablo 23: Sorun Yoğunluğu Sonuçları   | 77 |

## ŞEKİL LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Şekil 1: Üç Döngü Modeli                    | 7  |
| Şekil 2: Aile İşletmelerindeki Temel Roller | 8  |
| Şekil 3: Vaka Çalışmasının Tasarımı         | 58 |



## KISALTMALAR LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| SFO : Single Family Office - Tekli Aile Ofisi                | 47 |
| MFO: Multi Family Office - Çoklu Aile Ofisi                  | 47 |
| CEO : Chief Executive Officer – İcra Kurulu Başkanı          | 47 |
| PFO : Professional Family Office - Profesyonel aile ofisleri | 48 |



## GİRİŞ

Genel olarak, aralarında akrabalık ilişkisinin olduğu kişilerin ortak olarak kurdukları kar amacı güden sosyal örgütler aile işletmesi olarak adlandırılmaktadır. Günümüzde kapsam ve kendine özgü özellikleri açısından aile işletmeleri değişik şekillerde ifade edilebilmektedir. Aile işletmesi, bir işletmenin mülkiyetinin, yönetiminin, belli kademelerinin ve ana karar birimlerinin aile mensuplarının elinde olması durumunda karşılaşılan yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır.

Sürdürülebilirlik, günün ihtiyaçlarını karşılarken, gelecek kuşakların ihtiyacı olan sosyal, ekonomik ve doğal kaynakların etkin bir şekilde kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için, çevresel ve sosyal sorumlulukların oluşturduğu dışsal faktörler ve içsel faktörlerin birbirleri ile etkileşime girmeleri ve bu etkileşimin iş süreçlerine ve karar mekanizmalarına yansıtılması gerekmektedir.

Bu tez kapsamında aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin bir aracı olarak önerilen aile ofislerinin belli boyutlarda incelemesi yapılmıştır. Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'deki aile ofislerinin yapılarını, faaliyetlerini, algılanan performanslarını ve karşılaşılan sorunlarını belirleyip analiz etmektir. Bu tez, aile ofislerine ilişkin Türkiye'de yazılmış ilk çalışma olması bakımından son derece önem arz etmektedir. Bu çalışma ile, Türkiye'de aile ofisi kavramı üzerine yapılacak ileriki çalışmalar için hem kavramsal bilgi oluşturması hem de yöntemsel olarak işlenen veriler ışığında ortaya çıkacak bilgilerin daha geniş örneklerle karşılaştırma yapılması hedeflenmektedir.

Bu tez kapsamında incelenen kavram olan 'aile'ofisi' akademik yazında sıkça ifade edildiği üzere üzerinde araştırma yapılması zor konulardan birisidir. Bu zorluk, aile ofislerinin halka açık olmayan, bilgi gizliliğini ön planda tutan ve çoğunlukla tek ailelere hizmet veren yapılarından ileri gelmektedir. Her ne kadar birden fazla aileye hizmet veren yapıları olsa da bu noktada da gizlilik boyutu bu ofislerin faaliyetlerine ilişkin bilgi paylaşımını önlemektedir. Konunun bu niteliğinden ve Türkiye'de bilinen aile ofislerinin sayısının son derece az olmasından dolayı araştırma yöntemi olarak 'vaka çalışması' benimsenmiştir.

Bu tezin araştırma yöntemi olarak seçilen vaka çalışması tekniği vakanın niteliğine göre, incelenmek istenen boyutlarına göre ve elde edilmek istenen verilerin yapısına göre şekillendirilmiştir. Bu bağlamda araştırma tasarımı iki temel yapıda oluşturulmuştur. Birinci yapı, yapılandırılmış sorulardan oluşan ve aile ofislerinin faaliyet yoğunluğu, algılanan performan etkinliği ve faaliyetlerde karşılaşılan sorun sıklığı konularında düzenlenmiştir. Yapılandırılmamış ve ucu açık sorulardan oluşan yapı ise aile ofisinin kurulum amacı, yapısı ve faaliyet türlerinin belirlenmesine yöneliktir.

Araştırma, Türkiye’de sanayi sektöründe faaliyet gösteren köklü bir aile şirketinin kurduğu bir aile ofisinde gerçekleştirilmiştir. Bu aile ofisine ilişkin bilgiler verilerin gizliliği açısından paylaşılmamaktadır. İfade edildiği üzere aile ofislerinin yapılarına, faaliyetlerine ve etkinliklerine ilişkin bilgilerin elde edilmesi ve incelenmesi bu sebeplerden ötürü güçtür.

Vaka çalışması kapsamında elde edilen veriler yüz yüze görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Bu görüşmede aile ofisi çalışanlarının yapılandırılmamış sorulara verdikleri yanıtlar değerlendirilerek yapılandırılmış soru grupları oluşturulmuştur. Yapılandırılmış sorular da araştırmacı gözetiminde yanıtlandırılmıştır. Bununla beraber, örnek aile ofisinin kamuya açık bilgi kaynakları da detaylı incelenmiştir. Bu kısımda, tasarlanan vaka çalışması yapısı açıklanacaktır.

Tezin yapısı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik ile kurumsallaşma kavramları ele alınmıştır. İkinci bölümde, aile ofislerinin ortaya çıkışı, yapıları, faaliyetleri ve nitelikleri açıklanmıştır. Çalışmanın analiz ve son bölümünde ise vaka analizi yöntemi kullanılarak bir aile ofisinin, genel özellikleri ile faaliyetlerine ilişkin sıklık, performans ve karşılaşılan sorunları incelenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

#### 1.1. AİLE İŞLETMELERİ

Genel olarak, aralarında akrabalık ilişkisinin olduğu kişilerin ortak olarak kurdukları kar amacı güden sosyal örgütler aile işletmesi olarak adlandırılmaktadır. Günümüzde kapsam ve kendine özgü özellikleri açısından aile işletmeleri değişik şekillerde ifade edilebilmektedir (Alayoğlu, 2003: 42).

Aile işletmesi, bir işletmenin mülkiyetinin, yönetiminin, belli kademelerinin ve ana karar birimlerinin aile mensuplarının elinde olması durumunda karşılaşılan yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2001: 9). Bir başka tanıma göre, amacı aileyi geçindirmek ve mirasın ailenin içinde kalmasını sağlamak olan, karar yetkisinin ve yönetimin önemli oranda aile üyelerine ait olduğu, en az iki kuşağın yönetimde yer aldığı işletmelerdir (Vural ve Sohodol, 2004: 325). Zimmerer ve Scarborough (1996) aile işletmesini, en az iki aile üyesinin işletmenin mali yapısını kontrol edebildiği işletmeler olarak tanımlamışlardır. Cox (1996) aile şirketini, işletmenin yatırım ve yönetim kararlarında ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde aile bireylerinin yoğun olarak rol oynadığı şirketler olarak ifade etmiştir. Chua, Chrisman ve Paramadita (1999), işletmenin vizyon, yönetim ve kontrollerinin aile mensupları tarafından yapıldığı ve şirketin sahiplerinin aile mensupları olduğu şirketleri aile işletmeleri olarak adlandırmışlardır.

Aile işletmelerinde aile mensupları yönetimde yoğun olarak yer alabildiği gibi sadece yönetimde sadece stratejik olarak çok az yer alabilmektedirler (Erdoğan, 2004: 56). Diğer bir görüşe göre, hisse sahipliğine bakılmaksızın, yönetimde belli bir aileye mensup üyeler yoğun olarak yer alıyorsa, bu işletmeler de aile işletmesi olarak adlandırılmaktadır (İlter, 2001: 10).

Aile işletmelerinde yaşam süresi önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre, şirketin başında aile reisi bulunuyorsa ve en azından iki nesil şirket yönetiminde yer almışsa, aile ve işletmenin amaçları aynı ise, bu şirketler aile şirketi olarak sınıfı içinde yer alabilir (Karpuzoğlu, 2002: 19; Günver, 2004: 170).

Uzun (2007), aile işletmelerinin kuruluşlarında aile üyelerinin liderlik özelliklerinin çok önemli olduğunu belirtmiştir. Liderlik özelliği yüksek olan aile üyeleri şirketin varlığını uzun yıllar boyunca devam etmesinde hayati rol oynamaktadır.

Aile işletmeleri, toplumun düşündüğü gibi büyüklüğü ile tanımlanmamaktadır. Diğer bir ifadeyle şirketin büyüklüğü ve küçüklüğü ile değil, şirketin kontrolünün aile mensuplarında olması ile ilgilidir. Aile işletmeleri, faaliyette buldukları alanlar ve mevcut yapılarına göre sınıflandırılmaktadır (Craig, Moores ve Ken, 2006: 2).

### **1.1.1. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri**

Aile işletmeleri kuruluş amaçları bakımından diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Aile işletmeleri ailenin geçimini sağlamak, mirasın aile içinde kalmasını sağlamak, ailenin bütünlüğünü korumak amacıyla kurulan şirketlerdir (Fındıkça, 2008: 31).

Aile işletmelerinin en önemli özelliklerinden biri de güven ve motivasyonun oldukça yüksek olmasıdır. İşin başında ikinci kuşak aile mensuplarının olması halinde, önceki kuşaktan aile mensuplarının oluşturduğu ilişkiler çerçevesinde, gerek çalışanlar gerekse tedarikçilerle daha güvene dayalı ilişkiler kurmaktadır. Bu sayede şirket içinde iyi bir atmosfer ortamı oluşmakta ve böylece şirketteki motivasyon artmaktadır. Şirketin başında bulunan aile mensupları önceki kuşağın aktardığı sorumluluğu da üstlendikleri için uzun dönem hedeflerin gerçekleşmesi için daha fazla çalışmaktalar ve bu nedenle şirket daha dengeli bir büyüme trendine sahip olmaktadır (İrmiş ve Akça, 2011: 21).

Aile işletmelerinde, diğer şirketlerin aksine, yönetim yapısı aile mensuplarının yaş, fizyolojik yapısı, psikolojik durumu ve ölüm gibi unsurlara bağlı olarak değişmektedir. Şirket içindeki pozisyonda, diğer şirketlerde olduğu gibi eğitim ve deneyimden ziyade, aile mensuplarının aile içindeki gücü ve mevkisi, aile içindeki bağlar etkilidir (Yalçın vd., 2004: 73). Diğer bir ifadeyle, aile işletmeleri patrona dayalı işletmeler oldukları için şirkette seçim, performans gibi kriterler uygulanmamaktadır (Erdoğan, 2004: 58).

Aile işletmelerinde, şirketin ismi ve şirketin sahip olduğu prestij, ailenin ismine ve prestijine göre belirlenmektedir. Diğer bir ifadeyle, aile mensuplarının toplum içindeki yerleri şirketin prestijinde önemli rol oynamaktadır (İyışeroğlu, 2006: 7).

Aile işletmelerinin yönetiminde, şirkette hisse payına sahip olan kişilerin çocukları ve eşleri de yer almaktadır. Hisse sahipleri, böylelikle çocuklarının geleceğini garanti altına almaktadırlar (Pazarcık, 2004: 35).

Aile işletmeleri, aile mensuplarınca kuruldukları için, kapalı bir görünüm sergilemektedirler. Bu nedenle, şirket finansal zorlukla karşılaştığında, şirkete ait bilgileri başkalarına aktarmamak için, borçlanmak yerine aile bireylerinden destek isterler. Profesyonelleşme, sadece işletmenin hacmi aile sınırını geçtiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu tür şirketlerde, şirket sahipleri şirketi çocuklarına miras olarak bırakacakları için, çocukların şirketteki işleri en iyi şekilde öğrenmelerinin ve şirketi benimsemelerinin önemli olduğuna inanırlar (Kuzu, 2010: 4).

Aile işletmelerinde, şirketin yönetiminde en az iki kuşak aile mensupları bulunmaktadır. Bu şirketler, bu sayede sürekli olmayı başarmaktadırlar (Bilgin, 2007).

Aile işletmelerinde şirket politikası genellikle ailenin çıkarlarını gözetmektedir ve ailenin değerlerine göre şekillenir. Ailenin sahip olduğu değer ve inançlar şirketin iş yapma şekli üzerinde etkili olmaktadır (Karpuzoğlu, 2002: 20).

Aile mensuplarının şirket içindeki pozisyonları, ailedeki durumları üzerinde etkilidir. Diğer bir ifadeyle, birey şirkette güçlü bir pozisyonda bulunuyorsa, aile içinde de önemli bir konumdadır (Karpuzoğlu, 2002: 20).

Aile işletmelerinde, yönetimde otokratik görüş hakimdir. Aile yapısındaki değişimler anında yönetime de yansımaktadır. Şirkette resmi bir bütçe planı yoktur ve iş devir oranı yüksektir (Alayoğlu, 2003: 22-23).

Aile işletmeleri, ilk olarak aile mensuplarından birkaç kişinin kurduğu, daha sonra diğer aile mensuplarının da şirkete dahil olduğu, kar amacı güden şirketlerdir (Karpuzoğlu, 2002: 20)



Aile işletmelerinde aile üyeleri, ortaklar ve çalışanlar olmak üzere üç grup mevcuttur. Söz konusu gruplar arasında ilişkiler iç içe geçmiştir (Dönmez, 2009: 13).

Aile işletmelerinde, şirket kurucusunun eğitim düzeyinden dolayı yeniliklere açık değildirler. Daha sonra gelen kuşaklar, bir önceki kuşağa göre işin zorluklarını görmediklerinden ve sahip oldukları olanaklar daha iyi olduğundan, işe uyum göstermede sıkıntı yaşamaktadırlar (Dönmez, 2009: 14).

Aile işletmelerinde aile mensupları arasında etkili bir iletişim vardır. Bununla birlikte, işler ilerlediğinde, bu ilişki zayıflamakta ve aile içinde çatışmalar çıkmaktadır (Dönmez, 2009: 20)

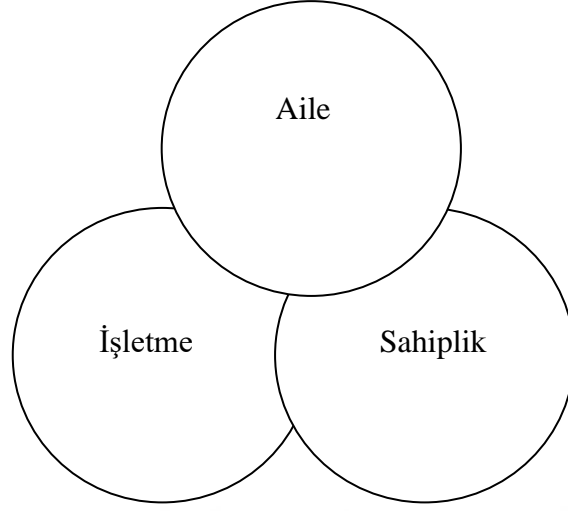
Aile işletmelerinin karizmatik, geleceği gören, tahmin yeteneği yüksek olan, insani ilişkileri iyi bir lidere sahip olması, şirketin uzun ömürlü olmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, lideri takip eden, onun eksikliklerini gören ve onu tamamlayan aile mensuplarının da olması önemlidir (Dönmez, 2009: 21)

Başarılı bir aile işletmesinde, kurumsallaşma olmazsa olmaz unsurlardan biridir. Kurumsallaşma kadar önemli olan bir diğer husus da, amatör ruhu kaybetmemektir. Aynı zamanda, şirketin yenilenmeye açık ve harcama disiplinine sahip olması gerekmektedir (Dönmez, 2009: 21-22).

### **1.1.2. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Yönetimi**

Literatür incelendiğinde, aile işletmelerinin yapısına ilişkin “üç döngü modeli” ve “aile işletmelerinin yapısındaki temel roller modeli” olmak üzere iki modelin ön planda olduğu görülmektedir (Aydın, 2010: 15).

Üç döngü modeli Manfred vd. (2007) tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre, aile işletmelerinde aile, işletme ve sahiplik olmak üzere üç temel kavramın ön plana çıktığı ve bunların birbirleri ile ilişki içinde olduğu görülmektedir.



**Şekil 3: Üç Döngü Modeli**

Kaynak: Marfred vd. , 2007: 30

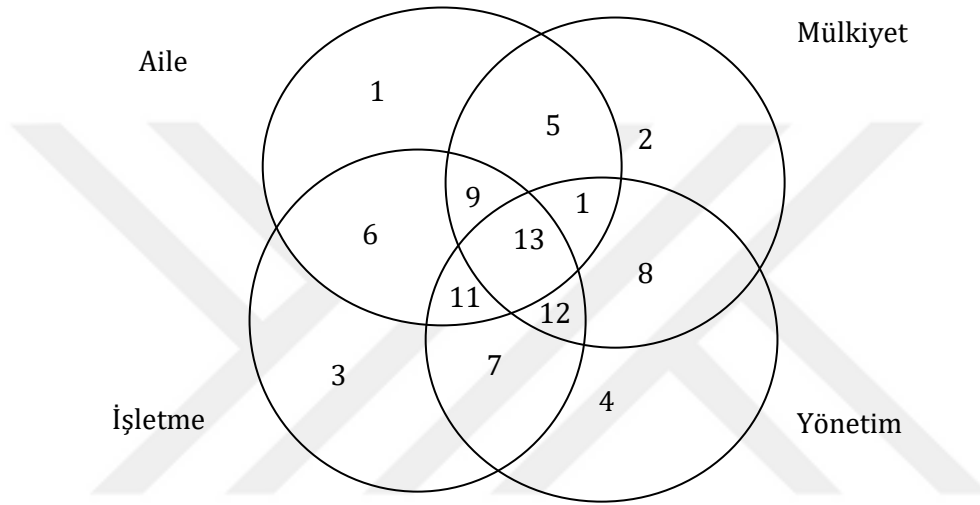
Aile döngüsü kavramında, aile mensuplarının kuşaklar arası aktarılan deneyimleri önem kazanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, sosyal ve finansal sermayenin yanında duygusal sermayenin de aile işletmeleri için en önemli unsur olduğu görülmektedir. Bu noktada ailenin sahip olduğu değerler ve aile mensupları arasındaki ilişkilerin şekli ön plana çıkmaktadır. Tüm aile mensupları bu döngü içinde yer almaktadır (Marfred vd., 2007: 31).

İşletme döngüsü kavramında, işletmenin sahip olduğu ün ön plana çıkmaktadır. Bu döngü hem aile mensuplarını hem de işletmede çalışan aile dışındaki profesyonelleri kapsamaktadır. İşletmenin misyonu, stratejisi, kültürel dokusu, teknoloji ve iş süreçleri bu döngünün temel unsurlarıdır (Marfred vd., 2007: 31).

Sahiplik döngüsü kavramında, hissedarların sahip oldukları hisse payları, şirketteki pozisyonları, çalışma stili kavramları ön plana çıkmaktadır. Bu döngü, kar odaklı bir döngüdür ve aile mensuplarını, aile mensubu olmayan sahipleri ve yatırımcıları kapsamaktadır (Marfred vd., 2007: 31).

Aile işletmelerinin temel yapılanmasının amacı, aile mensuplarının iş yapmak amacıyla belli bir mülkiyet oranı ile bir işletme kurmalarıdır. Bu işletmelerde aile birliği en önemli unsurdur. Bu yapıda bireyin, ailenin ve işletmenin çıkarları bir

bütün olarak gözetilmekle birlikte, zaman zaman anlaşmazlıklar da ortaya çıkmaktadır Aile işletmelerinin yapısındaki temel roller modeline göre, işletmenin kurulmasından beri ortaya çıkan veya ortaya çıkması olası olan problemleri, aile mensuplarının beklentilerini ve ilişkilerdeki karmaşayı en iyi şekilde belirlemek için aile, işletme, mülkiyet ve yönetim yapısının dikkatli bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Genel olarak söz konusu ilişkilerin birbirinin içine geçmiş olmasına rağmen, her rolün farklı bir değeri olmaktadır (Fındıkçı, 2008: 46-47).



**Şekil 4:** Aile İşletmelerindeki Temel Roller

Kaynak: Fındıkçı, 2008: 46.

Şekil 2’de yer alan her bir numara farklı bir rolü göstermektedir. Söz konusu numaralara ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır (Fındıkçı, 2008: 46-49):

- Aile mensubu olan, ancak işletme hissedarı ve ortağı olmayan, yönetimde yer almayan aile bireylerini içermektedir.
- İşletme hissedarı ve ortağı, ancak yönetimde yer almayan, aile mensubu olmayan bireyleri içermektedir.
- Aile mensubu ve işletme ortağı olmayan, yönetimde yer almayan, ancak kurumda çalışan, dışarıdan gelen profesyonel yöneticileri içermektedir.

- Aile mensubu ve işletme ortağı olmayan, işletmede iş akışı içinde bulunmayan, ancak yönetimde yer alan profesyonel üst kademe yöneticileri içermektedir.
- Üst kademe yönetimde ve işletme iş akışı içinde bulunmayan, işletmeyi kuran kişi ile yakın akraba olan bireyleri içermektedir.
- Mülkiyet hakkı olmayan, yönetimde yer almayan aile mensubu ve işletmede çalışan bireyleri içermektedir.
- Aile mensubu ve mülkiyet hakkı olmayan, profesyonel yöneticileri ve işletmede çalışan bireyleri içermektedir.
- Mülkiyet hakkı olan, yönetimde yer alan, ancak aile mensubu olmayan ve çalışma hayatının içinde yer almayan, dışarıdan gelen ortakları içermektedir.
- Aile mensubu ve mülkiyet hakkı olan, iyi bir yönetim yeteneğine sahip olmayan, fonksiyonel görevler verilen bireyleri içermektedir.
- Aile mensubu ve mülkiyet hakkı olan, işletmede çalışmayan, ancak yönetimde yer alan bireyleri içermektedir. Bu bireyler genellikle eğitimlerini başka alanlarda yaptıklarından dolayı sadece temel kararların alınmasında rol üstlenmektedirler.
- Aile mensubu olan, yürütme görevini üstlenen, üst yönetimde yer alan, ancak mülkiyet hakkı olmayan, ikinci ve üçüncü dereceden aile mensubu olan bireyleri içermektedir. Bunlar, işletmede kariyeri açısından ihtiyaç duyulan, ancak ortaklık verilmeyen bireylerdir.
- Aile mensubu ve mülkiyet hakkı olmayan, ancak işlerin yapılmasında yönetim mekanizmasında yer alan, işi bilen, işletmede çalışan bireyleri içermektedir.
- Aile mensubu ve işletmenin ortağı olan, işlerin yapılmasında ve yönetimde yer alan, işle ilgili girişimleri gerçekleştiren bireyleri içermektedir.

Aile işletmelerinin gelişimi “birincil nesil aile işletmeleri”, “büyüyen ve gelişen aile işletmeleri”, “kompleks aile işletmeleri” ve “sürekli olmayı başaran aile işletmeleri” olmak üzere dört gelişim evresinden oluşmaktadır. Tablo 1’de aile işletmelerinin gelişim evreleri gösterilmektedir (Ateş, 2005: 50):

**Tablo 3: Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri**

|                    | Birincil Nesil Aile İşletmeleri | Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri | Kompleks Aile İşletmeleri                          | Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri                       |
|--------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--|---|
| Mülkiyet           | İşletme sahibinde               | Kardeşler arasında                  | Aile ve profesyoneller arasında                    | Aile ve çok sayıda profesyonel arasında                       |
| Örgüt Yapısı       | Basit merkezli                  | Basit, yarı merkezli                | Karmaşık   | Karmaşık  |
| Karar Alma Yetkisi | İşletme Sahibinde               | Kardeşler arasında                  | Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında | Profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aileden oluşan komite |
| Karar Alma Şekli   | Merkeziyetçi                    | Merkeziyetçi                        | Merkezkaç  | Merkezkaç   |
| İletişim           | Dikey                           | Dikey ve yatay                      | Dikey, yatay ve çarpaz                             | Çok boyutlu   |
| Değerler           | Aile ve girişimci               | Girişimci değerleri                 | İş değerleri                                       | İç ve dış piyasa değerleri                                    |

Kaynak: Ateş, 2005: 50

Birincil nesil aile işletmeleri, ilk gelişim evresidir. İlk evrede, aile işletmesini kuran girişimcinin sahip olduğu değer ve inancı, karar verme yeteneği, zekası işletmenin temel unsurlarıdır ve işletmenin kültürü üzerinde önemli rol oynamaktadır. İşletmeyi kuran girişimcinin liderlik, yönetim, pazarlama, teknik ile ilgili sahip olduğu bilgi işletmenin başarısını etkilemektedir. Girişimci tarafından kurulan işletmenin bir aile işletmesi olabilmesi için, aile mensuplarının yönetim pozisyonuna hazırlanmaları, girişimcinin işletmeyi ailenin varlığı olarak benimsemesi, hisselerin aile mensuplarına dağıtılması gerekmektedir. Birinci nesil aile işletmelerinde ortaklar genellikle eşlerdir ve az sayıda ortak vardır. Ailenin büyümesi ile birlikte, girişimcinin çocuklarını da işletmeye dahil etmek istemesiyle birlikte girişim aile işletmesine dönüşmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011: 90-91).

Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, gelişim evresinin ikinci aşamasıdır. Bu işletmede ortakları kardeşlerdir. Başarılı bir aile işletmesi için en önemli aşamadır. Ölçek olarak büyüyen işletmeler de aile mensubu olan hissedarların ve işletmede çalışanların sayısı artar bu kişilerin işletme ile aralarında olan bağ güçlenir. Böylece,

işletme aile kimliğinin temeli olur. Bu evrede işletmeler önemli örgütsel, stratejik ve psikolojik problemler yaşamaktadırlar. Bu aşamada şirketler tek kişilik yönetimden birden çok kişinin yönetime katıldığı bir yapıya geçmektedirler. Bu nedenle, bu şirketler kırılğan bir yapıya sahiptirler. İşbirliği, iletişim, planlama ve takım çalışması en önemli unsurlardır. Şirketin sahibi olan yöneticiler, aile mensuplarıyla ve şirkette çalışanlarla işbirliğine ve güvene dayalı bir ilişki geliştirirler. İşletmede karmaşıklığın artması nedeniyle politikalar ve kurallar formelleştirilmiştir. Aile değerleri, iş değerlerinin önündedir. İşletme büyüyüp geliştikçe, ortaklar kendi eşlerinin ve çocuklarının çıkarlarını gözetmeye başlarlar ve bu durum şirket içinde çatışmanın yaşanmasına neden olur. Bir kişinin yönetimde yer alması ve yükselmesi için, o kişinin şirketteki performansına bakılmamakta, aile mensubu olma unsuruna bakılmaktadır. Bu ise tarafsız olma ve adalet duygularını olumsuz yönde etkilemektedir (Yolaç ve Doğan, 2011: 92-93).

Kompleks aile işletmeleri, gelişim evresinin üçüncü aşamasıdır. Bu aşamada, kuzenler de yönetimde yer almaktadır. Bu nedenle işletme, iş ve aile arasındaki ilişkinin karmaşıklaştığı, kurallara ve prosedürlere ihtiyaç duyulduğu kompleks bir yapı haline gelmektedir. İşletmede en az iki kuşak çalışmaktadır. Bu durum farklı yaşta, deneyimde ve kariyerde birçok aile mensubunun işletmede bulunmasını sağlamaktadır. Ayrıca işletmede çok sayıda profesyonel yönetici de yer almaktadır. Bu evrede işletmeler bir grup veya holding haline gelmektedir. İşletmede çalışan ve hissedar ayrımı net bir şekilde yapılmakta, ortaya çıkan çatışmalar daha açık bir şekilde görülmektedir. İşletmede aile mensuplarının birbirlerini rakip olarak görmeye başlamaları, kendi çıkarları ile ilgilenmeleri, varislik için aday sayısının artması aile içinde çatışmaların yaşanmasına neden olur. Aile dışındaki kişiler de şirkete ortak olarak katılmaları halinde, işletmenin başında kimin olacağı ve yönetimde aktif olarak yer almak istemeleri problemlere neden olmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011: 93).

Sürekli olmayı başaran aile işletmeleri, gelişim evresinin son aşamasıdır. Bu aşamada, aile işletmeleri sürekli olmayı başarmışlardır. Bu aşamada, kurumsallaşma unsurları işletmede önemli bir şekilde yer almakta, iş değerleri aile değerlerinin önüne geçmekte, profesyonel yönetim uygulanmaktadır. Yönetimde yer almak ve yükselmek için aile mensubu olmaktan ziyade, yapılan işe bakılmaktadır. İşlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde, çalışanların sahip olması gereken

özellikler, yetki ve sorumluluklar, çalışma şartları net olarak ortaya konulmaktadır. İşletmenin misyon ve vizyonunu tespit etme, strateji geliştirme, uzun vadeli planlar yapma, müşteri memnuniyetine önem verme, toplumsal hedefleri belirleme bu aşamada yapılmaktadır. Bu aşamadaki işletmelerin en büyük problemi kurumsallaşmanın neden olduğu katılıktır (Yolaç ve Doğan, 2011: 94).

Aile işletmelerinin kendilerine sahip oldukları özgü bir takım özelliklerden dolayı, yönetimi de genel işletme yönetimi kurallarından farklıdır (Aydemir vd., 2004: 611). Bunun en önemli nedenlerinden biri, yönetimin ve sahipliğin aynı kişide olmasıdır. İşletmeyi kuran girişimci kuşağın sahip olduğu ilke, değer ve normlar yönetim anlayışını da etkilemektedir. Aile işletmelerinde üç farklı yönetim anlayışı söz konusudur (Aydın, 2010: 22).

Katı bir model olan merkeziyetçi yönetim yaklaşımında, kararların hepsi işletmeyi kuran kuşak tarafından alınmaktadır. Ayrıca, bütün planları ve kontrolleri yine bu kuşak yapmaktadır. Üstler tarafından konulan kurallara uymak zorunludur (Akdemir, 2009: 22). Bu yönetim anlayışı işletmenin kuruluş aşamasında önemli avantajlar sağlarken, işletmenin sürdürülebilirliğini olumsuz olarak etkilemektedir (Aydın, 2010: 23).

Aile mensubu olan ve olmayan çalışanların yönetimde yer aldığı katılımcı yönetim yaklaşımında, hem aile hem iş değerlerine çok önem verilmektedir. Bu yönetim tarzında, işi en iyi şekilde yapabilecek kişi çalıştırılmaktadır. Bu nedenle işletmede aile mensuplarının yanı sıra, teknik uzman olan profesyoneller de bulunmaktadır (Alayoğlu, 2003: 44).

Yöneticilerin aile mensupları tarafından belirlendiği profesyonel yönetim yaklaşımında, tüm karar ve uygulamalar profesyonel yöneticilerin yetkisindedir. Bu yönetim anlayışında, işletmenin sahipleri hem yönetici hem de yönlendirici konumda bulunmaktadırlar. Merkeziyetçi yönetim yaklaşımındaki “tek adam” anlayışının aksine, aile mensupları ve işletmenin sahibi işletmede aktif olarak yer almamaktadırlar. Şirketin geleceğini ilgilendiren yatırım ve politikalar ile ilgili kararlarda aile mensupları ve şirketin sahibi rol oynamaktadır. Diğer bir ifadeyle, stratejik kararlar aile mensupları, yönrtimle ilgili kararlar ise profesyonel kişiler tarafından verilmektedir (Alayoğlu, 2003 : 45).

Aile işletmelerinin yönetiminde önemli olan faktörler aşağıdaki gibidir (Aydemir vd., 2004: 611):

- Aile mensubu olmayan çalışanların etkin bir şekilde denetleyen bir mekanizmanın olması
- Aile mensuplarının yenilikçi olması ve değişimi benimsemesi
- Aile mensubu olmayan çalışanların görevde yükselme ve sorumluluklarının performansa göre belirlenmesi





**Tablo 4:** Profesyonel Yönetim ile Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması

| Ana Sonuç Alanları          | Profesyonel Yönetim  | Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimi   |
|-----------------------------|--|--|
| Kar                         | -Kar yönelimli; kar kesin bir hedeftir<br>-Kar/Kazanç Oranı: Hedef uzun vadeli kazançların büyümesidir   | -Kar bir yan ürün olarak görülmektedir.<br>-Amaç sermayenin getirisini veya ailenin kar payını arttırmaktır. |
| Planlama                    | Biçimsel, sistematik planlama<br>İşletme planı ile bölümlerin planlarının koordinasyonu<br>Sermayenin belirlenmesi   | İnformal ve özel planlama çalışmaları  |
| Oranizasyon                 | Ayrıntılı ve tamamı kendine özgü, kesin biçimsel rol tanımları   | Birbiri üzerine binen ve tanımlanmamış sorumlulukları içeren informal yapı                                   |
| Kontrol                     | Örgüt kontrolü, planlı ve biçimsel bir sistem içerisinde, sistem açık olarak amaçları, hedefleri, tedbirleri ve gelişmeyi içermektedir   | Genelleşmemiş plansız kontrol; biçimsel ölçütler nadiren kullanılır  |
| Yönetim Kurulu Faaliyetleri | Düzenli raporlar<br>Stratejik kararlar<br>Resmi tutanaklar<br>Kurulun alt komiteleri<br>Kurul politika geliştirir  | Kurulu aile oluşturur<br>Sık olmayan toplantılar<br>Zayıf işletme yönetimi                                   |
| Yönetim Geliştirme          | Planlı yönetim geliştirme<br>Gereksinimlerin belirlenmesi<br>Programların tasarlanması   | Genellikle iş başında eğitim vasıtasıyla programsız bir gelişme  |
| Sistemler                   | Açıkça belirlenmiş<br>Enformasyon teknolojisi stratejisi<br>Ana bölümlerden önce pazarlama, Pazar araştırması bölümü<br>Biçimsel bir ücret ve yan ödeme derece yapısı<br>Performans değerlendirme<br>İnsan kaynakları enformasyon sistemi<br>Üretim kontrol<br>Kalite kontrol<br>Verimlilik ölçümü | Kesin ve belirli bütçe yok, sapmalar ve sistemler hakkında bilgi ve izleme                                   |
| Bütçeleme                   | Standart ve sapmalara göre yönetim   | Bütçe açık ve belirli değil, sapmalar hakkında izleme yok  |
| Yenilikler                  | Artımsal yeniliklere yönetim, hesaplanmış riskleri alma arzusu   | Belli başlı ve büyük yeniliklere yönelim, büyük riskleri alma arzusu   |
| Liderlik                    | Katılımcı liderlik biçimleri   | Liderlik biçimleri çok direktif veren liderlik ile “bırakınız yapınlar” biçiminde liderlik arasında değişir  |
| Kültür                      | İyi tanımlanmış kültür<br>Herkes tarafından anlaşılabilir vizyon, misyon ve değerler   | Üstünkörü tanımlanmış bir aile kültürü<br>Aile kültürü/kurucunun kültürü ile eşdeğer                         |

Kaynak: Pazarcık, 2003.

Athananssiou vd. (2002)'e göre aile işletmeleri, profesyonel işletmelerden örgütsel iklim, örgütsel süreç ve etki yapıları açısından farklılık göstermektedir. Aile mensuplarının aynı çatı altında çalışması zaman zaman çatışmalara ve tepkilere neden olsa da, başarısını sürdüren birçok aile işletmesi mevcuttur. Aile işletmelerinde gelenekler, değerler, saygı, aile ilişkilerinin korunması, işbirliği, gelişme ve öğrenme isteği en önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Hodgetts ve Kuratko, 1998: 64).

Yönetim açısından aile işletmeleri, profesyonel işletmelere göre daha kapalı ve muhafazakârdırlar. Bu nedenle büyüme hızları daha yavaştır. İşletmenin misyon, vizyon ve değerlerini kendilerine göre belirlemektedirler. Uzun dönem için koydukları hedefleri gerçekleştirmeye çalışırlar. Üst yönetimde bulunan kişiler arasındaki etkileşim ve iletişimin yüksek olması işletmenin performansını arttırmaktadır (Miller vd., 1998; McCrea, 1997).

Miller vd. (2003)'e göre aile işletmelerinin yönetimi tutucu, kararsız ve yenilikçi olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Söz konusu üç farklı yönetim biçimi işletmenin kültürü, stratejisi, performansı üzerinde farklı etkilere sahiptir. Üç yönetim biçiminin söz konusu etkileri Tablo 3'de gösterilmektedir:

**Tablo 3: Yönetim Biçimlerinin Sonuçları**

|                                | Tutucu                             | Kararsız                            | Yenilikçi                                  |
|--------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|--|
| Strateji                       | Durgunluk, riskten kaçınma         | Kararsız ve tutarsız                | Devrimsel yenilik                          |
| Örgüt ve Kültür                | Gelenekçi-bürokratik, merkezîyetçi | Karışık kültür, çatışma             | Yeni birimler, yeni değerler, kaotik örgüt |
| Yürütme                        | Eski yapı hala güçlü               | Eski ve yeni yöneticilerin karışımı | Büyük ölçüde yenilenme, yeni yönetici      |
| Performans                     | Pazar payı kaybı                   | Başarısız projeler, azalan marjlar  | Maliyetler ve harcamaların sürmesi         |
| Kuşaklararası Aile Dinamikleri | İdeali arama, beklentilere cevap   | Çatışma, çözümsüzlük                | Reddetme, bağımsızlık                      |

Kaynak: Erdil vd., 2004: 65-66.

### 1.1.3. Aile İşletmeleri Örnekleri

Aile işletmeleri gerek Türkiye’de gerekse dünyada çok önemli bir paya sahiptir. Dünyadaki işletmelerin %70’i, Türkiye’deki işletmelerin %95’i aile işletmeleridir. Tablo 4’de dünyadaki aile işletmelerinin oranı gösterilmektedir (Kobal, 2014: 30).

**Tablo 4:** Aile İşletmelerinin Oranı

| Ülke      | Oran(%) |
|-----------|---------|
| Portekiz  | 70      |
| İngiltere | 75      |
| İspanya   | 80      |
| İsviçre   | 85      |
| ABD       | 96      |
| İsveç     | 90      |
| İtalya    | 95      |
| Türkiye   | 95      |

Kaynak: Kobal, 2014: 30

Türkiye’de aile işletmelerinin ilki, sanayileşmenin geç başlaması nedeniyle 1870 yılında hizmet ve gıda sektöründe kurulmuştur. 1893 yılında Mehmet Emin Botsalı tarafından tekstil sektöründe kurulan Teksima Tekstil ise ilk sanayi aile şirkettir (Gülen, 2005: 6).

Türkiye’de aile işletmeleri kurumsallaşma ile ilgili yaşadıkları sıkıntılar nedeniyle 4. nesile kadar ayakta kalabilmektedir (Bozkurt, 2005: 14). Tablo 5’de Türkiye’de kurulan aile işletmeleri yer almaktadır.

**Tablo 5:** Türkiye'deki Aile İşletmeleri

| Şirketin Adı                  | Kurucunun Adı           | Kuruluş Tarihi | Nesil Süresi |
|-------------------------------|-------------------------|----------------|--------------|
| Vefa Bozacısı                 | Hacı Sadık              | 1870           | 4            |
| Hacı Bekir ve Akide Şekerleri | Hacı Bekir              | 1877           | 4            |
| Çögenler Helvacılık           | Rasih Efendi            | 1833           | 4            |
| Hacı Abdullah                 | Abdullah Efendi         | 1888           | 3            |
| Teksime Tekstil               | H. Mehmet Botsalı       | 1893           | 4            |
| Konyalı Lokantası             | Ahmet Doyuran           | 1897           | 3            |
| Koska Helva                   | Hacı Emin Bey           | 1907           | 4            |
| Abdi İbrahim                  | Ecz. Abdi İbrahim Barut | 1912           | 3            |
| Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları   | Ahmet Ördekçioğlu       | 1919           | 2            |
| Mustafa Nevzat                | Mustafa Nevzat          | 1923           | 3            |
| Kamil Koç Otobüsleri          | Kamil Koç               | 1923           | 3            |
| Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları | Eyüp Sabri Tuncer       | 1923           | 3            |
| Doluca Şarapları              | Nihat A. Kutman         | 1926           | 3            |
| Tatko                         | Ahmet Emin Yılmaz       | 1926           | 3            |
| Koç Holding                   | Vehbi Koç               | 1926           | 3            |
| Kent Gıda A.Ş.                | Abdullah Tahincioğlu    | 1927           | 3            |
| Nurus                         | Nurettin Kunurkaya      | 1927           | 3            |
| Kafkas Kestane Şekerleri      | Ali Şakir Tatveren      | 1930           | 2            |
| Uzel Makine                   | İbrahim Uzel            | 1940           | 2            |
| Eczacıbaşı                    | Nejat Eczacıbaşı        | 1942           | 2            |
| Nuh Çimento, Emintaş İnşaat   | Nuh Mehmet Baldöktü     | 1942           | 3            |
| Tikveşli                      | Doğan Vardarlı          | 1943           | 2            |
| Ülker                         | Sabri Ülker             | 1944           | 2            |
| Sabancı Holding               | Hacı Ömer Sabancı       | 1946           | 3            |
| İstikbal                      | Mustafa Sami Boydak     | 1957           | 2            |

Kaynak: Karpuzoğlu, 2004, Göker ve Üçok, 2006

Dünya'daki aile işletmeleri incelendiğinde bu işletmelerin, Türk aile şirketlerinin aksine, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini dikkate alarak ürünler ürettikleri görülmektedir. Dünyada ilk aile işletmeleri temel ihtiyaçlar sektöründe kurulmuştur (Yaşa, 2006: 28).

Dünya'daki aile işletmeleri, Türk aile işletmelerinin aksine, 49. nesile kadar ayakta kaldığı görülmektedir. Tablo 7'de dünyada kurulan en eski aile işletmeleri gösterilmektedir.

**Tablo 6:** Dünyadaki En Eski Aile İşletmeleri

| Şirket Adı              | Faaliyet Alanı     | Ülke    | Kuruluş Tarihi | Nesil Süresi |
|-------------------------|--------------------|---------|----------------|--------------|
| Kongo Gumi              | İnşaat             | Japonya | 578            | 49           |
| Hoshi                   | Han                | Japonya | 718            | 46           |
| Chanten De Goulaine     | Müze               | Fransa  | 1000           | -            |
| Barone Ricasoli         | Şarap, Zeytin Yağı | İtalya  | 1141           | -            |
| Barovier Toso           | Cam Üretimi        | İtalya  | 1295           | 20           |
| Hotel Pilgrim Haus      | Han                | Almanya | 1304           | -            |
| Richard De Bas          | Kağıt              | Almanya | 1326           | -            |
| Torrini Firenze         | Kuyumcu            | İtalya  | 1369           | -            |
| Antinori                | Şarap Üretimi      | İtalya  | 1385           | 26           |
| Camuffo                 | Gemi İnşa          | İtalya  | 1438           | 18           |
| Baronnie de Coussergues | Şarap              | Fransa  | 1495           | 16           |
| Grazia Deruta           | Seramik            | İtalya  | 1500           | -            |
| Zildjian                | Zil Üretimi        | Amerika | 1623           | 14           |
| Tutle Farm              | Tarım              | Amerika | 1635-1640      | 12           |
| Barker                  | Tarım              | Amerika | 1642           | 11           |
| Miller                  | Tarım              | Amerika | 1684           | 9            |

Kaynak: Bozkurt, 2004a: 15

**Tablo 7:** Dünyada Aile İşletmesi Örnekleri

| İşletmenin Adı           | Ülke       | Aile Adı          | Faaliyet Alanı     |
|--------------------------|------------|-------------------|--------------------|
| Wal-Mart Stores          | ABD        | Walton ailesi     | Perakende          |
| Ford Motor Co.           | ABD        | Ford              | Otomotiv           |
| Samsung Group            | Güney Kore | Lee               | Holding            |
| LC Group                 | Güney Kore | Koo               | Holding            |
| Carrefour Group          | Fransa     | Def-forey         | Perakende          |
| Ifi Istituto Finanziario | İtalya     | Agnelli           | Holding            |
| Fiat Group               | İtalya     | Agnelli           | Otomobil           |
| Cargill                  | ABD        | Cargill/MacMillan | Uluslararası ürün  |
| PSA Peugeot Citroen      | Fransa     | Peugot            | Otomobil           |
| Koch Industries          | Kanada     | Koch              | Petrol, Gaz, Tarım |

Kaynak: Erdoğan, 2004: 215

#### 1.1.4. Aile İşletmelerindeki Temel Sorunlar

Aile mensuplarının ve akrabaların kayırılması, diğer bir adıyla neopotizm, aile işletmelerinin karşılaştığı en önemli sorunların başında gelmektedir. Bu işletmelerde, yönetimde profesyoneller yerine aile mensuplarının yer alması, işletmede çalışan bireylerin gösterdikleri performansların dikkate alınmadığını düşünerek rahatsız olmalarına, işletmeye karşı güvenlerinin azalmasına, ve bundan dolayı işletmeden kısa sürede ayrılmalarına neden olmaktadır (Arbak, 2010: 22).

Aile işletmelerinin karşılaştıkları bir diğer sorun, aile değerlerine iş değerlerinden daha fazla önem verilmesidir. Bu durum bireyin gösterdiği performansa göre değil, kan bağına göre görev verilmesi nedeniyle, yönetimde yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan aile mensupların yer almasına neden olmaktadır (Yıldız, 2008: 24).

Örgütsel yapının açık olmaması, sermayenin sınırlı olması aile işletmelerinin yapısal sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır (Kurt, 2009: 61).

İşletme sahipleri, işletmenin yönetiminin kendilerine ait olduğunu düşündüklerinden dolayı, profesyonel yöneticileri şirkette çalıştırmaktan çekinirler. Bu durum, işletmenin devamlılığı için gerekli olan kurumsallaşmanın sağlanamamasına, dolayısıyla işletmenin kısa sürede kapanmasına neden olmaktadır (Kızıl vd., 2013: 28).

Aile işletmeleri sınırlı gayrimenkul ve nakde sahip olmaları ve borçlanmak istemediklerinden dolayı, büyüme hızları yavaşlamaktadır. İşletme borçlanmaya karşı olumlu olsa bile, sermaye yapısının sınırlı olması nedeniyle bu işletmelere borç verilmek istenmemekte veya yüksek maliyetlerle borçlanmaktadırlar (Karpuzoğlu, 2004: 24).

Aile mensuplarının sahip oldukları bilgi ve deneyim yerine, aile içindeki ilişkiye veya işletmeyi kuran kişiye yakınlığına bakılarak işe yerleştirilmesi, yönetimde bilgi ve deneyimi olmayan bireylerin yer alması, işletmenin yetenekli bireylerden yararlanamamasına, aile mensubu olmayan bireylerin verimliliklerinin düşmesine neden olmaktadır. Bu durum, işletmenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Karpuzoğlu, 2004: 27).

## **1.2. AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRÜDÜRÜLEBİLİRLİK**

Sürdürülebilirlik kavramı ilk olarak 1987 yılında Dünya Komisyonunun çevre ve gelişim konusunda hazırladığı “Ortak Geleceğimiz” isimli raporda ortaya konulmuştur (Sezgin ve Karaman, 2008: 430).

Sürdürülebilirlik , toplumun sosyal, kültürel, bilimsel, doğal ve beşeri kaynakların ihtiyatlı bir şekilde kullanılması gerektiğini söyleyen sosyal bir bakış açısı ve katılımcı süreç olarak ifade edilmektedir (Thomas vd., 1995: 887).

Sürdürülebilirlik terimi, iktisadi ve sosyal adaletin sağlanabilmesi, çevre bilimi ve işletmenin etkin bir şekilde yönetilmesi, politika ve hukukun birlikte yürütülmesi, hak, demokrasi ve dürüstlüğün sağlanabilmesi kavramlarını içermektedir (Wilson, 2003: 1).

Sürdürülebilirlik, günün ihtiyaçlarını karşılarken, gelecek kuşakların ihtiyacı olan sosyal, ekonomik ve doğal kaynakların etkin bir şekilde kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için, çevresel ve sosyal sorumlulukların oluşturduğu dışsal faktörler ve içsel faktörlerin birbirleri ile etkileşime girmeleri ve bu etkileşimin iş süreçlerine ve karar mekanizmalarına yansıtılması gerekmektedir (Yelkikalan ve Aydın, 2010: 88).

Rosabeth Moss Kanter, işletmenin sürdürülebilirliği ile ilgili aşağıdaki ifade etmiştir (Akın, 2010: 50):

*“Bir işletmenin kurum kültürü ve değer yargıları iş stratejilerinden daha üstündür. Diğer bir ifadeyle, işletmeyi başarıdan başarıya uçuracak bir gücü temsil etmektedir. Doğru değerler ve ilkeler etrafında oluşmuş çalışma kültürü, yetenkl ve en kaliteli insanları işletmeye çekerek, işletmenin sürdürülebilir başarısına katkısa bulunmaktadır”*

Holmberg ve Sandbrook (1992), sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç boyutunun olduğunu ifade etmişlerdir. Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu, mal ve hizmetlerin mevcut kurallara göre üretilmesini, sektörel dengesizlikten korunulmasını, borçların sürekliliğinin sağlanmasını kapsamaktadır. Sürdürülebilirliğin çevresel boyut, kaynakların yenilenmesini, korunmasını ve ekosistemin sürekliliğini kapsamaktadır. Son olarak, sürdürülebilirliğin sosyal boyutu sağlık, eğitim vb. sosyal hizmetlerin eşit ve yeterli miktarda dağıtılmasını kapsamaktadır (Harris, 2014).

Bir işletmenin ekonomik sürdürülebilirliği, istihdam ettiği birey sayısı, satış miktarı ve karlılığı ile ölçülmektedir. İşletmenin sosyal sürdürülebilirliğinin sağlanması, eğitim, adalet, eşitlik, yaşam kalitesi gibi sosyal gereksinimlerinin

karşılanabilmesine bağlıdır. İşletmenin çevresel sürdürülebilirliği, atık toplama, enerji kaynaklarının etkin kullanımı, geri dönüşüm gibi ekolojik çevrenin korunmasını ifade etmektedir (Khan vd., 2014:2-3).

### 1.2.1. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, hem aile hem de işletmeye ilişkin unsurların birlikte işletmenin büyümesini ve kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlayan bir kavramdır (Güleş vd.,2013: 473).

Türkiye’de aile işletmelerinin sürdürülebilir olması ülke ekonomisi için büyük önem taşımaktadır. Bunun nedeni, Türkiye’de kurulmuş olan aile işletmelerinin %52’si üretim, %16’sı inşaat ve emlak, %6’sı tüketici sektöründe faaliyet göstermesi ve bu sektörler ülke ekonomisinin bel kemiğini oluşturmasıdır. Söz konusu işletmeleri %40’ı 1950-1980 döneminde, %46’sı 1981-2000 yıllarında kurulmuştur. Bu işletmelerim %38’i birinci kuşağa, %47’si ikinci kuşağa, %13’ü üçüncü kuşağa ve %2’si dördüncü ve daha sonraki kuşaklara aktarılabilmektedir (Deloitte Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları Raporu: 2).

Aile işletmelerinin sürdürülebilir olması, söz konusu şirketin güçlü bir misyon, vizyon ve stratejik plana sahip olduğunu göstermektedir. İşletme şu anda bulunduğu konum ile gelecekte olmak istediği konum arasında analiz yaparak, hedeflerini gerçekleştirmek için stratejik planlar ortaya koymaktadır. İşletmenin vizyon ve misyonları da uzun dönemli hedefler çerçevesinde belirlenmektedir. Sürdürülebilirliği sağlayan bir işletme, kısa ve orta dönemli hedeflerinin yanında uzun dönemli hedeflerine de önem vermektedir. Aynı zamanda, bu şirketler sadece karlılık amacı değil, aynı zamanda yeni nesillerin yetiştirilmesini de amaçlamaktadırlar (Akbulut, 2013: 17)

Murat Özyeğin sürdürülebilirlik ile ilgili olarak,

*“Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için aile bireyleri ve profesyonel yöneticiler arasındaki dengely objektif kriterlere göre belirlemek çok önemlidir. Bizler aile üyeleri olarak her konuda uzman olamayız. Kendisini profesyonel yaşamı boyunca bir konuya odaklanmış, o konuda uzmanlaşmış profesyonellere yetki verir, düşüncelerini önemseriz, işlerine ve yetki alanlarına müdahale etmemeye özen gösteririz”*



sözlerini söylemiştir (Deloitte Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları Raporu: 2).

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik (Akbulut, 2013: 19):

- İşletmenin profesyonelleşmesini sağlamaktadır
- İşletmenin misyon ve vizyonunu ortaya koymaktadır
- İşletmede yeni nesiller yetiştirmektedir
- Mirasın sürekli bir şekilde planlanmasını sağlamaktadır
- İşletmede sermayenin denetimli bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır

### **1.2.2. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirliği Etkileyen Faktörler**

Sürdürülebilirlik kavramı aile işletmeleri açısından ele alındığında, sosyal, ekonomik ve çevresel gelişmelerden ortaya çıkan risklerin iyi bir şekilde yönetilebilmesi önem kazanmaktadır. Gerek işletmeden gerekse aile, sosyal ve ekonomik çevreden ortaya çıkan problemler aile işletmelerinin sürdürülebilir olmasını engellemektedir. İşletmenin içinde bulunduğu çevresel koşullar, benimsediği yönetim yaklaşımı, yapılanması, sahip olduğu kültürel dokusu aile işletmelerinde sürdürülebilirliği etkileyen en önemli unsurlardır (Aydın, 2010: 31-33).

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde önemli olan diğer faktörler ailenin işletmeye bakış açısı ve ailenin işletmeyi benimsemesidir. İşletmedeki aile mensuplarının eğitimi, deneyimli, değişime açık, analist düşünebilen, uzun vadeli plan yapabilen bireyler olması işletmenin sürdürülebilirliği için olmazsa olmazdır (Lea, 1991: 8-9).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma, sürdürülebilirliğin sağlanmasında en önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsallaşma kavramı, işletmede işlerin, yönetimde bulunan bireylerin tercihlerine değil, işletmenin büyüme ve gelişimini sağlayan yapı ve süreçlere göre yürütülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Kurumsal yönetim anlayışı, işletmelerin varlıklarının ve itibarlarının sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır. Kurumsallaşma ile birlikte, işletme yönetiminin zamanına bir sonraki kuşağa ve profesyonellere devredilmesi büyük önem taşımaktadır. Yönetimin devredirileceği kişinin gerekli bilgi, deneyim ve

yetkinliği sahip olması gerekmektedir (Deloitte Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları Raporu: 15).

Aile işletmelerinin başarısı ve olası çatışmaların önlenmesi, işletmenin sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır (Danes ve Olson, 2003: 53).

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde aile konseyleri önemli rol oynamaktadır. Aile konseyleri, aile mensuplarının hedef ve beklentilerine yönelik olarak belli aralıklarla gerçekleştirdikleri toplantılar olarak tanımlanabilir. Aile konseyi sayesinde aile içi iletişim artmaktadır ve işletmenin sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır (Deloitte Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları Raporu: 10).

Aile anayasası, aile işletmelerinde sürdürülebilirliğinin sağlanmasında etkili olan diğer bir faktördür. Aile anayasası, aile mensuplarının harcamalarından, aile mensupları ve profesyonel çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine, haleflik seçimine, aile konseyi ve yönetim kurulu yapılarına kadar birçok konunun düzenlendiği, şirketteki aile mensupları tarafından imzalanan bir sözleşmedir. Aile anayasası sayesinde, işletmenin amaç ve vizyonu gelecek kuşaklara belirli kurallar çerçevesinde düzgün bir şekilde aktarılabilir (Deloitte Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları Raporu: 12).

Yurtdışında çoğu işletmenin uyguladığı, fakat Türkiye’de işletmelerin çoğunda bulunmayan halefiyet planlaması, işletmenin sürdürülebilirliğinde en önemli faktörlerden biridir. Halefiyet planlaması, işletmenin gelecek kuşaklara “kime,kimelere” ve “ne şekilde” devredileceğinin planıdır (Deloitte Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları Raporu: 13).

Birinciloğu ve Acuner (2015), aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen sekiz faktörün olduğunu belirtmişlerdir. Bu faktörler işletmenin kurucuları, ailenin sahip olduğu sosyal sermaye, işletmenin sahip olduğu sosyal sermaye, aile ve iş değerleri, örgütsel yedekleme süreci, geleceğe yönelik planlar, finansal bakış açısı ve kurumsallaşma olarak sıralanabilir.

Aile işletmelerinde sürdürülebilirliği etkileyen faktörler özetle aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Aile ve işletme sistemi
- Aile işletmelerinde çatışmalar
- Aile işletmelerinde planlamalar
- Aile işletmelerinde yetki devri
- Aile işletmelerinde profesyonel yönetim

### 1.2.2.1. Aile ve İşletme Sistemi

Aile işletmelerinde en temel faktör ailedir. İşletmeyi kuran aile mensupları, işletmenin varlığını sürdürme ve kendi ihtiyaçlarını karşılama arasında bir denge kurmaktadır (Danes vd., 2005: 116). Aile işletmelerinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi, aile mensupları arasındaki iletişime, işletmenin sahip olduğu varlıklara, işletmeyi kuran bireyin işletme için harcadığı zamana, aile mensuplarının bilgi ve deneyimlerine bağlıdır (Olson vd. , 2003).

Aile işletmelerinde, birbirleri ile sadece iş için temel ilişkiler kuran profesyonellerin aksine, aile mensupları arasında güçlü bir duygusal bağ bulunmaktadır. İş ilişkisi daha sonra gelir. Aynı zamanda aile mensupları hem iş hem de aile içinde birbirleriyle iletişim ve etkileşim halindedirler (Özkul, 2016: 24). Bu nedenle aile mensupları arasındaki etkileşim, yönetim performansını da etkilemektedir. Aynı zamanda, işletmenin yönetiminde bulunan aile mensubunun ailenin sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak için gösterdiği çaba, diğer aile mensuplarının eğitimini sağlaması, işletmenin ve ailenin geleceğini garanti altına almak için harcadığı emek, işletmenin daha etkin bir şekilde yönetilmesini ve işletmenin sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır (Arıca, 2007: 26).

Aile mensupları arasındaki güçlü ilişki, işletmede kendilerini işe adayan ve işletmeyi sahiplenme duygusunun yüksek olan yöneticilerin olmasını sağlar. Bu yöneticiler sayesinde, işletmenin pazar payı artar ve işletmede sürdürülebilirlik için yoğun bir çalışma temposu oluşur. Ayrıca, yetenekli aile bireyleri başka işletmeler yerine, kendi işletmeleri için çalışırlar. Bu durum sahiplenme, fedakarlık ve özveri duygusunu artırır (Aydın, 2011: 25).

Aile işletmelerinde aile mensupları gerek işte gerekse aile içinde sürekli ilişki halinde olduklarından, aile içinde çatışmaların olması kaçınılmazdır. Aile mensupları arasında ortaya çıkabilecek olan çatışmalar işletmede işlerin işleyişini doğrudan

etkilemektedir. Bu bireyler, hem işletme ile ilgili, hem de ailenin yaşamı ile ilgili olmak üzere birçok karar almak zorunda kalmaktadır. Buna ek olarak, bu bireyler aile ve işletmede gücü ve kontrolü ele geçirmek için sık sık karşı karşıya gelebilmektedirler. Bu durum aile içindeki ilişkilerin karmaşık hale gelmesine neden olmakta ve işletmenin etkinliğinin azalmasında önemli rol oynamaktadır(Tuncel, 2011: 5). Fama ve Jensen (1985), aile içinde uyumun oluşması ve istikrarın sağlanması, ve dolayısıyla işletmeyi bir aile olarak tutabilmek için aile içinde çatışmalardan kaçınılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Aile mensupları içinde birbirinden farklı düşüncelerin olması, daha verimli yatırımların yapılmasını sağlamaktadır (Harvey, 1999: 52).

Aile işletmelerinde, ailede mevcut olan bilgi ve deneyim kümülatif olarak artmaktadır. Bu nedenle aile üyelerinin, yönetimde yanlış kararlar alma olasılığı kuşaktan kuşağa azalmaktadır. Kümülatif olarak gelişen bilgi birikimi, ailenin işletme üzerinde olumlu etkiler yaratmasını sağlamaktadır (Semerciöz ve Ayrancı, 2008: 163)

Sürdürülebilirliğin sağlanması için aile birliği son derece önemli olmasına rağmen, bu durum bazı dezavantajlar da oluşturabilmektedir. Aile mensuplarının birbirini kırmak istememeleri, aile içinde çatışmaları engellemek düşüncesiyle aile uyumuna bağlı kalmaları, işletmenin büyümesini ve sürdürülebilirliğini azaltabilir. Bu durum, işletmenin yeni ve yaratıcı düşüncelerden marum kalmasını, dolayısıyla gelişen ekonomik ortama uyum sağlayamamasına ve çok önemli risklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Arıca, 2007: 26).

Aile ve işletme fonksiyonlarının kesişmesi sürdürülebilirliği olumsuz yönde etkileyen bir diğer unsurdur. Aile işletmelerinde, aile ve işletme olmak üzere iki farklı sistemin olması, bu işletmelerin yapısını karmaşık hale getirmektedir. Her iki sistem de kendilerine ilişkin kuralları, ihtiyaçları ve görevleri vardır. Aile içinde ilişkilerde duygusallık önem planda iken, işletmede ilişkiler mantık çerçevesinde yürütülmektedir. Ailede kan bağı önemliken, işletmede yetki ve görevlere bağlı ilişkiler önemlidir. Aile içinde yetkinin devredilmesi sadece ölüm ve boşanma vb. durumlarda; işletmede ise emeklilik, işten ayrılma, terfi vb. durumlarda ortaya çıkmaktadır. Aile içinde değerlendirme ve ödüllendirme duygusal ve kayırmacı tutumlara göre, işletmede performansa bağlı olarak belirlenmektedir. Aile mensupları

gerek işletmenin gerekse aile gerekse işletme sisteminin birer unsuru olduklarından dolayı, iki sistem arasında ortaya çıkacak çakışmalar sık sık çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır (Arıca, 2007: 27-28).

Aile işletmesinin amacı, ailenin oluşturduğu pozitif etkilerin korunması ve aileinin işletme üzerinde yaratacağı negatif etkilerin kısıtlanmasını gerektirmektedir (Ulukan, 1998: 23).

### **1.2.2.2. Aile İşletmelerinde Çatışmalar**

Çatışma, birden fazla birey veya grup arasında çeşitli nedenlerde ortaya çıkan anlaşmazlıktır (Koçel, 2005: 664). Bir başka tanıma göre ise çatışma, grup veya örgüt üyeleri arasında çeşitli statü, amaç ve değerlere sahip olmalarından ve fonksiyonel görevlerde yer almalarından kaynaklanan anlaşmazlıklar olarak ifade etmektedir (Kılıç, 2001: 87). Çatışma, genellikle rekabetin şiddet ve düşmanlık temelli yönünü göstermektedir (Güney, 1998: 56).

Klasik ve neoklasik yaklaşımlara göre çatışma olumsuz ve ortadan kaldırılması zorunlu olan bir olgudur. Bu yaklaşımlara göre, çatışma işletmede verimliliği azaltmakta ve işletmenin işleyiş yapısını bozmaktadır. Modern yaklaşıma göre ise çatışma doğal bir olgudur ve mutlaka yaşanmaktadır. Bu yaklaşıma göre çatışma eğer iyi bir şekilde yönetilebilirse işletmede verimliliğin, yaratıcılığın ve rekabetin artmasını sağlayabilmektedir. Bu nedenle işletme içinde düşük düzeyde bir çatışmanın olması arzu edilmektedir (Yelkikalan, 2006: 200).

Aile işletmeleri, aile mensuplarının birbirleri ile yoğun etkileşim içinde olmalarından dolayı sıklıkla çatışmalar yaşanmaktadır. Kardeşler arasındaki rekabet, ebeveynler ve çocukları arasındaki görüş, yaş ve eğitim farklılıkları, kimlik çatışmaları gibi faktörler çatışmanın daha karmaşık hale gelmesine neden olur. Aile işletmelerinin, ailenin kurallarına göre yönetilmesi ve yönetimde bu kuralların etkin olması, aile büyüklerinin kararlarda baskın olması, yeni kuşaklarda mevcut kuralların problemlere neden olması sebebiyle çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır. Aile işletmelerinde çatışmanın temelinde sosyal yapı vardır. Aile ve şirket sistemlerinin bir araya gelmesi, duygularla mantığın keşişmesine neden olmaktadır. Çoğu işletmede aile olgusu baskındır ve kararlarda ailenin sahip olduğu değer, yargı ve

istekleri etkilidir. Söz konusu iki güç arasında ortaya çıkan çatışma işletme ve aile varlığını sürdürdüğü sürece devam etmektedir (Yurtadur ve Nakipoğlu, 2015: 405).

Yaşanan çatışmaları, işletme için olumlu bir duruma çevirebilmek için çatışmanın iyi bir şekilde yönetilmesi ve gerilimin düşürülmesi gerekmektedir. Çatışmanın yaşandığı durumlarda tarafsız kalmak, hoşgörülü olmak, bireylerin görüş ve düşüncelerine saygı göstermek, işletmenin ilerlemesini sağlamaktadır (Yurtadur ve Nakipoğlu, 2015: 406).

Aile işletmelerinde çatışmayı önlemek amacıyla aşağıdaki uygulamalar gerçekleştirilmelidir (Yelkikalan, 2006: 202):

- Açık ve güçlü liderlik özelliğine sahip olmak
- Aile istihdam politikaları oluşturmak
- Aile toplantılarını rutin hale getirmek
- Bağımsız bir kurul oluşturarak etkin bir yönetim sağlamak
- İletişimi net ve açık bir şekilde gerçekleştirmek
- Hem aile mensubu olan hem de olmayan bireyler için etkin insan kaynakları yönetimi uygulamak

Aile işletmelerinde çatışmaların rol, hak, kuşak ve bayanların işletmede yer alması üzerinde yoğunlaşmaktadır (Arıca, 2007: 29).

Aile işletmelerinde, aile ve işletme olmak üzere iki farklı sistem bulunmaktadır. Bu iki sistem farklı özelliklere ve rollere sahiptir. Aile mensuplarının bu iki sistem içindeki rollerinin keşilmesi rol karmaşasına neden olmaktadır. Aile içinde yaşanan rol karmaşası işletmeye, işletmede yaşanan rol karmaşası ise aileye yansımaktadır. Bunun nedeni, aile mensuplarının hem ailenin geçiminin ve birliğinin sağlanmasından hem de işletmenin başarı ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasından sorumlu olmasıdır (Arıca, 2007: 30).

Aile işletmelerinde ortaya çıkan rol çatışmaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Fındıkçı, 2005: 53-54):

- Aile mensubunun kendi içinde yaşadığı çatışmalar
- Aile mensubunun diğer bireylerle yaşadığı çatışmalar
- Aile mensubunun profesyonellerle yaşadığı çatışmalar

Aile işletmelerinde bir diğer çatışma türü hak çatışmasıdır. İşletme sahipleri ücretlerin adil bir şekilde dağıtılmadığını düşündüklerinde aile içinde hak çatışması yaşanabilir. Kardeşlerin işletmenin yönetimini ele geçirmek için birbirleriye sürekli rekabet halinde olmaları ve bu rekabetten ötürü bilgileri paylaşmamaları işletmeye zarar vermektedir (Bowman, 1991: 5).

Ak (2004: 151), hak çatışması ile ilgili olarak aşağıda ifadeleri kullanmıştır:

*“Aile işletmelerinde ailenin hemen hemen tüm üyeleri fiilen çalışanlar yada çalışmasınlar sistemin içinde yer alsınlar. Her yıl paylarını gerçek yada kağıt üzerinde alırlar. Hissesi olan ancak, çalışmayan açısından sorun yoktur. Ancak işletmede fiilen çalışanlar bu ücretlendirmeyi adil bulmayacak ve sorun ortaya çıkacaktır. Bu noktada yapılması gereken şey, çalışan aile üyelerinin ya payını arttırmak ya da maaşını yeniden değerlendirmektir. Herkes emeğinin karşılığını almak ister. Ancak bu durumda daha zevkle ve işe bağlı çalışmaları sağlanır.”*

Aile işletmelerinde ortaya çıkan bir diğer çatışma türü kuşak çatışmasıdır. Bu işletmeler ana ve baba tarafından kurulup yönetilen birinci kuşak, ilerleyen yıllarda ise doğum ve akrabalıklarla ortaya çıkan ikinci ve üçüncü kuşakları bünyesinde barındırmaktadır. Birinci kuşak, işletmenin sahibi olan ve işletmeyi yöneten, birçok aile mensubunun işletmede yer aldığı ve sadece kurucu kuşağın işletmenin başında olduğu kuşaktır. İkinci ve üçüncü kuşakta ise yönetimde kardeşler, onların çocuklarının, kuzenlerinin yer aldığı kuşaktır. Böyle bir durumda çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır (Özkaya ve Şengül, 2006: 112). Söz konusu üç kuşak arasında görüş ayrılıkları vardır ve her kuşak kendine özgü sosyal, kültürel ve ekonomik çevrede yaşamaktadır. Bu nedenle üç kuşağın yönetimde aynı kararları alması mümkün değildir ve bu duru işletmede kuşak çatışmasının yaşanmasına neden olmaktadır (Arıca, 2007: 33).

Aile işletmelerinde kuşak çatışmasının yaşanmasının nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Çelik vd., 2004: 192):

- İşletmede kurucu kuşağın kendi kültürünü devam ettirmek istemesi

- İşletmede yetki, görev ve sorumlulukların kurucu kuşak tarafından belirlenmesi
- Kurucu kuşağın işletmeyi devredeceği kişiye güvenmemesi
- Kuşaklar arasında görüş ayrılıklarının olması
- Birinci kuşağın işe gönülden bağlı olması, bunun aksine, ikinci ve üçüncü kuşağın işletmenin çıkarlarından ziyade kendi çıkarlarına önem vermesi
- En az iki veya daha fazla kuşağın aynı dönemde işletmede bulunması nedeniyle yöneticilik ve hissedarlık rollerinin çatışması
- Etkin bir şekilde yapılamayan yetki devri planlaması
- Kurucu kuşağın yeniliklere kapalı ve cimri olması, buna karşın ikinci ve üçüncü kuşağın değişime açık olması, teknolojiye önem vermesi, yeni ürünler geliştirmeye istekli olması
- Kurucu kuşağın girişimcilik ruhunu aktaramaması

Aile işletmelerinde yaşanan bir diğer çatışmada bayanların işletmeye etkisidir. Bay ve bayanların farklı özelliklere sahip olmaları, işletme içinde farklı görüşlere, algılamalara neden olmaktadır. Erkekler odak noktalarını oterite olarak belirlerken, kadınlar odak noktalarını dayanışmaya dayandırmaktadırlar. Bu durum işletme içinde çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır (Danes, 2005: 117).

### **1.2.2.3. Aile İşletmelerinde Planlamalar**

Aile işletmelerinin, işletmede çatışmaları önlemek ve sürdürülebilirliği sağlamak için planlamalar yapması gerekmektedir. Planlama sayesinde, yaşanabilecek hatalar ortadan kalkabilmektedir. Yoğun rekabetin olduğu piyasalarda, işletmelerin planlama yapması rakiplerinin önüne geçmelerini sağlamaktadır. Planlamalar bilgi ve deneyimi yüksek bireyler tarafından yapılmalı, gerekirse dışarıdan profesyonellerle işbirliği yapılmalıdır (Akın,1995:43).

Aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanması için yapılması hayati önem taşıyan planlamalar aşağıdaki gibidir (Arıca, 2007: 38):

- Stratejik durumsallık planı
- Stratejik plan
- Miras planı
- Aile planı



- Devir planı

Stratejik durumsallık planı, işletmenin kurucusunun beklenmedik bir şekilde ölümü ve işi yürütemeyecek kadar hastalanması durumunda işletmenin bundan etkilenmemesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için yapılan bir plandır. Stratejik durumsallık planlamasında amaç, yetki devrinde ortaya çıkacak çatışmaların önlenmesidir (Karpuzoğlu, 2001: 143).

Stratejik planlama, işletmeye yön vermek, rekabet avantajı sağlamak, pazar payını büyütme amacıyla işletmenin amaçlarının ortaya konulmasını, faaliyetlerin planlanmasını ve kaynakların en etkin şekilde yeniden düzenlenmesini içermektedir (Korkmaz vd., 2012: 6).

Yükselen (2003: 27), stratejik planlamayı aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

*“Stratejik planlama, bir örgütün değişen çevre koşulları içinde, örgüt kaynaklarının genişletilmesi ve ortaya çıkan fırsatlar ile örgütün kaynakları arasında optimal bir uyumun sağlanması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi ile ilgili bir yönetim ve karar sürecidir”*

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve başarılarının kalıcı olması için, her kuşağın yeni bir strateji geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Bu durum, aile mensupları arasındaki iş ilişkilerini ve otonomiye daha olumlu hale getirecektir. Stratejik planlama, bir hareket planlamasıdır ve aşağıdaki soruları içermektedir (Çavuş, 2005: 160):

- Nereye nasıl gidiyoruz?
- Gittiğimiz yerden sorumlu kişi kimdir?
- Zaman cetvelimiz nedir?
- Artı ve eksilerimizi nasıl ve ne zaman değerlendirmeliyiz?
- Beklemediğimiz durumlarla karşılaştığımızda ne yapmalıyız?

Stratejik planlama, işletmenin içinde ve dışında mevcut olan koşulları göz önünde bulundurarak, işletmenin stratejik durumunun ve potansiyelinin tespit edilmesini, muhtemel işletme stratejilerinin bulunmasını, stratejik yatırım kararlarını içermektedir (Karpuzoğlu, 2004: 642).

Miras planlaması, işletmenin başında bulunan işletme sahiplerinin ölümünden sonra yetkilerini kime devredeceğinin belirlendiği bir plandır (Çakıcı ve Özer, 2007: 91). Karpuzoğlu (2001: 142), miras planlaması ile ilgili olarak şunları vurgulamıştır:

*“Miras planlamasında önemle durulması gereken hususlardan biri de miras planının işletmeyi ve işletme ortaklarını içermekle birlikte, işletme dışı gelirleri ve mülkleri de içermesi gereğidir. Dolayısıyla miras planlaması yapılırken üzerinde dikkatle durulması gereken iki farklı boyut söz konusudur: İşletme ve işletme dışındaki tüm varlıklar”*

Aile planlaması, ailenin görev, sorumluluk, yetki, kar payı dağılımının net bir şekilde ortaya konulmasını, giderlerinin karşılanmasını, ikinci ve üçüncü kuşağın eğitimini, işletme içinde uyulması gerekli kuralların tespit edilmesini, yükselme kriterlerini, çalışma koşullarını, işletme ve ailenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesini içeren bir plandır. Aile planlaması sayesinde aile içi iletişim etkin hale gelmekte, çeşitli fikirler açık bir şekilde paylaşılmakta ve böylece ortak kararlar alınabilmekte, aile bağları güçlenmektedir (Arıca, 2007: 41).

#### **1.2.2.4. Aile İşletmelerinde Yetki Devri**

Yetki devri, yöneticinin sahip olduğu yetki ve görevlerini, belirli koşullar altında ve kendi iradesiyle astına devretmesidir. Bununla birlikte, yetki devri gerekli olması halinde yeniden geri alınabilmektedir. Yetki devrinde işten sorumlu olan hala kişi yöneticidir ve daha iyi sonuçlar sağlayabileceğine inandığı için kendi hakkını geçici bir süre ile astına devretmektedir (Keenan, 1996: 46). Yetki devri, hiyerarşik bir yapının sonucu olarak oluşan çalışma anlayışının bir sonucudur (Koçel, 2011: 409).

Yetki devri, işlerin arzu edilen hızda ve kalitede gerçekleştirilebilmesi, etkinlik ve verimliliğin elde edilebilmesi için en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Karavardar, 2011: 175).

Aile işletmelerinin başarısı ve sürdürülebilirliği yetkinin zamanında ve doğru kişiye devredilmesine bağlıdır. Yetki devri sayesinde aile işletmeleri, rekabet avantajına sahip olmaktadır. Bunun nedeni aile işletmelerinde, işletmenin bir sonraki kuşağa başarılı bir şekilde devredilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması amaçlanmaktadır (Arıca, 2007: 44).

Bezirci aile işletmelerinde yetki devri ile ilgili olarak aşağıdakini ifade etmiştir:

*“Aile Şirketlerinde yaşanan en önemli problemlerden birisi “yetki devrinin tamamlanmaması” dır. Ailelerin profesyonellere yetki devrinin yapılmasındaki güçlüklerdir. Bunun da en büyük sebebi profesyonel olan ama aile dışından olan kişilere karşı oluşan güvensizliktir.”*

Aile işletmelerinde yetki devri, işletme için hayati önem taşımaktadır. İşletmenin yetki devrini herhangi bir çatışmaya neden olmadan gerçekleştirebilmesi, sürdürülebilir olmasının en önemli koşullarından biridir. Zamanında gerçekleşmeyen yetki devri, işletmede krizin yaşanmasına ve dağılmasına neden olmaktadır (Bechard ve Dyer, 1983: 5).

Aile işletmelerinde yetki devrinin gerçekleşebilmesi için bir takım şartların olması gerekmektedir. Bu şartlar aşağıdaki gibidir (Eren, 2009: 277):

Karar alma biçimi yetki devri üzerinde etkilidir. İşletmede merkezi bir karar alma biçimi mevcutsa, yetki devri uygulanamamaktadır.

- Alınacak kararların stratejik öneme sahip olup olmaması yetki devrini etkilemektedir. Bu noktada yöneticinin astına duyduğu güven yetki devrinin gerçekleşmesinde doğrudan bir etkiye sahiptir.
- Yetkinin devredileceği bireyin sahip olduğu bilgi ve yetenek yetki devrini etkileyen diğer bir faktördür.
- Yetki devrinin gerçekleşeceği işlerin hızlı ve zamanında yapılabilme özelliği yetki devrinde göz önüne alınması gereken bir unsurdur.
- Yetki devrinde önemli olan bir diğer nokta ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve yasal değişimler altında verilecek kararların ortaya çıkaracağı risktir.
- İş yoğunluğu yöneticilerin yetki devrine gitmesine neden olmaktadır.
- Yetki devrinin astın moralini ve motivasyonunu arttırması durumunda, yöneticilerin yetki devri konusunda daha istekli olmalarını sağlamaktadır.

### 1.2.2.5. Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetim

İşletmede işlerin uzman bireyler tarafından gerçekleştirilmesi, yetki ve sorumlulukların uzmanlık temeline göre belirlenmesi profesyonelleşme olarak adlandırılmaktadır (Barnes ve Hershon, 1994: 379). Profesyonel yönetim işletme sahiplerinin, işlerin yürütülmesinde ve yönetimde aktif olarak rol almamalarını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, profesyonel yönetimde, aile mensupları ya stratejik kararlarda ya da mesleği yöneticilik olan bireylerle birlikte işletmenin yönetiminde yer almalıdırlar. Yönetim kurulundaki bireyler, işletmenin uzun dönemli hedeflerinin belirlenmesi, yatırım ile ilgili kararların alınması, uluslararası gelişmelerin izlenmesi gibi konularla ilgilenmektedirler (Deloitte).

Profesyonel yönetim, işletmenin aileye bağımlı olmamasını, işletmenin kendi başına bir kişilik olarak algılanmasını, duygusallığın bir kenara bırakılarak rasyonel düşüncenin hakim olmasını, aile kurallarının yerine iş kurallarının geçerli olmasını gerektiren bir yönetim anlayışıdır (Arıca, 2007: 52).

Gelişmekte olan işletmelerde profesyonel yönetime geçilmesi, işleyişin bozulmasına, ailenin dağılmasına neden olabilmektedir. Profesyonel yönetim, işletmenin büyümesi için “en iyi” üzerine yoğunlaşmaktır ve bu nedenle zaman zaman aile politikaları göz ardı edilebilir (Barnes ve Hershon, 1994: 379).

Aile işletmelerinde, profesyonelleşmeye gidilmemesi durumunda, planların çevre analizini yapmadan, sadece sezgi ve deneyimlere göre yapıldığı ve yazılı belgeler yerine sözlü olarak belirtildiği görülmektedir (Sevinç, 2005: 319).

Aile işletmelerinde, profesyonel yönetime geçiş aşaması biraz zordur. Şirket büyüyüp geliştikçe yönetici ihtiyacı da artmaktadır. Aile işletmeleri ihtiyaç duyulan bu yöneticileri öncelikle kendi aile bireylerinden sağlamak ister. Bunun yetersiz olması halinde, aile mensubu olmayan yöneticiler işletmeye dahil edilmektedir. Profesyonel yöneticiler ve aile mensupları arasında ücretlendirmede, alınan kararlarda anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır. Yaşanan bir diğer sorun ise gücün kontrolüdür. Şirketi kuran aile bireyi, zaman içinde şirketi benimseyip çocuğu gibi görür. Bu nedenle denetimin kendinde olmasını ve kendi düşüncelerinin uygulanmasını ister ve yetki devrini gerçekleştirmek istemez (Ateş, 2003: 135).

Aile işletmelerinde profesyonel yönetimin uygulanmasını zorlaştıran faktörler aşağıdaki gibidir (Ateş, 2003: 134):

- İşletmede çalışanların karar alma mekanizmasına çok az katıldığı merkezi bir yönetim anlayışının olması
- Yetki devrenin çok az olması
- Yönetimde belli birtakım yöneticiye aşırı bağlanma
- İşletme sahibinin yönetim yeteneklerinin ve eğitiminin yeterli olmaması
- Şirketin babaerkil bir yapıya sahip olması

Tablo 8’de profesyonel yönetim ile aile işletmelerindeki yönetim anlayışı arasındaki farklılıklar yer almaktadır (Selek ve Ünlü, 2004: 13):

**Tablo 8:** Profesyonel Yönetim İle Aile İşletmesindeki Yönetim Arasındaki Farklılıklar

| Alanlar                     | Profesyonel Yönetim   | Aile İşletmelerinde Yönetim  |
|-----------------------------|---|--|
| Karlılık                    | Temel hedef kar elde etmektir   | Kar sadece yan bir üründür   |
| Planlama                    | Formal ve sistematik bir planlama vardır  | Formal olmayan ve özel bir planlama vardır   |
| Organizasyon                | Roller açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır   | Tanımlanamamış sorunların olduğu formal olmayan bir yapı mevcuttur                         |
| Kontrol                     | Sistemin amaç ve hedeflerini içeren, gelişen net ve planlı bir kontrol vardır   | Kontrol plansız bir şekilde yapılmaktadır  |
| Yönetim Kurulu Faaliyetleri | Raporlar ve resmi tutanaklar düzenli olarak tutulmaktadır   | Toplantılar düzensiz olarak yapılmaktadır. Yönetim kurulu aile mensuplarından oluşmaktadır |
| Yönetim Geliştirme          | İhtiyaçlar doğrultusunda planlı eğitim programları yapılmaktadır  | Eğitim iş başında plansız bir şekilde yapılmaktadır  |
| Sistemler                   | Sistemler net bir şekilde tanımlanmıştır. Bu sistemler performans değerlendirme, üretim ve kalite kontrol, verimlilik ölçütü olarak sıralanabilir | Sistemler ile ilgili izleme yapılmamaktadır ve bu sistemler hakkında bir bilgi yoktur      |
| Liderlik                    | Katılımcı bir liderlik anlayışı vardır  | Direktifler veren bir liderlik anlayışı vardır   |
| Kültür                      | İşletmenin vizyon, misyon ve değerleri çalışanlar tarafından belirlenmiştir   | Aile kültürü, kurucu kültürü ile aynıdır   |

Kaynak: (Selek ve Ünlü, 2004: 13)

### 1.3. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma kavramı ilk olarak Philip Selznick (1948) tarafından geliştirilmiştir. Selznick (1948) “örgüt” ve “kurum” ayrımı yaparak, kurumsallaşmayı işletmenin kendine özgü bir kimlik kazanması, işletmenin dış faktörlere ve ihtiyaçlara duyarlı ve esnek hale gelmesi olarak tanımlamıştır. Kavramın temeli Selznick tarafından ortaya atılmasına rağmen, Meyer ve Rowan (1977) ilk kez kurumsallaşmayı örgütsel analizlerde kullanmışlardır (Dönmez, 2009: 40).

Kurumsallaşma kavramı, çevrede meydana gelen değişimlerin işletmeyi de değiştirdiği ve bu değişimin standartlaşmayı sağlaması olarak tanımlanmaktadır (Alayoğlu, 2003: 62). İşletmenin sahibi ve yöneticiler açısından kurumsallaşma, işletmenin bireylerden bağımsız bir şekilde uzun yıllar hayatta kalabilmesi olarak ifade edilirken, çalışanlar açısından işletmenin imajı, işletmeye duyulan maddi ve manevi güven olarak algılanmaktadır (Gülen, 2005: 21).

Başka bir tanıma göre kurumsallaşma işletmenin, piyasasının ve günün şartlarına uygun bir yönetim ve örgüt yapısını oluşturması, gereksinimlere göre sistemleri kurması, kurum olmanın gerektirdiği ilke, davranış ve kuralların yazılı olarak belirtilmesi ve uygulanmasıdır (Seymen vd., 2004: 608).

Kurumsallaşma bir yaşam şeklidir (Bıçakçı, 1990 7). Başarının sürdürülebilir olmasını sağlamak amacıyla etkin bir yönetim sisteminin uygulanmasıdır (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 427).

Kurumsallaşma, belirlenen hedeflere uygun bir işletme yapısı oluşturmak, yetki ve sorumlulukları bölüştürerek profesyonel yönetime geçmektir (Kırım, 2011: 11).

Apaydın (2008: 122) kurumsallaşmayı, “örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin, edilebilirlik, çok kaynak ve çevreye uyum sağlamak için, kararlı olmayan yada gevşek organize olmuş ve dar teknik eylemler ve yapılardan düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilere aynı algılama düzeyine ulaşıp, değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır” şeklinde ifade etmiştir.

Kurumsallaşma, dışsal kurumsal unsurlardan etkilenen bir süreçtir ve işletmelerin dışsal belirsizliklerin üstesinden gelebilmeleri için kurumsal yapılarını bu değişimlere uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir (Özkara ve Özcan, 2006: 788). Bu nedenle, kurumsallaşma yönetim anlayışı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsallaşma mevcut yapının ve iş süreçlerinin yeni bir yapıya dönüştürülmesidir (Apaydın, 2008: 2).

Türkiye’de yapılan bir araştırma sonucuna göre, aile işletmesi sahiplerinin %85’i, işletmenin yetersiz ve etkin olmayan bir yönetime sahip olmasının ve kurumsallaşamamasının meydana getirdiği problemlere vurgu yapmaktadır. Kurumsallaşmanın işletme için en uygun zamanda gerçekleşmesi ve mevcut şartlara uyum gösteren bir yapının oluşturulması hayati önem taşımaktadır (Yaşa, 2006: 32).

Kurumsallaşma standartlar ve kurallar bütündür ve dinamik bir süreci içermektedir. Bununla birlikte kurumsallaşmanın tamamen sağlandığı işletmeler çok fazla değildir. Kurumsallaşma sayesinde çevre ve rekabet koşulları sürekli değişmektedir. İşletmenin amaç ve hedefleri, işletmede çalışanların nitelikleri değişen koşullara göre yeniden şekillenmelidir (Doğan, 2014: 8).

Kurumsallaşma, işletmenin çalışanlara güven vermesi, işlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesini, üretilen mal ve hizmetlere güven duyulmasını ve bunların yararlı olmasını, borçları geri ödeyebilme yeteneğini, yapılan hataların zamanında telafi edebilmesini, iyi bir iş ahlakına ve normuna sahip olunmasını, servis ağının güvenilir olmasını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle kurumsallaşma, mal ve hizmetleri kaliteli ve güvenilir bir şekilde üretebilen, güçlü bir bürokratik yapıya sahip ve kamuya mal olmuş, varlığını uzun süre devam ettirebilen işletmelerin en önemli özelliğidir (Dönmez, 2009: 41-42).

Kurumsallaşma aşağıdaki unsurları içermektedir (Dönmez, 2009: 43):

- İşletmenin sahibi olan aile mensubunun işbaşından çekilmesi,
- “Kurum” adının işletmenin ünvanına eklenmesi,
- Yönetimde profesyonellerin yer alması,
- İşletmenin halka açılması,
- İşletmede çalışan kişilere hisse verilmesi,

- Yetki devrinin sağlanması,
- Kadrolaşmayı,
- Şirketleşmeyi ,
- Yönetimin şeffaf hale gelmesini,
- Kamuya mal olmayı,
- Kurum kültürünün oluşmasını,
- İş ahlakına ve iş yasalarına sahip olunmasını

İşletmelerde kurumsallaşma süreci aşağıdaki unsurları içermektedir (Sarı, 2010: 44):

- Kanunen tanınma,
- Varlığın sürekli kılınması,
- Bireysel ve örgütsel amaç uyumu,
- Kurumsal kimlik kazanma

Kanunen tanınma, kurumsallaşmış işletmelerin yasal şartlara uyması ve bunları benimsemesidir. İşletmelerin kurumsallaşması amacıyla yasal değişikliklerin ve sosyal yaşam ihtiyaçlarının dikkate alınması gerekmektedir (Kıran, 2007: 49).

Varlığın sürekli kılınması, işletmenin değişen şartlar karşısında kendini devamlı olarak yenilenmesini ve bu şartlara adapte olmasını gerektirmektedir. Bu unsur, kurumsallaşma sürecinin en önemli bileşenlerinden biridir (Sungurtekin, 2008: 60).

Bireysel ve örgütsel amaç uyumu, işletmelerin amaçları ile bireyin çıkarlarının örtüşmesi işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamada başarılı olma olasılığını arttırmasını ifade etmektedir. Kurumsallaşmış işletmelerin en önemli sorumluluklarından biri bireysel ve örgütsel amaçlarının uyumunun sağlanmasıdır (Yaşa, 2006: 44).

Kurumsal kimlik kazanma, işletmelerin kendilerine özgü yapıya, değerlere ve ilişkiler sistemine sahip olmasını ifade etmektedir. Genç işletmeler yeni düzenlemeler ve uygulamalar ile ayırt edici bir kimliğe sahip olurlarken, yaşlı işletmeler gereksinimleri açısından yeni düzenlemeler yaparak farklı bir kimlik oluştururlar (Dönmez, 2009: 43).



### 1.3.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Aile ve işletmenin sahip oldukları hedefler birbirinden farklılık göstermektedir. Aile mensupları eşit imkanlara sahiptir ve ailenin uyum içinde yaşaması amaçlanır. Ailedeki tüm bireylerin işletmede çalışması istenmektedir. Ayrıca, güvenlik ve güvence aile için en önemli unsurlardır. Bunun aksine, işletmede başarı ve adil olma esastır. İşletmenin başarılı olabilmesi için nitelikli işgücü ve profesyonel yönetim ile çalışması gereklidir. Yeni yatırımlar yaparak yeni girişimlerde bulunabilmek için, işletmeler risk almak zorundadır. Aile ve işletme arasındaki bu farklılıklar her iki sistemin paylaştığı değerlerde ortak noktayı bulur. Bu çerçevede, aile bireylerinin iş ile ilgili beklentilerinin ortaya konulduğu, işletme ile ilgili kararların alındığı aile konseyinin oluşturulması gerekmektedir. Ailenin ve işletmenin uzun süre varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak ve onları geleceğe taşıyacak belge ve yapılar oluşturulmalıdır. Aile işletmesinin sürdürülebilir olmasını sağlamak amacıyla işletme istihdam politikaları geliştirmeli ve eğitim konusunda ihtiyaç duyulan planlamaları gerçekleştirmelidir. Ayrıca ailenin misyon, vizyon ve değerlerinin net bir şekilde ifade edildiği bir aile anayasasının düzenlenmesi ve aile içi iletişimin güçlendirilmesi, kuşaklararası devir planının oluşturulması son derece önemlidir (Ünlü vd., 2004: 12; Akça, 2010: 52-53).

Kartal (2008), aile işletmelerinin kurumsallaştırması ile ilgili olarak şunları söylemiştir:

*“Şirketlerin kurumsallaşması, araştırma yapması, profesyonelleşmesi şarttır. Aile işletmelerinde kurucular aynı zamanda yönetici olduğu zaman sistemi denetleyen organ noktasında zafiyet doğurmaktadır. Aile işletmeleri, yeni nesil nasıl yetişirse yetişsin babadan oğla geçen bir saltanat rejimi olarak algılanmamalıdır. En güçlü saltanat rejimleri nasıl ki bir gün yok olabiliyorsa, iç yönetim rekabetine açılmayan saltanatlaşmış şirketlerin de aynı olumsuz akıbetten kurtulmaları mümkün olmayacaktır.”*

Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı ve sürekli değişimin olduğu bir piyasada, aile işletmesinin hayatını devam ettirebilmesi ve bulunduğu sektörde, bölgede, ülkede liderliği ele geçirip söz sahibi olabilmesi için, işletmenin aile bireylerinden bağımsız olan ve profesyoneller tarafından yönetilen bir yönetim yapısına sahip olması hayati önem taşımaktadır. Aile işletmelerinin hayatta

kalabilmeleri ve işletmeyi gelecek kuşaklara aktarabilmeleri, dünya standartlarında bir işletme olabilmeleri için en önemli nokta işletmede kurumsallaşmanın gerçekleştirilmesidir (Taşhan, 2010: 44).

İhtiyaçların karşılanmasında aile ve iş önceliklerinin çakışması, aile ve iş değerlerinin ayrı olarak göz önüne alınması, aile ve iş arasında dengenin sağlanamaması ve aile ve işle ilgili rollerin birbirine karışması gibi nedenlerden dolayı hem ailenin hem de işletmenin kurumsallaşması önem arz etmektedir (Taşhan, 2010: 44).

Aile işletmelerinin kurumsallaşma göstergeleri aşağıdaki gibidir (Arbak, 2010: 33; Taşhan, 2010: 44):

- Aile anayasası
- Aile konseyi
- Profesyonelleşme
- Yönetim kurulu
- Devir planı
- Miras planı
- Acil durum planı
- Çatışma yönetimi

Aile işletmesinde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için aile mensubu yöneticilerin bu düşünceye hazır olması gerekmektedir. Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için göz önüne alınması gereken faktörler aşağıdaki gibidir (Kuzu, 2010: 32-33):

- İşletmenin güçlü ve zayıf taraflarını göz önüne alan uzun dönemli stratejiler oluşturulmalıdır
- Aile mensuplarının yönetim ve stratejiye yönelik eğitim almaları ve bilgilere erişimleri sağlanmalıdır
- Aile mensuplarının işletmede çalışmalarına yönelik kurallar tanımlanmalıdır
- İşletme büyüdükçe profesyonel yöneticiler işletme bünyesine dahil edilmelidir
- Aile mensupları arasındaki güçlü bağ iyi bir şekilde değerlendirilmelidir
- Tüm aile mensuplarının ve çalışanların yönetimde karar alma sürecine mutlaka katılmalarına imkan sağlanmalıdır

- Aile mensuplarının işletme içindeki yetki ve sorumlulukları net bir şekilde ortaya konulmalıdır
- İşletmenin kurumsal bir kimlik kazanması sağlanmalıdır
- İşletme içinde iletişim güçlendirilmelidir
- Şirket hisseleri ile ilgili olarak adil ve herkes tarafından kabul görececek bir anlaşma gerçekleştirilmelidir
- Yönetimde uzman bireylerin fikirlerine danışılmalıdır

### 1.3.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Boyutları

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın boyutları aşağıdaki gibidir ( Aşan, 2010: 26-27):

- Formalizasyon
- Profesyonelleşme
- Ailenin kurumsallaşması
- Aileden bağımsızlık

Formalizasyon, yerine getirilmesi gereken işlerin yazılı bir şekilde belirtilmesi ve bu sayede işlerin düzenli hale getirilmesidir. İşletmelerin kurumsallaşmak amacıyla gerçekleştirilmesi gerekli olan formalizasyon faktörleri aşağıdaki gibidir (Aşan, 2010: 26):

- İşletme resmi bir örgüt şemasına sahip olmalıdır
- Aile mensubu olmayan çalışanların yükselmesi belirli kurallar çerçevesinde olmalıdır
- Denetim kriterleri yazılı bir şekilde tutulmalıdır ve aile mensupları bu kriterlere uymalıdır
- Sonraki kuşaklara gerekli olan eğitimler verilmelidir
- İşletmede çalışanların görev ve sorumlulukları yazılı olarak belirtilmelidir
- Devir planını yazılı halde olmalıdır

Profesyonelleşme, işletmenin sürdürülebilir bir büyümeye sahip olması için yönetimin yetersiz kalması halinde profesyonel kişilerden yararlanmasını ifade

etmektedir. Profesyonelleşme için gerekli olan faktörler aşağıdaki gibidir (Aşan, 2010: 27):

- İşletmenin amaçlarının ortaya konulmasında işletme dışında bulunan bireylere de danışılmalıdır
- İşletme ile ilgili alınan kararlarda çalışanların düşünceleri dikkate alınmalıdır
- Finansman yönetimi uzman bireyler tarafından yapılmalıdır

Ailenin kurumsallaşması, işletmede çalışan aile mensuplarının kurumsallaşmaya inanmasını ifade etmektedir. Ailenin kurumsallaşmanı belirleyen faktörler aşağıdaki gibidir (Aşan, 2010: 27):

- Aile mensuplarının işletmeyi sahiplenme ve yönetim hakları bir aile anayasası ile düzenlenmelidir
- Fuzuli harcamalardan kaçınmak için aile bütçesi hazırlanmalıdır
- Aile içinde yaşanabilecek çatışmaları engellemek için aile meclisi oluşturulmalıdır

Aileden bağımsızlık, aile mensuplarının işletmeyi kendi çıkarları için değil, işletme çıkarları için kullanmasını ifade etmektedir. Aileden bağımsızlığı belirleyen faktörler aşağıdaki gibidir (Aşan, 2010: 27):

- İşe alınacak bireyin profesyonel olması, aile mensubu olmaması gerekmektedir
- İşletmedeki birimler arasında güçlü bir iletişim olmalıdır
- Aile içinde yaşanan sorunlar işletme sorunları ile karıştırılmamalı, ayrı tutulmalıdır

Karacaoğlu ve Sözbilen (2013: 44), kurumsallaşmanın beş boyutu olduğunu belirtmiştir:

- Formelleşme
- Profesyonelleşme
- Şeffaflık
- Kültürel güç
- Tutarlılık

Ferrel ve Skinner (1988: 105) formelleşmeyi, işletmenin sahip olduğu fonksiyonların devamlı olarak organize edilmesi olarak ifade etmiştir. Formelleşme, kurallar ve sistematik prosedürleri yönetimle ilgili eylemlerin hedef odağı haline gelmesine ve yüksek düzeydeki bölüm veya fonksiyonun daha düşük düzeyde olanı kontrol etmesine neden olmaktadır. Yönetimle ilgili eylemler, karar ve kurallar yazılı bir şekilde tutulmaktadır (Ferrel ve Skinner, 1988: 105)

İşletmelerin bünyesinde profesyonel çalışanları barındırması, işletmenin verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Profesyonel yöneticiler, girişimcilik özelliği yüksek bireylerdir ve bu bireyler yeteneklerini diğer işletmelere aktarabilmektedir. Bu nedenle profesyonel yöneticilerin işletmede bulunması, işletmenin bilgi ve deneyimini arttırmakta, işletmelerin koşullara uyum yeteneklerini pozitif yönde etkilemektedir. Profesyoneller, işletmelerin mesleki normları ile çelişen talepleri ile karşı karşıya kaldıklarında mesleki normları tercih etmektedirler (Wallece, 1995). Profesyonelliğin yüksek düzeyde olduğu işletmelerde, işletmenin adaletinin yüksek olduğu algılanmaktadır. Bu durum çalışanların işletmeye duydukları bağlılığın ve dolayısıyla katkılarının artmasına neden olmaktadır. Profesyonel bireylerin çalıştığı işletmeler, diğer işletmelerin uygulamalarını takip edebilmekte ve bunların başarılı olmuş uygulamalarını kendi işletmelerinde uygulayabilmektedirler (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 43).

Şeffaflık, işletmenin kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı, finansal performansı, faaliyetleri ile ilgili bilginin yeterli miktarda, doğru bir şekilde ve zamanında açıklanmasını ifade etmektedir. Yönetimle ilgili kural ve yetkiler net bir şekilde tanımlanmaktadır (Kiracı ve Alkara, 2009). Aynı zamanda ticari sır hariç işletmeye ait bilgiler zamanında, doğru ve net bir şekilde kamuoyuna bildirilmektedir. İşletmeler, hissedarlarına ilişkin olarak bilgilendirme politikası uygulamalı ve kamuoyunu aydınlatmaya yönelik ilkeler belirlemelidir. Mali tablolar ve raporlar düzenli olarak hazırlanmalı, buralarda yer alacak bilgiler belirli standartlara göre düzenlenmeli ve işlevsellik ön planda olmalıdır (Minareci, 2007).

Apaydın (2008: 124), kültürel gücü “örgüt kültürünün kabullenilme düzeyi ve örgütte yaygın olarak paylaşılması” olarak tanımlamıştır. Kültürü oluşturan değer ve normlar ile etik kurallar, işletmede çalışan bireyler tarafından benimsedikçe ve tüm üyeler tarafından paylaşıldıkça, işletme kültürü güçlenecektir. İşletme kültürünün

güçlenmesi, bilginin kullanılma sürecini ve koordinasyonu etkin hale getirmekte ve kolaylaştırmaktadır (Apaydın, 2008: 124). Yüksek düzeyde işletme kültürü çalışanların işletmeye bağlılığını ve işletmeye duyduğu güveni arttırmaktadır. Kurumsallaşmanın sağlanmasında işletme kültürü önemli bir rol oynamaktadır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 43).

Tutarlılık, işletmenin misyonu, stratejisi ve faaliyetleri arasında uyum olması, verdiği sözü yerine getirmesini, benzer durumlar karşısında benzer tepkiler vermesini ve aynı sektörde yer alan diğer işletmelere benzemesini ifade etmektedir (Apaydın, 2008: 125). İşletmelerin tutarlı faaliyetlerde bulunmaları ve tutarlı kararlar almaları kurumsallaşma sürecinde önemli rol oynamaktadır. İçsel ve dışsal tutarlılık olmak üzere iki tür tutarlılık söz konusudur. İçsel tutarlılık işletmenin eylemleri ile hedeflerinin uyumlu olmasını, benzer koşullarda benzer tepki vermesini ifade etmektedir. Dışsal tutarlılık ise, işletmenin verdiği sözü tutması ve aynı sektörde yer alan diğer işletmelere benzemesidir (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 44).

## İKİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İÇİN BİR YOL

#### HARİTASI: AİLE OFİSİ

##### 2.1. AİLE OFİSİ KAVRAMI

1950’li yılların ortasında ABD’de, aile işletmesi modeli ile ilgili araştırmalar değişmeye başladı. 1960’lar ve 1970’lerde, bir grup araştırmacı aile işletmesi kavramını analiz etmiş ve bununla ilgili sınırlamaları yeniden düşünmüşlerdir (Sharma vd., 2007).

Aile firmaları ile ilgili akademik tartışmalara paralel olarak, bazı üniversiteler aile işletmesi eğitimi ile ilgili altyapılar geliştirmeye başlamış ve aile işletme merkezleri ile profesyonel dernekler faaliyete geçirilmiştir. Bununla birlikte, daha önceki dönemde aile işletmesi eğitiminin harekete geçirilmesinde aile işletme sahipleri ve danışmanlar önemli bir rol oynamıştır (Sharma vd., 2007). Bu kurumlar ve kişiler belirli bir aile işletmesi alanında yönetim ile ilgili yeni fikirlerin transferine olanak sağlamışlardır (Kipping ve Engwall, 2002; Kipping, Usdiken ve Puig, 2004).

Aile firmalarının karmaşık bir organizasyonel yapıyı, büyüme stratejileri veya piyasa yönelimi geliştirmelerini desteklemelerine yardım etmek amacıyla, danışmanlar ve eğitim merkezleri aileye dayalı ve kişisel yönetim stratejilerinin profesyonel yönetim stratejilerine dönüştürülmesine olanak sağlayan aile işletmeleri ile ilgili uygulamaları ve yeni yönetim fikirlerinin yayılmasına katkıda bulunurlar (Puig and Fernandez, 2011). Tagiuri ve Davis (1982)’in bir aile firmasında ortaya çıkan üç alanı (aile, işletme, mülkiyet) dikkatli bir şekilde yönettiği ve dikkate aldığı ana fikir danışmalar ve kurumlar tarafından yayılmıştır. Bu değişmelerin aile firmasını etkilediğinin dikkate alınması yaygındır. Bununla birlikte, değişimler işletmedeki aile üyelerinin düşünce yapılarını doğrudan etkilediğinde, hipotezimiz bu değişmelerin girişimci aile tarafından yönetilen tüm kurumlarda kullanılmalıdır. Bu üç alan arasındaki ilişki Aile İletişim İlişkileri veya Aile Yapısı ve Aile Konseyi veya danışma kurulu gibi yapılar tarafından yönetildi. Danışmanlar girişimci ailenin yönetimine, stratejik planlama sürecine veya aile işletmesi eğitimine yardım etmişlerdir. Yeni yönetim stilinden kaynaklanan bu değişimler aşağıdaki gibidir:

**Tablo 9:** Aile İşletmesi ve Aile Ofisi Arasındaki Farklılıklar

|             | <b>Aile İşletmesi</b>  | <b>Aile Ofisi</b>  |
|-------------|--|--|
| <b>Amaç</b> | İşletmede ailenin etkisini yönetmek.<br>Etki alanlarını ayırmak.                                 | Özkaynak yatırımını aileden kalan mirasın yönetimine bağlamak                              |
| <b>Etki</b> | Aile meclisi, aile toplantısı ve yönetim kurulu dahil olmak üzere yönetim yapısındaki değişimler | Yönetim yapısındaki değişimler.<br>Hukuki ve mali yapılar.<br>Fonksiyonlardaki değişimler. |

Yapılar, aile toplantısı ve aile meclisi gibi aile işletmeleri için özel olarak tasarlanmıştır. Dış kaynaklı danışmanlar miras sorunlarından ailenin şirketle ilişkisine kadar ailenin tüm ihtiyaçlarını yönetmesine yardım etmektedir. Yeni felsefeye göre, kurumsal mimari için formüller aileye uygun olan danışmanlar tarafından uygun hale getirilebilir ve onlar arasında sinerji yaratarak rasyonel anlamda ona ait olan tüm kurumların yönetmesine olanak sağlayabilir ve bu nedenle maliyetleri minimize edebilir. Ayrıca, bu bağlamda, yatırımları yönetmek için aile tarafından kullanılan işletmeler olan aile ofisleri yeni bir boyut kazanmıştır: Onlar kurumsal aileler için tasarlanan yeni sistemde bir araç olmuşlardır. “Aile ofisi” terimi homojen değildir, çünkü her bir aile ofisi her bir aileye özeldir. Bu aile ofisleri holding şirketleri, aile işletmesindeki hisse sahipleri gibi farklı boyutlarda ve farklı türlerde, farklı hukuki yapılara sahip şirketlerdir. Aile ofisi bir aile işletmesinin ihtiyaçlarını yöneten bir yapıyı yansıtan genel bir oluşumdur.

Aile ofisleri aile üyeleri için özel servislerin koşulunu ve girişimci ailelerin fırsatlarının korunmasına adanır (Daniell and Hamilton, 2010; Gilding, 2003; Gray, 2005; Grubman and Jaffe, 2010). Bloomberg (2011) 31 Aralık 2010 yılında dünya genelinde en büyük 50 aile ofisinin 477 milyar dolar yönetilen varlıklara sahip olduğunu raporlamıştır. Aile ofislerini kullanan ailelerin çoğu yatırım yapılabilir varlıkları en azından bir milyon dolar olan yüksek varlıklı kişilerden (HNWIs) veya yatırım yapılabilir varlıkları 30 milyon dolardan daha fazla olan ultra varlıklı kişilerden (UHNWIs) oluşmaktadır (Wessel, 2013). Capgemini ve Lynch (2006, 2011) tarafından yayımlanan Küresel Varlık Raporu’na göre, UHNWIs sayısı



dünyada hızla artmaktadır. 1999 yılında 55.000'den 2010 yılında 103.000'e yükselmiştir. Wealth –X (2013) tarafından yayınlanan Küresel Ultra Varlık Raporu bu rakamın 2012 yılında 186.345'den 2013 yılında 187.380'e arttığını raporlamıştır. Wealth-X (2013) sonraki beş yılda, dünyadaki UHNM nüfusunun yıllık ortalama %3.9 artacağını varsaymaktadır. Hatta Afrika (%6.9), Amerika (%6.5) ve Asya (%5.4) için daha yüksek büyüme oranları tahmin edilmektedir. Varlık sahipleri ve onların aileleri aile ofislerini yeni iş fırsatlarına yatırım yapmak, girişim ile ilgili faaliyetlerini koordine etmek ve ara kuşak görüşünü geliştirmek amacıyla kullanmaktadır (Daniell and Hamilton, 2010; Fernandez-Moya and Castro-Balaguer, 2011; Zellweger vd.2013).

Uygulayıcı odaklı çalışma kağıtları (e.g., Grabenwarter and Liechtenstein, 2011), kitaplar (e.g. Daniell and Hamilton, 2010) ve bilimsel makaleler (e.g. Dunn, 1980; Gilding, 2003) yönetim araştırmasında aile ofisi olgusu farkındalığının düşük olduğunu belirtmektedir. Buna karşın, aile ofisleri ekonomik yaşamda birkaç önemli rol oynamaktadır. Birincisi, ailenin servetini ve aile işletmesinin varlıklarını ayırarak ve mali meselelerde yeni nesilleri eğiterek aile işletmelerinin denetimini geliştirirler (Benson, 2007; Daniell and Hamilton, 2010; Gray, 2005). İkincisi, risk sermayesi fonuna finansal kaynak sağlarlar ve yüksek teknolojinin oluşumunu ve gelişimini destekler (Gormley, 2007). Üçüncüsü, aile ofisleri müşterilerini hayırseverlik ve sosyal girişimlerini destekler (Bornstein, 2004; Grabenwarter and Liechtenstein, 2011).

## **2.2. AİLE OFİSİNİN YAPISI**

Aile ofisi, aile varlıklarını koruyan ve geliştiren davranış ve eylemler gibi, ortak servete odaklanan girişimci ailenin sahipliğini destekler (Berent-Braun and Uhlaner, 2012). Girişimci olmayan aileler için, böyle kurumlar bireysel üyelerin çabalarını ve yatırım stratejilerini kısıtlayıcı olarak görülebilir. Böyle aileler, aile ofisi teminatında uzmanlaşan bankalar gibi, varlık yönetimine yönelik daha bireyci yaklaşımla servis sağlayıcılarını tercih edebilirler (Hauser, 2001).

Varlığa yönelik bu farklı davranışlar farklı aile ofisi yapılarını araştırma ve belirtme ihtiyacını yansıtmaktadır (Chrisman, Chua and Litz, 2004; Chrisman vd., 2012; Corbetta and Salvato, 2004; Zellweger and Nason, 2008).

Varlıklı aileler tekli aile ofisleri ile çoklu aile ofisleri arasında yaygın bir şekilde tanımlanan farkın ötesine geçen aile ofisleri arasında seçim yapabilirler (Fernandez-Moya and Castro-Balaguer, 2011; Hauser, 2001). Dolayısıyla, bu sınıflamanın mal sahibi veya iş sahibi ailelerin sayısına dayalı olup olmadığı genellikle belirsizdir (Habbershon, Williams and MacMillan, 2003). Sahiplik ile ilgili olarak, bir aile ofisi tekli mal sahibi aile (SFO) veya çoklu mal sahibi aile olarak düzenlenebilir.

Birçok durumda, MFO'ler (çoklu aile ofisi -multi family Office) aynı zamanda aile üyesi olmayan hissedarları da içermektedir. Kurumsal olarak desteklenen oluşumlar, örneğin finansal hizmet şirketleri veya bankaların şubeleri, gibi aile dışı aktörler genellikle aile ofislerinin sahipleri gibi davranırlar (Hauser, 2001).

Yönetimle ilgili olarak, aile ilişkisi bir yönetim ofisinin yapısını ve denetimini etkilemektedir (Gray, 2005). Bir CEO bir organizasyonun stratejisi, tasarımı, performansı ve çevresine karşı tepki ve eylemden sorumludur (Kesner and Sebor, 1994, p. 328). Eğer CEO aile ofisinin sahibi olan ailenin bir üyesi ise yönetim yapısı aile egemen olacaktır. Eğer CEO aile ofisinin sahibi olan ailenin üyesi değilse, bu durumda yönetim yapısı aile dışı egemen (non-family-dominant) olacaktır.

Müşteri tabanı ile ilgili olarak, özel ve açık yapılar birbirinden ayrılmaktadır. Özel müşteri yapılarında, bir aile ofisi özellikle tek ailenin veya çoklu ailelerin varlıklarını yönetmektedir. Açık müşteri yapıları (open client structures) aile ofisinde özkaynak sahibi olmayan dış kaynaklı müşteri ailelerin varlıklarının yönetilmesini içermektedir.

Aile egemen özel SFO'lar tek bir aileye hizmet eden aile egemen yönetim ve yakın aile sahipliği ile karakterize edilirler. Aile dışı egemen özel SFO'lar aile dışı yönetim takımına ve yakın aile sahipliğine sahiptir. SFO'lar dış kaynaklı ürünleri koordine eden tek çalışanlı resmi olmayan ofislerden ortaklık veya şirketlere olan hizmetlere kadar değişkenlik gösterebilir (Batchelor, 2006).

Dışarıdan gelen aileler ve varlıklı bireyler (örneğin, mal sahibi aile ile ilişkisi

olmayan aileler ve bireysel kişiler) bir SFO'nun sağladığı ve müşteri (client) olmayı araştırdığı bilgi ve hizmetlerden yararlanmaya çalışırlar. Bir aile egemen özel SFO, kar amacı güden işletme modelini takip ederek, dış kaynaklı ailelere ve bireysel dış kaynaklı müşterilere hizmet ve uzmanlıklarını satan aile egemen açık SFO'lara dönüşebilir. Örneğin, Londra merkezli SandAire dördüncü nesil aile işletmesi Provincial Sigortanın satışından sonra bir aile egemen özel SFO olarak 1996 yılında Scott ailesi tarafından kurulmuştur. Zamanla ailenin oğlu Alexander Scott'un liderliği altında, SandAire hizmetlerini diğer firmalara açtı, başlangıçta bir aile egemen açık SFO'ya dönüştü ve daha sonra, 2002 yılında, kendini aile egemen açık MFO'ya çevirdi (Sherwood, 2008). Böyle bir durumda, bir aile ofisi daha profesyonel hale gelmektedir.

Aile dışı egemen açık SFO'lar aile dışı egemen yönetim yapıları, tek bir firma tarafından elde tutulan sahiplik ve dış kaynaklı müşteri ailelerine açıklık olarak karakterize edilmektedir. Örneğin, New York merkezli Bessemer Trust, Carnegie Demir Fabrikasında Andrew Carnegie'nin ortağı olan Henry Phipps ailesinin zenginliğini yönetmek amacıyla 1907 yılında bir SFO olarak kurulmuştur (Foster, 2008).

Aile egemen özel MFO'lar çoklu ailelerin mülkiyeti ve aile egemen yönetim takımlarının liderliği ile karakterize edilmektedir. Bu aile ofislerinin bazıları hizmetlerini herhangi bir mal sahibi ailenin üyesi ve bu MFO'lerde pay sahibi olmayan olmayan dışarıdan gelen müşterilere satmaktadır. Aile dışı egemen özel MFO'lar aile dışı egemen takımlar tarafından yönetilen çoklu ailelerin mülkiyetindedir. Dışarıdan gelen müşteriler zamanla aile dışı egemen olan yönetim takımını değiştirebilir. Aile dışı egemen açık MFO'lar çoklu mal sahibi ve müşteri aileleri (client-families) ve aile dışı egemen yönetim takımları ile karakterize edilmektedir (Batchelor, 2006).

Profesyonel aile ofisleri (PFOs) genellikle kurumsal pay sahipleri veya bağımsız yönetim ortaklarını içeren aile dışı mal sahipleri tarafından kurulmaktadır ve aile dışı egemen yönetim takımlarına sahiptir. Aile ofislerinin çoğu, özellikle yüksek miktarda varlığa sahip olanlar, bankaya bağlıdır (Fernandez-Moya and Castro-Balaguer, 2011). PFO'lara hizmet eden ailelerin üyeleri yönetim veya mülkiyet ile uğraşmamaktadır. Çok nadir durumlarda, PFO'lar tekli müşteri ailesine sahiptir.

Bununla birlikte, PFO'ların risklerini çeşitlendirmek ve gelir tabanını genişletmek amacıyla çoklu müşteri ailelerini kazanmayı amaçlaması çok daha olasıdır (Lowenhaupt, 2008).

### **2.3. AİLE OFİSİ TÜRLERİ**

Aile ofisleri aile yaşamının ve girişimci faaliyetlerin kesişiminde rol oynadığından dolayı, bu organizasyonların arkasındaki ailelerin izlediği amaçlar finansal olmayan amaçlardan tamamen finansal çıktılara kadar değişkenlik göstermektedir (Chrisman vd., 2012). Seçilen aile ofisi yapıları aile düzeyinde finansal olmayan ve finansal amaçlara ulaşmak için kullanılmaktadır (Zellweger vd., 2013).

Finansal olmayan amaçlar ailenin mirası ve değerlerinin korunmasını, şubeler ve nesiller arasındaki güvenilir ilişkiler, aile eğitimi, aidiyetlik hissi veya aile bağlılığını içerebilir (Daniell and Hamilton, 2010; Zellweger and Nason, 2008).

Varlıklı aileler finansal olmayan amaçları izlemesine rağmen, finansal konuları göz ardı etmezler (Zellweger vd., 2013). Finansal amaçlar varlık yaratımını, sabit gelir akışının üretimini, varlık sahiplerinin yaşam tarzlarında sürekliliğin sağlanmasını, ailelerin girişimci faaliyetlerinin somut çıktılarını, ailenin finansal bağımsızlığına odaklanabilir (Westhead and Howorth, 2007).

#### **2.3.1. Tekli Aile Ofisi**

Aile egemen özel SFO'larda, sahip olunan aile ve aile CEO'sunun yatırım ödeneği, risk-getiri dengesi ve finansal olmayan amaçlarla ilgili ortak inanışlarına göre davranmaları beklenilmektedir. Bu aile ofisleri yüksek amaç birliği ve finansal ve finansal olmayan amaçlar arasındaki denge ile ilişkilidir. Bir aile CEO'su iyi performans göstermek ve diğer aile üyelerinin amaçlarını paylaşmak için bir nedene sahiptir, çünkü kötü yönetim tüm ailenin ününe ve varlığına zarar verebilir. Bununla birlikte, aile içi anlaşmazlık, adam kayırma gibi aile işletmelerinin katlandığı tipik riskler aile ofislerinde meydana gelebilir (Kets de Vries, 1993; Schulze, Lubatkin and Dino, 2003). Varlığa karşı tutumlar, ihtiyaçlar ve amaçlar nesiller arasında ve bir aile CEO'su ile diğer aile üyeleri arasında değişiklik gösterebilir (Gray, 2005).

Aile dışı egemen özel SFO'ların kişiye özel ve hassas doğası mal sahibi aile ile dışarıdan gelen yönetici arasında güven ve bağlılık duygusu oluşturabilir.

Eğer aileler güvenilir bir tutumda ilişkilere yaklaşım gösterirse ve sadık, güvenilir ve fazla hırslı olmayan dışarıdan gelen varlık yöneticilerini ararsa, koruyuculuk ilkesine dayalı kurum kültürü kuracaklardır (Eddleston vd. , 2010). Bununla beraber, mülkiyet ve yönetim arasındaki ayrılık yöneticiler ve mal sahipleri arasındaki daha yüksek bilgi asimetrisi olasılığına bağlı olarak yöneticilerin kendine hizmet eden davranışına olanak sağlamaktadır. Mal sahibi aile ve aile dışı yönetimin finansal ve finansal olmayan amaçları arasındaki uyum azalabilir.

Aile egemen açık SFO'da, dışarıdan gelen müşteriler ailenin CEO'su ve müşteriler arasında finansal ve finansal olmayan amaçlarındaki arzu edilen düzeydeki farklılıkların sonucu olarak aracılık maliyetlerine neden olmaktadır. Eğer SFO'nun arkasındaki aile belirli bir proje için ortak bir sermayedara ihtiyaç duyarsa, dışarıdan gelen müşteriler kabul görmektedir. SFO yatırım yapılabilir varlıklarının miktarını arttırmakta ve bir yatırım projesi ile ilişkili mali yükü paylaşarak SFO'nun arkasındaki ailenin girişimcilik ile risklerini çeşitlendirmesine yardım etmektedir.

Aile egemen açık SFO'ların finansal amaçlar üzerinde aile dışı egemen açık SFO'lardan daha düşük bir öneme sahip olması olasıdır. Sahip olan ailenin yönetime dahil olması ailenin nüfuzunu belirli derecede koruma eğilimi göstermektedir (Schulze vd., 2003). Dış müşteriler daha ekonomik olarak yönlendirilmiş aile ofisi yapısını tercih etme eğilimindedir. Dışarıdan gelen müşteriler yatırım uzmanı aile dışı yöneticilerin işe alımını destekleyebilirler. Aile dışı yöneticiler işe alındığında, kendine hizmet eden davranışa yönelik bir hareket ve finansal amaçlar üzerine arttırılmış ilgi daha olasıdır (Westhead and Howorth, 2007). Ayrıca, SFO'larda dışarıdan gelen yöneticiler, örneğin mal sahibi ailenin üyesi olmayan yöneticiler, finansal amaçlara potansiyel olarak daha güçlü vurgu yapan dışarıdan gelen yöneticilerle mal sahibi ailelerin finansal ve finansal olmayan amaçları eşanlı takibini sıralamasına ihtiyaç duymaktadır.

### **2.3.2. Çoklu Aile Ofisi**

Güçlü mali fayda sağlayan aileler ve iş ve girişimcilik ile ilgili fırsatlar için temel sorun dış kaynaklı öz sermaye ve yatırım danışmanlığı verimliliğini

araştırmak, bu nedenle bir MFO kurmak için diğer aileler ile ilişki kurmaktır (Lowenhaupt, 2008). Böyle aile ofislerinde pay sahipleri aynı zamanda diğer aile ofislerini, varlıklı bireyleri veya bankalar gibi finansal kurumları içerebilir (Fernandez-Moya and Castro-Balaguer, 2011). Tipik bir rnek Avrupa merkezli Stanhope aile ofisidir (Batchelor, 2006). MFO'lerin amaçları etkin yatırım danışmanlığı hizmetlerini önermek ve yatırımı maksimize etmek amacıyla genel masrafların paylaşımı ve uzman görüşünü raporlamayı sağlamaktır (Lowenhaupt, 2008).

Ekonomik çıkarlar finansal olmayan amaçların takibini ve aile ilişki düzeyini sınırlandırabilir. Amaçların farklılık gösteren nemi MFO'lerin özel ve açık doğasına ve büyük mal sahibi ailelerin üyelerinin etkileyici pozisyonların ne lde içinde yer alığına bağlıdır. Ailenin etkisini korumak amacıyla, egemen pay sahipliği pozisyonundaki ailelerin çıkarlarını korumak amacıyla bir aile üyesini aile egemen zel MFO'nun CEO'su olarak ataması olasıdır (Schulze vd., 2001). Eğer büyük mal sahibi ailelerin yeleri yönetici olarak atanırsa, güçlerini zel MFO'da bulunan diğer aileler yerine kendi çıkarları için kullanabilirler (Gomez-Mejia, Nunez-Nickel and Gutierrez, 2001).

Özel MFO'larda aile egemenliğinin bulunmaması bu riskleri azaltmaktadır. Sahip oldukları payların yüzdesine bağlı olan oy hakları nedeniyle, diğer mal sahibi aileler yönetim takımlarını etkileyecek kanun gücüne sahiptirler. Onlar finansal amaçları finansal olmayan amaçlara tercih eden aile dışı (rneğin dışarıdan gelen) yöneticileri işe alabilirler.

### **2.3.3. Profesyonel Aile Ofisi**

Finansal performans gerek profesyonel SFO'larda gerekse profesyonel MFO'larda ön plana çıkmaktadır. Ailelerin mülkiyetten ve yönetim yapılarından yoksunluğu aile bağlılığı için fırsatları sınırlamaktadır. Vekalet teorisi doğrultusunda, PFO'ların yöneticileri müşterilerin finansal olmayan amaçlarını maksimize etmek yerine işyerini genişletmek ve karları arttırmak amacıyla yönetilen varlıkların miktarını ve müşteri ailelerin (client family) sayısını arttırmayı amaçlamaktadırlar. Onların temel odak noktası farklı amaçları takip eden tüm aile veya bireysel aile yeleri için varlık üretimine doğru yönelmektedir. Böyle bir yaklaşım eğer aile yapıları nesilden nesile giderek karmaşık oluyorsa ve artan sayıda aile üyelerinin

yatırım amaçları çeşitlendiriliyorsa faydalı olabilir (Gray, 2005; Lowenhaupt, 2008). Örneğin, Iveagh Trustee, ailenin birkaç şubesi ve neslinin varlıklarını yöneten Guinness Aile Ofisi, bu nedenler için gruplara ayrıldı (Burgess and Urry, 2005).

## 2.4. AİLE OFİSİ FAALİYETLERİ

Doğru karar almak ailenin varlık yönetimi ile ilgili amaçlarının son derece dikkatli bir şekilde analiz edilmesini gerektirmektedir. Birçok ailenin amaçları arasında aşağıdakiler yer almaktadır:

- Birinci sınıf varlık yönetim hizmeti almak;
- Yüksek düzeyde kişisel hizmet almak;
- Onların varlık yönetim firması için kurumsal istikrarı sağlamak;
- Gerek duyulan hizmetler için uygun ücretler ödemek;
- Denetim sağlamak

Aile ofisleri tarafından oynanan roller aşağıdaki gibidir (Liechenstein vd., 2008):

- Finansal varlıkları korumak (100)
- Konsolide hesaplar (75 ile 100 arasında)
- Aile birliğinin sağlanması (75)
- Aile eğitimi desteklemek (50 ile 75 arasında)
- Hayırseverlik ile uğraşmak (50 ile 75 arasında)

Aile ofisleri aynı zamanda belirli amaçlara tahsis edilmiş komitelere sahiptir:

- Yatırım komiteleri: ABD’de %43, Avrupa’da %74, dünyanın geri kalanında %56
- Eğitim komiteleri: ABD’de %9, Avrupa’da %12, dünyanın geri kalanında %22
- Müşteri İlişkileri komitesi: ABD’de %2, Avrupa’da %7
- SFO kurulları: ABD’de %21, Avrupa’da %52, dünyanın geri kalanı %56
- Denetim komiteleri: ABD’de %7, Avrupa’da %30, dünyanın geri kalanında %11.

Tüm durumlarda, aile ofisi yöneticileri aile işletmelerinde uzmanlaşan ekonomistler, avukatlar, psikologlar ve danışmaları içeren disiplinler arası güvenilir üst profesyoneller takımlarıdır.

**Tablo 10: Aile Ofisi Hizmet Kapsamı**

| Aile ofisi yönetimi             | Stratejik Varlık Planlaması | Muhasebe                       | Vergi            | Yatırımlar                                  | Yardımsverlik                            | Tüzel               | Kişisel           |
|---------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------|---|--|---------------------|-------------------|
| İnsan kaynakları                | Veraset planlaması          | Kayıt tutma ve raporlama       | Vergi planlaması | Yatırım metodolojisi geliştirmek/ uygulamak | Aile stratejileri geliştirmek/ uygulamak | Sözleşme yönetimi   | Kişisel hizmetler |
| Ofis politikaları /prosedürleri | Varlık transfer planlaması  | Ön muhasebe                    | Vergi uyumu      | Yönetici seçimi                             | Aile vakfi yönetimi                      | Dava yönetimi       | Hanehalkı yardımı |
| Sigorta                         | Yatırım yapı tasarımı       | Bütçeleme, nakit akışı analizi |                  | Yönetici kıyaslaması                        | Hayır kıyaslaması                        | Düzenleyici gözetim | Emlak yönetimi    |
| Risk yönetimi                   |                             | Finansal kontroller            |                  | Performans raporlaması                      | Durum tespiti                            |                     | Seyahat           |
| Teknoloji                       |                             |                                |                  | Durum tespiti                               |  |                     |                   |
| Aile eğitimi                    |                             |                                |                  |   |  |                     |                   |

|  |                           |
|--|---------------------------|
|  | Ofis içi hizmetler        |
|  | Kısmen ofis içi hizmetler |
|  | Ofis dışı hizmetler       |



## 2.5. AİLE OFİSİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Literatür taraması üç bölüme ayrılmaktadır. Birinci bölüm aile ofisinin tarihsel arka planı ve mevcut durumu tanımlamaktadır. İkinci bölüm yönetim problemi ile ilgili disiplinleri özetlemektedir. Üçüncü bölüm aile ofisi endüstrisi üzerine yazılan yayınları tanımlamaktadır.

Aşağıdaki tabloda, literatür özeti genel aile ofisi sektöründe var olan temel yayınların bir derlemesini göstermektedir.

**Tablo 11:** Temel Aile Ofisi Literatür Taraması

| Literatür   | Özet  |
|---|---|
| <b>Conserving family wealth Family offices adapting to a new age</b><br>Merrill Lynch/ Campden Araştırma Avrupa Tekli Aile Ofisi Araştırması (2009) | Avrupa'da günümüzde ve yakın gelecekte SFO'nun karşılaştacağı önemli konuları örneklemek. Araştırma 2008 yılının Ekim ayından Aralık ayına kadar yürütülmüştür.                       |
| <b>Advising Ultra Affluent Clients and Family Offices</b><br>Pompian (2009)John Wiley ve Sons, Inc.   | Bu kitap yatırım ödeneğini vurgulayan aile ofisi endüstrisinde çalışma ile ilgilenen profesyonellere tavsiye veren uygulanabilir strateji ve bir perspektif önermektedir.             |
| <b>Keep it in the Family</b><br>Avery (2004), Euromoney 35(425); 236-246  | Bu makale aile ofisleri ile ilgili tarihsel değerlendirmeye ve geçmiş on yılda finansal gelişmeye odaklanarak aile ofisi endüstrisi ile ilgili genel bir değerlendirme sağlamaktadır. |
| <b>In the Family Way</b><br>Bowen Jr. (2004). Financial Planning 34(8): 31-33   | Bu makale bir aile ofisi yaratmanın avantajını örneklemektedir.   |

**Tablo 11:** Temel Aile Ofisi Literatür Taraması (devamı)

| <b>Literatür</b>   | <b>Özet</b>  |
|--|--|
| <b>How Family Dynamics Influence the Structure of the Family Office</b><br><br>Gray L. (2005) Journal of Wealth Management 8(2): 9-17  | Gray UHNWI için bağımsız bir danışmandır ve bir üyenin aile ofisi görüşünü sağlamaktadır.  |
| <b>Changing Face of the Family Office</b><br><br>Gray, S. (2004). International Money Marketing  | Bu makale aile ofisi endüstrisindeki değişmelere, özellikle SFO'ların MFO'lara dönüşümü üzerine odaklanmaktadır.   |
| <b>Strategy for the wealthy family seven principles to assure riches to riches across generations</b><br><br>Daniell (2008). John Wiley and Sons (Asia) Pte. Ltd.                    | Bu yazar varlık koruma, varlık yönetimi, aile işletme stratejisi ve bireysel aile üyeleri için kişisel planları içeren tüm strateji elemanlarına yönelik bütüncül bir yaklaşım önermektedir. |
| <b>Wharton Global Family Alliance Report; The Single Family Offices: Private Management in Family Context Report</b><br><br>Amit, Liechtenstein, Prats, Millay and Pendleton (2008). | Bu çalışma SFO'lar ile ilgili konular olan Amerika, Avrupa ve diğer ülkeler boyunca belirli özellikleri ifade etmektedir.  |
| <b>Family Office in Private Wealth Management: Konzeption und empirische Untersuchung aus Sicht der Vermögensinhaber</b><br><br>Schaubach (2007)                                     | Özellikle Almanya'da aile ofislerinin finansal yatırım stratejilerini tanımlamak. Özellikle mülk yönetiminde zaman boyutunu analiz etmek.  |

**Tablo 11:** Temel Aile Ofisi Literatür Taraması (devamı)

| <b>Literatür</b>  | <b>Özet</b>  |
|---|--|
| <b>Inside the Family Office</b><br>Prince and Grove (2004) Wealth Management Press  | Bu kitap 2003 yılında 653 Amerikan aile ofisi üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmaya dayanmaktadır. Kitap bir aile ofisi yaratmayı düşünen Amerikan ailelerine yardım etmektedir.   |
| <b>The New Family Office</b><br>Gray, L. (2004) Institutional Investor Books.   | Bu kitap bir aile işletmesini başlatmak veya bir müşteri olarak elde etmek isteyen varlık yönetim uygulayıcılarını amaçlamaktadır. The New Family Office mali hizmetler endüstrisinin tarihini ve aile ofisi endüstrisinin başlangıcını anlatmaktadır. |
| <b>Wealth in Families</b><br>Collier (2006) Harvard University  | Bu kitap varlıklı bir ailede yetişen çocuklar ile ilgili belirli konuları ele alan en iyi uygulamaları tartışmaktadır.   |
| <b>Family: The Compact Among Generations</b><br>Hughes (2007) Bloomberg Press   | Bu kitap tarihsel açıdan aile yönetimi ile ilgili geniş bir bakış açısı vermektedir.   |
| <b>The New Financial Advisor: Strategies for Successful Family Wealth Management</b><br>Budge (2008) John Wiley & Sons Ltd.                                       | Bu kitap varlık yönetim stratejileri kılavuzu sağlayarak, varlıklı ailelerin danışmanlarına atıfta bulunmaktadır.  |
| <b>Freedom from Wealth</b><br><b>The experience and strategies to help protect and grow private wealth</b><br>Lowenhaupt and Trone (2012) The McGraw Hill Company | Bu kitap aile ofisi ailelerinin üyelerinin varlıklarını yönetmek amacıyla bu aile üyeleri için stratejileri tartışmaktadır.  |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **VAKA ÇALIŞMASI: BİR AİLE OFİSİ UYGULAMASI**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu tez kapsamında aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin bir aracı olarak önerilen aile ofislerinin belli boyutlarda incelemesi yapılmıştır. Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'deki aile ofislerinin yapılarını, faaliyetlerini, algılanan performanslarını ve karşılaşılan sorunlarını belirleyip analiz etmektir. Bu tez, aile ofislerine ilişkin Türkiye'de yazılmış ilk çalışma olması bakımından son derece önem arz etmektedir. Bu çalışma ile, Türkiye'de aile ofisi kavramı üzerine yapılacak ileriki çalışmalar için hem kavramsal bilgi oluşturması hem de yöntemsel olarak işlenen veriler ışığında ortaya çıkacak bilgilerin daha geniş örneklerle karşılaştırma yapılması hedeflenmektedir.

#### **3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

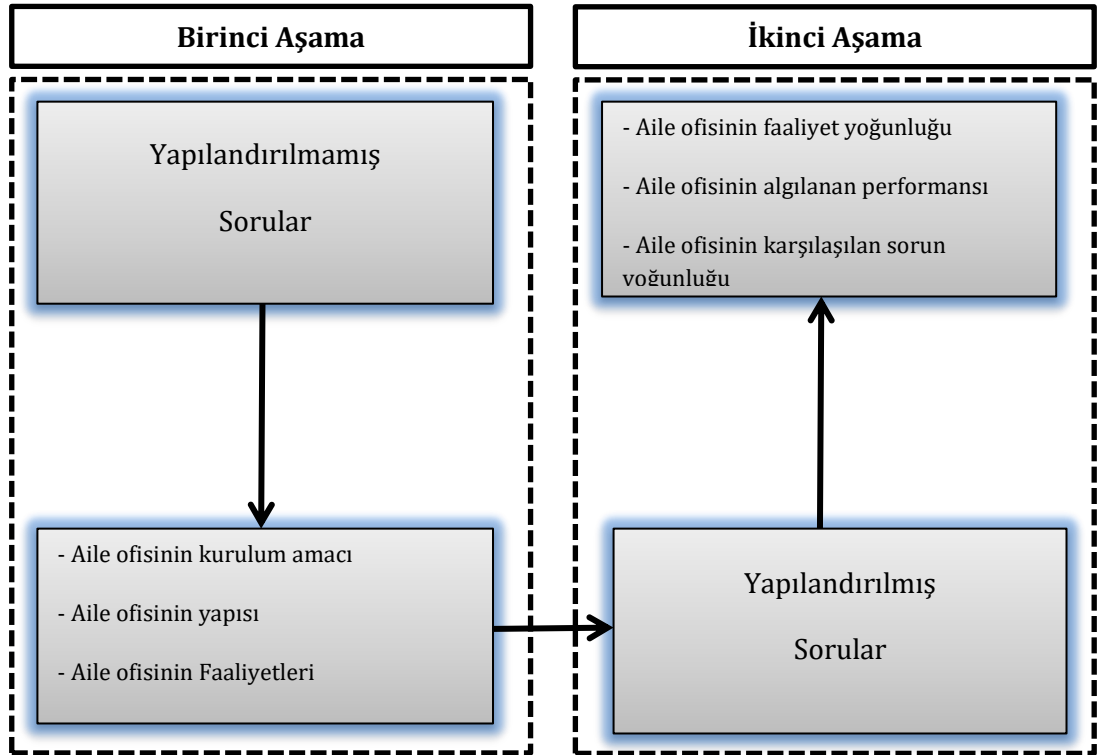
Bu tez kapsamında incelenen kavram olan 'aile' ofisi' akademik yazında sıkça ifade edildiği üzere üzerinde araştırma yapılması zor konulardan birisidir. Bu zorluk, aile ofislerinin halka açık olmayan, bilgi gizliliğini ön planda tutan ve çoğunlukla tek ailelere hizmet veren yapılarından ileri gelmektedir. Her ne kadar birden fazla aileye hizmet veren yapıları olsa da bu noktada da gizlilik boyutu bu ofislerin faaliyetlerine ilişkin bilgi paylaşımını önlemektedir. Konunun bu niteliğinden ve Türkiye'de bilinen aile ofislerinin sayısının son derece az olmasından dolayı araştırma yöntemi olarak 'vaka çalışması' benimsenmiştir.

Vaka çalışmaları, yönetim ve örgütsel yapı, sosyoloji, sanayi ilişkileri ve antropoloji gibi sosyal bilimlerde çokça kullanılmaktadır (Hartley, 1994). Vaka çalışmaları, belli bir konu hakkında, bir örgüt veya grubun, konunun içeriği ve ilişkilerine dair detaylı incelemelerinden oluşmaktadır (Meyer, 2001). Gömülü Teori (Glaser and Strauss, 1967) veya anketler (Nachmias and Nachmias, 1981) gibi nitel ve nicel yöntemlerin aksine vaka çalışmalarının nasıl yapılması gerektiğini ortaya koyan bir yol haritası yoktur. Yin (1989) ve Eisenhardt (1989), vaka çalışmalarının

bir araştırma yöntemi olarak uygulanmasına ilişkin faydalı bilgiler vermelerine rağmen, tasarımına ilişkin önemli hususları cevaplamamışlardır. Bu durum, vaka çalışmalarının bir araştırma yöntemi olarak hem güçlü hem de zayıf yönünü göstermektedir. Bu, yöntemin güçlü yönünü gösterir, çünkü vaka çalışmaları araştırma tasarımı açısından esnekler. Zayıf yönüdür, çünkü ortada ortak kabul görmüş bir yol haritası olmadığından zayıf nitelikli vaka çalışmaları yapılmaktadır (Cook and Campbell, 1979).

### 3.3. VAKA ÇALIŞMASININ TASARIMI

Bu tezin araştırma yöntemi olarak seçilen vaka çalışması tekniği vakanın niteliğine göre, incelenmek istenen boyutlarına göre ve elde edilmek istenen verilerin yapısına göre şekillendirilmiştir. Bu bağlamda araştırma tasarımı iki temel yapıda oluşturulmuştur (Şekil 3). Birinci yapı, yapılandırılmış sorulardan oluşan ve aile ofislerinin faaliyet yoğunluğu, algılanan performan etkinliği ve faaliyetlerde karşılaşılan sorun sıklığı konularında düzenlenmiştir. Yapılandırılmamış ve ucu açık sorulardan oluşan yapı ise aile ofisinin kurulum amacı, yapısı ve faaliyet türlerinin belirlenmesine yöneliktir.



Şekil 3: Vaka Çalışmasının Tasarımı

Araştırma, Türkiye’de sanayi sektöründe faaliyet gösteren köklü bir aile şirketinin kurduğu bir aile ofisinde gerçekleştirilmiştir. Bu aile ofisine ilişkin bilgiler verilerin gizliliği açısından paylaşılmamaktadır. İfade edildiği üzere aile ofislerinin yapılarına, faaliyetlerine ve etkinliklerine ilişkin bilgilerin elde edilmesi ve incelenmesi bu sebeplerden ötürü güçtür.

Vaka çalışması kapsamında elde edilen veriler yüz yüze görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Bu görüşmede aile ofisi çalışanlarının yapılandırılmamış sorulara verdikleri yanıtlar değerlendirilerek yapılandırılmış soru grupları oluşturulmuştur. Yapılandırılmış sorular da araştırmacı gözetiminde yanıtlandırılmıştır. Bununla beraber, örnek aile ofisinin kamuya açık bilgi kaynakları da detaylı incelenmiştir. Bu kısımda, tasarlanan vaka çalışması yapısı açıklanacaktır.

### **3.3.1. Aile Ofisinin Kurulum Amacı**

Yapılandırılmamış soru grubundan ilk soru grubu, örnek aile ofisinin kurulum amacını öğrenmeye yönelik olanlardır. Bu sorular aşağıdaki gibidir:

*“Aile ofisinin temel kurulum amacı nedir?”*

*“Aile ofisinin temel kurulum amacının yanında farklı amaçları var mıdır?”*

*“Aile ofisinin misyonunu ne olarak belirlediniz?”*

*“Aile ofisi temel amaç ve misyonu bağlamında öne çıkaracağınız ana temalar nelerdir?”*

Bu sorularla hedeflenen, örnek aile ofisinin kurulum amacı ve misyonu ile öne çıkan temalarının belirlenmesidir.

### **3.3.2. Aile Ofisinin Yapısı**

Yapılandırılmamış soru grubundan ikinci soru grubu, örnek aile ofisinin yapısını öğrenmeye yönelik olanlardır. Bu sorular aşağıdaki gibidir:

*“Aile ofisinin yasal kişiliği nasıldır?”*

*“Aile ofisinin müşteri portföyü nasıldır?”*

*“Aile ofisinin personel yapısı nasıldır?”*

*“Aile ofisinin gelir-gider kalemleri genel olarak nelerdir?”*

*“Aile ofisi kar amaçlı bir yapıda mıdır?”*

*“Aile ofisi kaç yıldır faaliyet göstermektedir?”*

*“Aile ofisi çalışanlarının genel özellikleri nelerdir?”*

Bu sorularla hedeflenen, örnek aile ofisinin yapısına ilişkin özelliklerin belirlenmesidir.

### **3.3.3. Aile Ofisinin Faaliyetleri**

Yapılandırılmamış soru grubundan üçüncü ve son soru grubu, örnek aile ofisinin faaliyetlerini öğrenmeye yönelik olanlardır. Bu sorular aşağıdaki gibidir:

*“Aile ofisinin temel faaliyetleri nelerdir?”*

*“Aile ofisinin temel faaliyetlerinin bileşenleri nelerdir?”*

Bu sorularla hedeflenen, örnek aile ofisinin faaliyetlerine ilişkin özelliklerin belirlenmesidir. Bu belirleme sonucunda yapılandırılmış soru grupları oluşturulmuştur.

### **3.3.4. Aile Ofisi Faaliyetlerinin Yoğunluk Düzeyi**

Vaka analizinin ikinci kısmı yapılandırılmış soru gruplarından oluşmaktadır. Burada temel amaç, aile ofisinin faaliyet yoğunluğunun tespiti, algılanan performans düzeyinin belirlenmesi ve aile ofisinin faaliyetlerinde karşılaştıkları sorunların yoğunluğunu tespit etmektedir. Bu soru grupları vaka analizinin birinci aşamasında elde edilen verilerin sentezlenmesi neticesinde oluşturulmuştur.

İncelemesi yapılan örnek aile ofisi faaliyetlerinin birinci aşamada tespiti yapıldıktan sonra ilgili faaliyetlere ilişkin aşağıdaki ölçek formu geliştirilmiştir. Bu ölçekte, her faaliyet ana grubu ile alt gruplarının yoğunluk düzeyi ölçeklendirilerek sorulmuştur.

**Tablo 12: Aile Ofisi Faaliyetlerinin Yoğunluk Düzeyi Ölçeği**

| <b>Faaliyet 1: Muhasebe Hizmetleri</b>   |                 |             |        |       |           |
|--|-----------------|-------------|--------|-------|-----------|
| Faaliyet 1'i aile ofisi faaliyetleri yoğunluğu açısından genel olarak değerlendiriniz  | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Finansal raporlama ve konsolidasyon  | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Bütçe planlama ve nakit akışı (harcamalar/gelirler/yatırımlar)                       | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Vergi planlaması ve beyanı   | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Şahsi ve şirket ödemelerinin ve hesapların takibi                                    | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Finansal tablolara hakimiyeti artırma  | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Mevzuat takibi ve bilgilendirme  | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| <b>Faaliyet 2: Varlık Yönetimi</b>   |                 |             |        |       |           |
| Faaliyet 2'yi aile ofisi faaliyetleri yoğunluğu açısından genel olarak değerlendiriniz | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Yatırım stratejisi ve varlık dağılımı  | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Portföy ve performans analizi ve raporlanması  | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Çeşitlendirme/yurtdışında yapılanma (Portekiz oturma izni v.b.)                      | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Özel proje ve analizleri, ortak yatırım değerlendirmeleri                            | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Ekonomi ve piyasa bilgilendirme  | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Nakit akış ve yatırım planlama   | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Varlık olguları ve piyasa araçları ile ilgili analiz ve bilgilendirme                | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| <b>Faaliyet 3: Aile Hizmetleri</b>   |                 |             |        |       |           |
| Faaliyet 3'ü aile ofisi faaliyetleri yoğunluğu açısından genel olarak değerlendiriniz  | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Hukuk, vergi v.b. danışmanlarla koordinasyon   | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Aile yönetişimi ve destek hizmetleri   | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Aile etkinlik ve toplantılarının planlanması   | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Yeni kuşakların eğitimi ve planlama  | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • İletişim platformları yönetimi   | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Veraset ve sürdürülebilirlik planlaması  | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Aile bilgi merkezi   | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Seyahat destek hizmetleri  | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal | Yoğun | Çok Yoğun |



### 3.3.5. Aile Ofisinden Beklenen Memnuniyet Algısı

Yapılandırılmış soru grubunun ikincisi aile ofisinden beklenen memnuniyet algısına ilişkindir. Bu noktada, her faaliyet grubu için öncelikle faaliyetin etkinliği ölçeklendirilerek sorulmuştur. Daha sonra, her faaliyet için beklenti-gerçekleşen durum farkı ölçeklendirilerek sorulmuştur.

**Tablo 13:** Muhasebe Hizmetleri Memnuniyet Algısı Ölçeği

| <b>Faaliyet 1: Muhasebe Hizmetleri</b>                                      |                         |                        |                     |                            |                         |
|---|-------------------------|------------------------|---------------------|----------------------------|-------------------------|
| Faaliyet 1 'i aile ofisi performansı açısından genel olarak değerlendiriniz | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Finansal raporlama ve konsolidasyon   | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Bütçe planlama ve nakit akışı (harcamalar/gelirler/yatırımlar)              | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Vergi planlaması ve beyanı  | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Şahsi ve şirket ödemelerinin ve hesapların takibi                           | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Finansal tablolara hakimiyeti artırma                                       | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Mevzuat takibi ve bilgilendirme   | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| <b>Beklenti - Gerçekleşen Durum Farkı</b>                                   |                         |                        |                     |                            |                         |
| Faaliyet 1 için Beklenti - Gerçekleşen Durum Farkı Genel olarak Nedir?      | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Finansal raporlama ve konsolidasyon   | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Bütçe planlama ve nakit akışı (harcamalar/gelirler/yatırımlar)              | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Vergi planlaması ve beyanı  | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Şahsi ve şirket ödemelerinin ve hesapların takibi                           | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Finansal tablolara hakimiyeti artırma                                       | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Mevzuat takibi ve bilgilendirme   | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Faaliyet 1 ile ilgili ek açıklamalar  |                         |                        |                     |                            |                         |

**Tablo 14: Varlık Yönetimi Memnuniyet Algısı Ölçeği**

| <b>Faaliyet 2: Varlık Yönetimi</b>   |                         |                        |                     |                            |                         |
|--|-------------------------|------------------------|---------------------|----------------------------|-------------------------|
| Faaliyet 2 'yi aile ofisi performansı açısından genel olarak değerlendiriniz | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Yatırım stratejisi ve varlık dağılımı  | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Portföy ve performans analizi ve raporlanması                                | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Çeşitlendirme/yurtdışında yapılanma (Portekiz oturma izni v.b.)              | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Özel proje ve analizleri, ortak yatırım değerlendirmeleri                    | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Ekonomi ve piyasa bilgilendirme  | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Nakit akış ve yatırım planlama   | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Varlık olguları ve piyasa araçları ile ilgili analiz ve bilgilendirme        | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| <b>Beklenti - Gerçekleşen Durum Farkı</b>                                    |                         |                        |                     |                            |                         |
| Faaliyet 2 için Beklenti - Gerçekleşen Durum Farkı Genel olarak Nedir?       | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Yatırım stratejisi ve varlık dağılımı  | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Portföy ve performans analizi ve raporlanması                                | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Çeşitlendirme/yurtdışında yapılanma (Portekiz oturma izni v.b.)              | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Özel proje ve analizleri, ortak yatırım değerlendirmeleri                    | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Ekonomi ve piyasa bilgilendirme  | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Nakit akış ve yatırım planlama   | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Varlık olguları ve piyasa araçları ile ilgili analiz ve bilgilendirme        | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Faaliyet 2 ile ilgili ilave açıklamalar                                      |                         |                        |                     |                            |                         |

**Tablo 15: Aile Yönetimi Memnuniyet Algısı Ölçeği**

| <b>Faaliyet 3: Aile Hizmetleri</b>  |                         |                        |                     |                            |                         |
|---|-------------------------|------------------------|---------------------|----------------------------|-------------------------|
| Faaliyet 3 'ü aile ofisi performansı açısından genel olarak değerlendiriniz | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Hukuk, vergi v.b. danışmanlarla koordinasyon                                | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Aile yönetişimi ve destek hizmetleri  | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Aile etkinlik ve toplantılarının planlanması                                | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Yeni kuşakların eğitimi ve planlama   | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| İletişim platformları yönetimi  | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Veraset ve sürdürülebilirlik planması                                       | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Aile bilgi merkezi  | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| Seyahat destek hizmetleri   | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz            | Etkili                     | Çok Etkili              |
| <b>Beklenti - Gerçekleşen Durum Farkı</b>                                   |                         |                        |                     |                            |                         |
| Faaliyet 3 için Beklenti - Gerçekleşen Durum Farkı Genel olarak Nedir?      | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiyi Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Hukuk, vergi v.b. danışmanlarla koordinasyon                                | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiyi Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Aile yönetişimi ve destek hizmetleri  | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiyi Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Aile etkinlik ve toplantılarının planlanması                                | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiyi Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Yeni kuşakların eğitimi ve planlama   | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiyi Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| İletişim platformları yönetimi  | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiyi Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Veraset ve sürdürülebilirlik planması                                       | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiyi Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Aile bilgi merkezi  | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiyi Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| Seyahat destek hizmetleri   | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiyi Karşılar | Beklentinin Biraz Üzerinde | Beklentinin Çok Üstünde |
| <b>Faaliyet 3 ile ilgili ilave açıklamalar</b>                              |                         |                        |                     |                            |                         |

### 3.3.6. Aile Ofisi Faaliyetlerinde Karşılaşılan Sorun Yoğunluğu

Yapılandırılmış soru grubunun üçüncüsü aile ofisinin karşılaştığı sorunlara ilişkindir. Karşılaşılan sorun yoğunluğu her faaliyet için ayrı ayrı ölçeklendirilerek sorulmuştur.

**Tablo 16:** Sorun Yoğunluğu Ölçeği

| <b>Faaliyet 1: Muhasebe Hizmetleri</b>  |         |           |       |        |            |
|---|---------|-----------|-------|--------|------------|
| Faaliyet 1 kapsamında karşılaşılan sorun yoğunluğunu genel olarak değerlendiriniz | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Finansal raporlama ve konsolidasyon   | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Bütçe planlama ve nakit akışı (harcamalar/gelirler/yatırımlar)                    | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Vergi planlaması ve beyanı  | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Şahsi ve şirket ödemelerinin ve hesapların takibi                                 | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Finansal tablolara hakimiyeti artırma   | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Mevzuat takibi ve bilgilendirme   | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| <b>Faaliyet 2: Varlık Yönetimi</b>  |         |           |       |        |            |
| Faaliyet 2 kapsamında karşılaşılan sorun yoğunluğunu genel olarak değerlendiriniz | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Yatırım stratejisi ve varlık dağılımı   | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Portföy ve performans analizi ve raporlanması                                     | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Çeşitlendirme/yurtdışında yapılanma (Portekiz oturma izni v.b.)                   | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Özel proje ve analizleri, ortak yatırım değerlendirmeleri                         | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Ekonomi ve piyasa bilgilendirme   | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Nakit akış ve yatırım planlama  | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Varlık olguları ve piyasa araçları ile ilgili analiz ve bilgilendirme             | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| <b>Faaliyet 3: Aile Hizmetleri</b>  |         |           |       |        |            |
| Faaliyet 3 kapsamında karşılaşılan sorun yoğunluğunu genel olarak değerlendiriniz | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Hukuk, vergi v.b. danışmanlarla koordinasyon                                      | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Aile yönetimi ve destek hizmetleri  | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Aile etkinlik ve toplantılarının planlanması                                      | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Yeni kuşakların eğitimi ve planlama   | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| İletişim platformları yönetimi  | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Veraset ve sürdürülebilirlik planlaması   | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Aile bilgi merkezi  | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |
| Seyahat destek hizmetleri   | Hiç Yok | Çok Düşük | Düşük | Yüksek | Çok Yüksek |

### 3.4. VAKA ANALİZİNİN SONUÇLARI

Çalışmanın bu bölümünde önceki bölümlerde anlatılan vaka çalışması analizinin sonuçlarına yer verilecektir. Uygulanan vaka çalışması analizinin iki bölümlü yapısı gereği birinci bölümde ucu açık sorularla elde edilen veriler incelenmiş olup ikinci bölümde de bu verilerden türetilerek yapılandırılan ve ölçeklendirilen sorular analiz edilmiştir.

#### 3.4.1. Aile Ofisinin Kurulum Amacı

Aile ofisinin kurulum amacına yönelik sorulan sorular çerçevesinde elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Bu sorulara verilen cevaplar ışığında ilgili çıkarımlar yapılmıştır.

“Aile ofisinin temel kurulum amacı nedir?” şeklindeki soruya araştırmaya katılan iki uzman aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır:

Analiz edilen örnek ofisin belirmiş olduğu temel amaç; “Bir ailenin kurumsallaşmasında hissedarlar ve aile ile ilgili finansal, muhasebesel ve yönetsel hizmetlerin aile şirketlerinden ayrı bir çatı altında toplanması ve Aile Ofisi gibi farklı bir yapıyla yönetilmesi” şeklinde belirtilmiştir.

“Aile ofisinin temel kurulum amacının yanında farklı amaçları var mıdır?” şeklindeki soruya araştırmaya katılan iki uzman aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır:

- Aile ofisi, aile kültür ve mirasının devamının sağlanması için ailenin ve özellikle gelecek kuşakların finansal rehberliğini üstlenir.
- Aile ofisi, büyüyen aile varlıklarının yönetim ihtiyacını karşılar.
- Aile ofisi, varlıkların takibini ve kontrolünü üstlenerek, müşterilerinin işlerine ve kendilerine daha fazla vakit ayırmalarını sağlar, hayatı kolaylaştırır.
- Aile ofisi, risk yönetiminde global bakış açısı ve alternatifler sağlar.

- *Aile ofisi, nesillerarası devir planlamasına destek verir.*
- *Aile ofisi, şirket-aile-hissedarlar arası ilişkilerin düzenlenmesi için platform yaratır.*
- *Aile ofisi, gizlilik, sürdürülebilirlik, özel hizmet ve çözüm odaklılık, aile ofislerinin başarısı için vazgeçilmezdir.*

“Aile ofisinin misyonunu ne olarak belirlediniz?” şeklindeki soruya araştırmaya katılan iki uzman aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır:

“Aile ofisi maddi, manevi aile varlıklarının gelecek nesiller için korunması ve sürdürülebilir yapılanması için güvenilir ve yüksek prestijli değer katan hizmetler sunarak, müşterilerinin hayatını kolaylaştırmayı misyon edinmiştir.”

Araştırmaya katılan uzmanlar, ayrıca “Finansal sermayenin asıl amacı; aile üyelerini ve ailenin entelektüel sermayesini geliştirmektir. Finansal sermayenin büyümesi ancak bu şekilde sürdürülebilir olacaktır.” ifade ederek aile ofisinin sürdürülebilirliğine vurgu yapmışlardır.

“Aile ofisi temel amaç ve misyonu bağlamında öne çıkaracağınız ana temalar nelerdir?” şeklindeki soruya araştırmaya katılan iki uzman aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır:

Araştırmaya katılan uzmanlar, bu soru temelinde kullandıkları ifadelerde, “sürdürülebilirlik, varlık yönetimi, temel gereklilikler, danışmanlık merkezi” gibi temalara vurgu yapmışlardır. Bu nokta, aile ofisinin, temelde odaklandığı hususun sürdürülebilirlik olduğu ve bu bağlamda danışma merkezi niteliğinde rol aldığı ifade edilebilir.

### 3.4.2. Aile Ofisinin Yapısı

Araştırma kapsamında incelenen örnek aile ofisinin yapısı aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- Aile ofisi, anonim şirket hüviyetinde yasal kişiliği olan bir yapıdadır.
- Üç yıllık fir faaliyet süresi vardır.
- Toplam istihdam edilen işgören sayısı beştir. Bunların tamamı uzmandır.
- Tek aile yapısında kurulmuş olmasına rağmen yakın zamanda çoklu aile yapısına (birden farklı aileye hizmet verebilen) geçeceklerdir.
- Temel gider kalemleri, personel gideri, ofis malzemeleri, kullanılan program ücretleri şeklindedir.
- Temel gelir kalemleri, danışmanlık hizmetleri kapsamında elde edilen gelirlerdir.
- Aile ofisi çalışanlarının yüksek nitelikte olduğu ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu görülmüştür.
- Belli konularda, dışarıdan danışmanlık hizmetleri de alınmaktadır.
- Bilgi gizliliği son derece önemlidir.

### 3.4.3. Aile Ofisinin Faaliyetleri

Araştırma kapsamında incelenen örnek aile ofisinin faaliyetleri yukarıda detaylıca belirtildiği üzere temelde üç gruba bölünmektedir. Bunlar; varlık yönetimine ilişkin faaliyetler, muhasebe hizmetlerine ilişkin faaliyetler ve aile hizmetlerine ilişkin faaliyetlerden oluşmaktadır.

### 3.4.4. Aile Ofisi Faaliyetlerinin Yoğunluk Düzeyi

Araştırmanın bu bölümünde yapılandırılmış sorulara verilen yanıtların tahlili yer alacaktır.

**Tablo 17:** Muhasebe Hizmetleri Yoğunluk Düzeyi Sonuçları

| <b>Faaliyet 1: Muhasebe Hizmetleri</b>   |                 |             |               |              |                  |
|--|-----------------|-------------|---------------|--------------|------------------|
| Faaliyet 1 'i aile ofisi faaliyetleri yoğunluğu açısından genel olarak değerlendiriniz | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal        | <b>Yoğun</b> | Çok Yoğun        |
| • Finansal raporlama ve konsolidasyon  | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal        | Yoğun        | <b>Çok Yoğun</b> |
| • Bütçe planlama ve nakit akışı (harcamalar/gelirler/yatırımlar)                       | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal        | Yoğun        | <b>Çok Yoğun</b> |
| • Vergi planlaması ve beyanı   | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal        | <b>Yoğun</b> | Çok Yoğun        |
| • Şahsi ve şirket ödemelerinin ve hesapların takibi                                    | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal        | Yoğun        | <b>Çok Yoğun</b> |
| • Finansal tablolara hakimiyeti artırma  | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | <b>Normal</b> | Yoğun        | Çok Yoğun        |
| • Mevzuat takibi ve bilgilendirme  | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | <b>Normal</b> | Yoğun        | Çok Yoğun        |

Muhasebe hizmetlerine ilişkin faaliyetler incelendiğinde, genel olarak bu grupta verilen hizmetlerin yoğun nitelikli olduğu belirtilmiştir. Bununla beraber, finansal raporlama ve konsolidasyon, bütçe planlama ve nakit akışı (harcamalar/gelirler/yatırımlar), şahsi ve şirket ödemelerinin ve hesapların takibi gibi faaliyetlerin vergi planlaması ve beyanı, finansal tablolara hakimiyeti artırma ve Mevzuat takibi ve bilgilendirme gibi faaliyetlere oranla daha yoğun olduğu görülmektedir. Muhasebe hizmetlerinin genel niteliği bakımından varlık yönetimi ve aile hizmetlerine göre daha rutin uygulamalar olması sebebiyle analiz kapsamında incelenen örnek aile ofisinin bu tür hizmetlerin daha az talep gördüğünü belirtmişlerdir.



**Tablo 18: Varlık Yönetimi Yoğunluk Düzeyi Sonuçları**

| <b>Faaliyet 2: Varlık Yönetimi</b>   |                 |             |               |              |                  |
|--|-----------------|-------------|---------------|--------------|------------------|
| Faaliyet 2'yi aile ofisi faaliyetleri yoğunluğu açısından genel olarak değerlendiriniz | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal        | <b>Yoğun</b> | Çok Yoğun        |
| • Yatırım stratejisi ve varlık dağılımı  | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal        | <b>Yoğun</b> | Çok Yoğun        |
| • Portföy ve performans analizi ve raporlanması  | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal        | Yoğun        | <b>Çok Yoğun</b> |
| • Çeşitlendirme/yurtdışında yapılanma (Portekiz oturma izni v.b.)                      | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal        | <b>Yoğun</b> | Çok Yoğun        |
| • Özel proje ve analizleri, ortak yatırım değerlendirmeleri                            | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | Normal        | <b>Yoğun</b> | Çok Yoğun        |
| • Ekonomi ve piyasa bilgilendirme  | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | <b>Normal</b> | Yoğun        | Çok Yoğun        |
| • Ekonomi ve piyasa bilgilendirme  | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | <b>Normal</b> | Yoğun        | Çok Yoğun        |
| • Varlık olguları ve piyasa araçları ile ilgili analiz ve bilgilendirme                | Hiç Yoğun Değil | Yoğun Değil | <b>Normal</b> | Yoğun        | Çok Yoğun        |

Varlık yönetimine ilişkin faaliyetler incelendiğinde, genel olarak bu grupta verilen hizmetlerin yoğun nitelikli olduğu belirtilmiştir. Bunlar arasında en yoğun faaliyet konusu olarak portföy ve performans analizi ve raporlanması öne çıkmıştır. Ayrıca, yatırım stratejisi ve varlık dağılımı, çeşitlendirme/yurtdışında yapılanma (Portekiz oturma izni v.b.) ve özel proje ve analizleri, ortak yatırım değerlendirmeleri gibi faaliyet konuları Ekonomi ve piyasa bilgilendirme, Ekonomi ve piyasa bilgilendirme ve Varlık olguları ve piyasa araçları ile ilgili analiz ve bilgilendirme gibi faaliyet konularına göre daha yoğun olduğu görülmektedir.

İncelenen aile ofisi özelinde, aile ofisinden hizmet alan aile bireylerinin aldıkları hizmet paralelinde hareket ettikleri gibi bireysel yatırımlarda da bulduklarını belirtmişlerdir. Bu nokta, aile ofisinin rehberlik yönüne vurgu yapmışlardır. Bununla beraber, aile ofisinin doğrudan yönettiği bir fonun bulunmadığını buna karşın hali hazırda var olan belli fonların performans analizi yapılarak önerildiğini vurgulamışlardır.

**Tablo 19: Aile Hizmetleri Yoğunluk Düzeyi Sonuçları**

| <b>Faaliyet 3: Aile Hizmetleri</b>  |                        |                    |               |       |           |
|---|------------------------|--------------------|---------------|-------|-----------|
| Faaliyet 3'ü aile ofisi faaliyetleri yoğunluğu açısından genel olarak değerlendiriniz | Hiç Yoğun Değil        | Yoğun Değil        | <b>Normal</b> | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Hukuk, vergi v.b. danışmanlarla koordinasyon  | Hiç Yoğun Değil        | Yoğun Değil        | <b>Normal</b> | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Aile yönetişimi ve destek hizmetleri  | Hiç Yoğun Değil        | <b>Yoğun Değil</b> | Normal        | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Aile etkinlik ve toplantılarının planlanması  | Hiç Yoğun Değil        | <b>Yoğun Değil</b> | Normal        | Yoğun | Çok Yoğun |
| • <i>Yeni kuşakların eğitimi ve planlama</i>  | <b>Hiç Yoğun Değil</b> | Yoğun Değil        | Normal        | Yoğun | Çok Yoğun |
| • <i>İletişim platformları yönetimi</i>   | <b>Hiç Yoğun Değil</b> | Yoğun Değil        | Normal        | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Veraset ve sürdürülebilirlik planması   | Hiç Yoğun Değil        | Yoğun Değil        | <b>Normal</b> | Yoğun | Çok Yoğun |
| • Aile bilgi merkezi  | Hiç Yoğun Değil        | Yoğun Değil        | <b>Normal</b> | Yoğun | Çok Yoğun |
| • <i>Seyahat destek hizmetleri</i>  | <b>Hiç Yoğun Değil</b> | Yoğun Değil        | Normal        | Yoğun | Çok Yoğun |

Aile hizmetlerine ilişkin faaliyetler incelendiğinde, genel olarak bu grupta verilen hizmetlerin yoğunluk düzeyi bakımından normal nitelikli olduğu belirtilmiştir. Bununla beraber aile yönetişimi ve destek hizmetleri, aile etkinlik ve toplantılarının planlanması gibi faaliyetlerin çok az yoğunluğa sahip olduğu belirtilmişken yeni kuşakların eğitimi ve planlama, iletişim platformları yönetimi ile seyahat destek hizmetleri gibi faaliyetlerde işlem yoğunlunun olmadığı belirtilmiştir.

Aile hizmetlerine ilişkin faaliyet yoğunluğu incelendiğinde diğer iki faaliyet grubuna göre (muhasabe ve varlık yönetimi) daha az yoğunlukta olduğu görölmektedir. Buna ilişkin temel sebeplerin aile ofisinin üç yıllık ömrünün olması, aile bireylerinin bu grup kapsamında verilen hizmetler açısından talepkar olmaması gibi etmenler gösterilebilir.

### 3.4.5. Aile Ofisinden Beklenen Memnuniyet Algısı

Bu çalışma kapsamında incelenmek istenen ikinci husus olan memnuniyet algısı, her ne kadar aile ofislerinden hizmet alanlar üzerinde yapılması gereken bir inceleme olsa da söz konusu incelemenin teknik olarak mümkün olmadığından aile ofisi çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bu nokta, bu tez kapsamında yapılan bir araştırma kısıtı olarak görülmelidir. Zira, aile ofisinden hizmet olanların varlıklı ve yoğun kişiler olması bu tür bilimsel çalışmalara vakit ayırlamalarını olanaklı kılmamaktadır.

Yapılan beklenen algı analizleri, üç tür faaliyet grubu için yapılmıştır (bkz. Tablo 20, Tablo 21 ve Tablo 22). Birinci faaliyet grubu olan muhasebe hizmetlerine ilişkin faaliyetlerin öncelikle etkinlik düzeyleri sorulmuştur. Daha sonra beklenen ve gerçekleşen durum farkının belirtilmesi istenmiştir. Buna göre; muhasebe hizmetlerinin etkinliği çok yüksek olarak raporlanmıştır. Beklenti-gerçekleşen durum farklılıklarına bakıldığında ise genel olarak beklentiyi karşıladıkları (*Finansal raporlama ve konsolidasyon, Bütçe planlama ve nakit akışı (harcamalar/gelirler/yatırımlar), Vergi planlaması ve beyanı, Finansal tablolara hakimiyeti artırma*) veya beklentinin üzerinden bir performansa sahip oldukları (*Şahsi ve şirket ödemelerinin ve hesapların takibi, Mevzuat takibi ve bilgilendirme*) belirtilmiştir.

İkinci faaliyet grubu olan varlık yönetimi hizmetlerine ilişkin faaliyetlerin öncelikle etkinlik düzeyleri sorulmuştur. Daha sonra beklenen ve gerçekleşen durum farkının belirtilmesi istenmiştir. Buna göre; varlık yönetimi hizmetlerinin etkinliği çok yüksek olarak raporlanmıştır. Beklenti-gerçekleşen durum farklılıklarına bakıldığında ise genel olarak beklentiyi karşıladıkları (*Yatırım stratejisi ve varlık dağılımı, Ekonomi ve piyasa bilgilendirme, Nakit akış ve yatırım planlama*) veya beklentinin üzerinden bir performansa sahip oldukları (*Portföy ve performans analizi ve raporlanması, Çeşitlendirme/yurtdışında yapılanma (Portekiz oturma izni v.b.), Özel proje ve analizleri, ortak yatırım değerlendirmeleri, Varlık olguları ve piyasa araçları ile ilgili analiz ve bilgilendirme*) belirtilmiştir.

Üçüncü faaliyet grubu olan aile yönetimi hizmetlerine ilişkin faaliyetlerin öncelikle etkinlik düzeyleri sorulmuştur. Daha sonra beklenen ve gerçekleşen durum

farklının belirtilmesi istenmiştir. Buna göre; aile yönetimi hizmetlerinin etkinliği yüksek olarak raporlanmıştır. Beklenti-gerçekleşen durum farklılıklarına bakıldığında ise genel olarak beklentiyi karşıladıkları (*Aile yönetimi ve destek hizmetleri, Aile etkinlik ve toplantılarının planlanması*) veya beklentinin üzerinden bir performansa sahip oldukları (*Hukuk, vergi v.b. danışmanlarla koordinasyon, Veraset ve sürdürülebilirlik planlaması, Aile bilgi merkezi*) belirtilmiştir. Buna karşın, bazı faaliyetlerde (*Yeni kuşakların eğitimi ve planlama, İletişim platformları yönetimi, Seyahat destek hizmetleri*) talebin olmadığı dolayısıyla beklentinin oluşmadığını vurgulamışlardır.

**Tablo 20:** Muhasebe Hizmetleri Memnuniyet Algısı Sonuçları

| <b>Faaliyet 1: Muhasebe Hizmetleri</b>                                      |                         |                        |                            |                                   |                         |
|---|-------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| Faaliyet 1 'i aile ofisi performansı açısından genel olarak değerlendiriniz | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | Etkili                            | <b>Çok Etkili</b>       |
| Finansal raporlama ve konsolidasyon   | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | Etkili                            | <b>Çok Etkili</b>       |
| Bütçe planlama ve nakit akışı (harcamalar/gelirler/yatırımlar)              | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | Etkili                            | <b>Çok Etkili</b>       |
| Vergi planlaması ve beyanı  | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | Etkili                            | <b>Çok Etkili</b>       |
| Şahsi ve şirket ödemelerinin ve hesapların takibi                           | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | Etkili                            | <b>Çok Etkili</b>       |
| Finansal tablolara hakimiyeti artırma                                       | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | <b>Etkili</b>                     | Çok Etkili              |
| Mevzuat takibi ve bilgilendirme   | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | Etkili                            | <b>Çok Etkili</b>       |
| <b>Beklenti - Gerçekleşen Durum Farkı</b>                                   |                         |                        |                            |                                   |                         |
| Faaliyet 1 için Beklenti - Gerçekleşen Durum Farkı Genel olarak Nedir?      | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | <b>Beklentiyi Karşılar</b> | Beklentinin Biraz Üzerinde        | Beklentinin Çok Üstünde |
| Finansal raporlama ve konsolidasyon   | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | <b>Beklentiyi Karşılar</b> | Beklentinin Biraz Üzerinde        | Beklentinin Çok Üstünde |
| Bütçe planlama ve nakit akışı (harcamalar/gelirler/yatırımlar)              | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | <b>Beklentiyi Karşılar</b> | Beklentinin Biraz Üzerinde        | Beklentinin Çok Üstünde |
| Vergi planlaması ve beyanı  | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | <b>Beklentiyi Karşılar</b> | Beklentinin Biraz Üzerinde        | Beklentinin Çok Üstünde |
| Şahsi ve şirket ödemelerinin ve hesapların takibi                           | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiyi Karşılar        | <b>Beklentinin Biraz Üzerinde</b> | Beklentinin Çok Üstünde |
| Finansal tablolara hakimiyeti artırma                                       | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | <b>Beklentiyi Karşılar</b> | Beklentinin Biraz Üzerinde        | Beklentinin Çok Üstünde |
| Mevzuat takibi ve bilgilendirme   | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiyi Karşılar        | <b>Beklentinin Biraz Üzerinde</b> | Beklentinin Çok Üstünde |

**Tablo 21: Varlık Yönetimi Memnuniyet Algısı Sonuçları**

| <b>Faaliyet 2: Varlık Yönetimi</b>   |                         |                        |                            |                                   |                         |
|--|-------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| Faaliyet 2 'yi aile ofisi performansı açısından genel olarak değerlendiriniz | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | Etkili                            | <b>Çok Etkili</b>       |
| Yatırım stratejisi ve varlık dağılımı  | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | Etkili                            | <b>Çok Etkili</b>       |
| Portföy ve performans analizi ve raporlanması                                | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | Etkili                            | <b>Çok Etkili</b>       |
| Çeşitlendirme/yurtdışında yapılanma (Portekiz oturma izni v.b.)              | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | Etkili                            | <b>Çok Etkili</b>       |
| Özel proje ve analizleri, ortak yatırım değerlendirmeleri                    | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | Etkili                            | <b>Çok Etkili</b>       |
| Ekonomi ve piyasa bilgilendirme  | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | <b>Etkili</b>                     | Çok Etkili              |
| Nakit akış ve yatırım planlama   | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | <b>Etkili</b>                     | Çok Etkili              |
| Varlık olguları ve piyasa araçları ile ilgili analiz ve bilgilendirme        | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | Etkili                            | <b>Çok Etkili</b>       |
| <b>Beklenti - Gerçekleşen Durum Farkı</b>                                    |                         |                        |                            |                                   |                         |
| Faaliyet 2 için Beklenti - Gerçekleşen Durum Farkı Genel olarak Nedir?       | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar        | <b>Beklentinin Biraz Üzerinde</b> | Beklentinin Çok Üstünde |
| Yatırım stratejisi ve varlık dağılımı  | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | <b>Beklentiye Karşılar</b> | Beklentinin Biraz Üzerinde        | Beklentinin Çok Üstünde |
| Portföy ve performans analizi ve raporlanması                                | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar        | <b>Beklentinin Biraz Üzerinde</b> | Beklentinin Çok Üstünde |
| Çeşitlendirme/yurtdışında yapılanma (Portekiz oturma izni v.b.)              | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar        | <b>Beklentinin Biraz Üzerinde</b> | Beklentinin Çok Üstünde |
| Özel proje ve analizleri, ortak yatırım değerlendirmeleri                    | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar        | <b>Beklentinin Biraz Üzerinde</b> | Beklentinin Çok Üstünde |
| Ekonomi ve piyasa bilgilendirme  | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | <b>Beklentiye Karşılar</b> | Beklentinin Biraz Üzerinde        | Beklentinin Çok Üstünde |
| Nakit akış ve yatırım planlama   | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | <b>Beklentiye Karşılar</b> | Beklentinin Biraz Üzerinde        | Beklentinin Çok Üstünde |
| Varlık olguları ve piyasa araçları ile ilgili analiz ve bilgilendirme        | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar        | <b>Beklentinin Biraz Üzerinde</b> | Beklentinin Çok Üstünde |

**Tablo 22: Aile Yönetimi Memnuniyet Algısı Sonuçları**

| <b>Faaliyet 3: Aile Hizmetleri</b>  |                         |                        |                            |                                   |                                |
|---|-------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Faaliyet 3 'ü aile ofisi performansı açısından genel olarak değerlendiriniz | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | <b>Etkili</b>                     | Çok Etkili                     |
| Hukuk, vergi v.b. danışmanlarla koordinasyon                                | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | Etkili                            | <b>Çok Etkili</b>              |
| Aile yönetişimi ve destek hizmetleri  | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | <b>Belirsiz</b>            | Etkili                            | Çok Etkili                     |
| Aile etkinlik ve toplantılarının planlanması                                | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | <b>Belirsiz</b>            | Etkili                            | Çok Etkili                     |
| Yeni kuşakların eğitimi ve planlama   | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | <b>Belirsiz</b>            | Etkili                            | Çok Etkili                     |
| İletişim platformları yönetimi  | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | <b>Belirsiz</b>            | Etkili                            | Çok Etkili                     |
| Veraset ve sürdürülebilirlik planlaması                                     | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | Etkili                            | <b>Çok Etkili</b>              |
| Aile bilgi merkezi  | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | Belirsiz                   | Etkili                            | <b>Çok Etkili</b>              |
| Seyahat destek hizmetleri   | Hiç Etkili Değil        | Etkili Değil           | <b>Belirsiz</b>            | Etkili                            | Çok Etkili                     |
| <b>Beklenti - Gerçekleşen Durum Farkı</b>                                   |                         |                        |                            |                                   |                                |
| Faaliyet 3 için Beklenti - Gerçekleşen Durum Farkı Genel olarak Nedir?      | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar        | <b>Beklentinin Biraz Üzerinde</b> | Beklentinin Çok Üstünde        |
| Hukuk, vergi v.b. danışmanlarla koordinasyon                                | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar        | Beklentinin Biraz Üzerinde        | <b>Beklentinin Çok Üstünde</b> |
| Aile yönetişimi ve destek hizmetleri  | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | <b>Beklentiye Karşılar</b> | Beklentinin Biraz Üzerinde        | Beklentinin Çok Üstünde        |
| Aile etkinlik ve toplantılarının planlanması                                | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | <b>Beklentiye Karşılar</b> | Beklentinin Biraz Üzerinde        | Beklentinin Çok Üstünde        |
| <i>Yeni kuşakların eğitimi ve planlama (beklenti yok)</i>                   | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar        | Beklentinin Biraz Üzerinde        | Beklentinin Çok Üstünde        |
| <i>İletişim platformları yönetimi (beklenti yok)</i>                        | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar        | Beklentinin Biraz Üzerinde        | Beklentinin Çok Üstünde        |
| Veraset ve sürdürülebilirlik planlaması                                     | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar        | <b>Beklentinin Biraz Üzerinde</b> | Beklentinin Çok Üstünde        |
| Aile bilgi merkezi  | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar        | Beklentinin Biraz Üzerinde        | <b>Beklentinin Çok Üstünde</b> |
| <i>Seyahat destek hizmetleri (beklenti yok)</i>                             | Beklentinin Çok Altında | Beklentinin Az Altında | Beklentiye Karşılar        | Beklentinin Biraz Üzerinde        | Beklentinin Çok Üstünde        |

### 3.4.6. Aile Ofisi Faaliyetlerinde Karşılaşılan Sorun Yoğunluğu

Bu çalışma kapsamında örnek aile ofis vakasında incelenmek istenen son boyut, aile ofisinin faaliyetlerini icra ederken karşılaştıkları sorunların yoğunluğudur. Bu kapsamda üç tür ana faaliyet ve bu ana faaliyetlere ilişkin alt faaliyetler ile ilgili sorun yoğunlukları tespit edilmiştir.

Birinci faaliyet grubu olan muhasebe hizmetlerine ilişkin faaliyetlerde karşılaşılan sorun yoğunluğu sorulmuştur. Buna göre; muhasebe hizmetlerinde karşılaşılan sorun yoğunluğu genel olarak yüksek olarak raporlanmıştır. Bununla beraber, bazı faaliyetlerde (*Finansal raporlama ve konsolidasyon, Bütçe planlama ve nakit akışı (harcamalar/gelirler/yatırımlar), Şahsi ve şirket ödemelerinin ve hesapların takibi*) yüksek sorun yoğunluğu yaşanırken bazılarında ise (*Vergi planlaması ve beyanı, Mevzuat takibi ve bilgilendirme, Finansal tablolara hakimiyeti artırma*) düşük bir yoğunluk rapor edilmiştir.

İkinci faaliyet grubu olan varlık yönetimi hizmetlerine ilişkin faaliyetlerde karşılaşılan sorun yoğunluğu sorulmuştur. Buna göre; varlık yönetimi hizmetlerinde karşılaşılan sorun yoğunluğu genel olarak düşük olarak raporlanmıştır. Bununla beraber, bazı faaliyetlerde (*Nakit akış ve yatırım planlama*) normalin üstünde bir sorun yoğunluğu yaşanırken bazılarında ise (*Ekonomi ve piyasa bilgilendirme, Varlık olguları ve piyasa araçları ile ilgili analiz ve bilgilendirme*) normalin altında bir yoğunluk rapor edilmiştir.

Üçüncü faaliyet grubu olan aile yönetimi hizmetlerine ilişkin faaliyetlerde karşılaşılan sorun yoğunluğu sorulmuştur. Buna göre; aile yönetimi hizmetlerinde karşılaşılan sorun yoğunluğu genel olarak düşük olarak raporlanmıştır. Bununla beraber, bazı faaliyetlerde (*Yeni kuşakların eğitimi ve planlama, İletişim platformları yönetimi, Seyahat destek hizmetleri*) talebin olmaması nedeniyle sorun rapor edilmemiştir.

Karşılaşılan sorunların genel olarak niteliği ilgili faaliyetin konusuyla ilgili olarak oluşmaktadır. İşin talep eden tarafından önem arz ettiği durumlarda karşılaşılan sorun yoğunluğunun arttığı belirtilmiştir.

**Tablo 23: Sorun Yoğunluğu Sonuçları**

| <b>Faaliyet 1: Muhasebe Hizmetleri</b>  |                |                  |              |               |            |
|---|----------------|------------------|--------------|---------------|------------|
| Faaliyet 1 kapsamında karşılaşılan sorun yoğunluğunu genel olarak değerlendiriniz | Hiç Yok        | Çok Düşük        | Düşük        | <b>Yüksek</b> | Çok Yüksek |
| Finansal raporlama ve konsolidasyon   | Hiç Yok        | Çok Düşük        | Düşük        | <b>Yüksek</b> | Çok Yüksek |
| Bütçe planlama ve nakit akışı (harcamalar/gelirler/yatırımlar)                    | Hiç Yok        | Çok Düşük        | Düşük        | <b>Yüksek</b> | Çok Yüksek |
| Vergi planlaması ve beyanı  | Hiç Yok        | Çok Düşük        | <b>Düşük</b> | Yüksek        | Çok Yüksek |
| Şahsi ve şirket ödemelerinin ve hesapların takibi                                 | Hiç Yok        | Çok Düşük        | Düşük        | <b>Yüksek</b> | Çok Yüksek |
| Finansal tablolara hakimiyeti artırma   | <b>Hiç Yok</b> | Çok Düşük        | Düşük        | Yüksek        | Çok Yüksek |
| Mevzuat takibi ve bilgilendirme   | Hiç Yok        | Çok Düşük        | <b>Düşük</b> | Yüksek        | Çok Yüksek |
| <b>Faaliyet 2: Varlık Yönetimi</b>  |                |                  |              |               |            |
| Faaliyet 2 kapsamında karşılaşılan sorun yoğunluğunu genel olarak değerlendiriniz | Hiç Yok        | Çok Düşük        | <b>Düşük</b> | Yüksek        | Çok Yüksek |
| Yatırım stratejisi ve varlık dağılımı   | Hiç Yok        | Çok Düşük        | <b>Düşük</b> | Yüksek        | Çok Yüksek |
| Portföy ve performans analizi ve raporlanması                                     | Hiç Yok        | Çok Düşük        | <b>Düşük</b> | Yüksek        | Çok Yüksek |
| Çeşitlendirme/yurtdışında yapılanma (Portekiz oturma izni v.b.)                   | Hiç Yok        | Çok Düşük        | <b>Düşük</b> | Yüksek        | Çok Yüksek |
| Özel proje ve analizleri, ortak yatırım değerlendirmeleri                         | Hiç Yok        | Çok Düşük        | <b>Düşük</b> | Yüksek        | Çok Yüksek |
| Ekonomi ve piyasa bilgilendirme   | <b>Hiç Yok</b> | Çok Düşük        | Düşük        | Yüksek        | Çok Yüksek |
| Nakit akışı ve yatırım planlama   | Hiç Yok        | Çok Düşük        | Düşük        | <b>Yüksek</b> | Çok Yüksek |
| Varlık olguları ve piyasa araçları ile ilgili analiz ve bilgilendirme             | Hiç Yok        | <b>Çok Düşük</b> | Düşük        | Yüksek        | Çok Yüksek |
| <b>Faaliyet 3: Aile Hizmetleri</b>  |                |                  |              |               |            |
| Faaliyet 3 kapsamında karşılaşılan sorun yoğunluğunu genel olarak değerlendiriniz | Hiç Yok        | Çok Düşük        | <b>Düşük</b> | Yüksek        | Çok Yüksek |
| Hukuk, vergi v.b. danışmanlarla koordinasyon                                      | Hiç Yok        | Çok Düşük        | <b>Düşük</b> | Yüksek        | Çok Yüksek |
| Aile yönetimi ve destek hizmetleri  | Hiç Yok        | Çok Düşük        | <b>Düşük</b> | Yüksek        | Çok Yüksek |
| Aile etkinlik ve toplantılarının planlanması                                      | Hiç Yok        | Çok Düşük        | <b>Düşük</b> | Yüksek        | Çok Yüksek |
| Yeni kuşakların eğitimi ve planlama   | <b>Hiç Yok</b> | Çok Düşük        | Düşük        | Yüksek        | Çok Yüksek |
| İletişim platformları yönetimi  | <b>Hiç Yok</b> | Çok Düşük        | Düşük        | Yüksek        | Çok Yüksek |
| Veraset ve sürdürülebilirlik planlaması   | Hiç Yok        | Çok Düşük        | <b>Düşük</b> | Yüksek        | Çok Yüksek |
| Aile bilgi merkezi  | Hiç Yok        | Çok Düşük        | <b>Düşük</b> | Yüksek        | Çok Yüksek |
| Seyahat destek hizmetleri   | <b>Hiç Yok</b> | Çok Düşük        | Düşük        | Yüksek        | Çok Yüksek |



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Aile işletmelerinin hemen hemen her ekonomide önemi yadsınamaz düzeydedir. Genel olarak, aralarında akrabalık ilişkisinin olduğu kişilerin ortak olarak kurdukları kar amacı güden sosyal örgütler aile işletmesi olarak adlandırılmaktadır. Günümüzde kapsam ve kendine özgü özellikleri açısından aile işletmeleri değişik şekillerde ifade edilebilmektedir. Aile işletmesi, bir işletmenin mülkiyetinin, yönetiminin, belli kademelerinin ve ana karar birimlerinin aile mensuplarının elinde olması durumunda karşılaşılan yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği noktasından ise çeşitli sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunların aşılması için aile işletmelerinin faaliyetlerine devam ettirilmesi ekonomilerdeki önemli rolleri itibarıyla son derece önemlidir. Sürdürülebilirlik, günün ihtiyaçlarını karşılarken, gelecek kuşakların ihtiyacı olan sosyal, ekonomik ve doğal kaynakların etkin bir şekilde kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için, çevresel ve sosyal sorumlulukların oluşturduğu dışsal faktörler ve içsel faktörlerin birbirleri ile etkileşime girmeleri ve bu etkileşimin iş süreçlerine ve karar mekanizmalarına yansıtılması gerekmektedir.

Bu tez, sadece Türkiye’de aile ofisleri üzerine yazılmış ilk tez olma özelliği ile değil aynı zamanda uluslararası yazında da çok az örneği olan bir çalışmadır. Aile ofislerinin nitelikleri bakımından dışa kapalı, bilgi gizliliğinin ön planda tutulduğu şirketlerdir. Bundan dolayı, incelenen konunun, hem akademik yazında hem de uygulamada yararlı bir kaynak olacağı öngörülmektedir.

Tezin temel argumanı olan aile ofislerinin aile işletmelerinde sürdürülebilirliği destekleyen / sağlayan oluşumlar olduğudur. Bu açıdan tez kapsamında incelenen örnek vaka ile bu durum somut kanıtlar ile desteklenmiştir. Araştırmanın temel amacı olan Türkiye’deki aile ofislerinin yapıları, faaliyetleri, performansları ve karşılaşılan sorunların tespiti noktasında vaka analizi çerçevesinde bir araştırma tasarımı geliştirilmiştir. Araştırma yöntemi olarak vaka analizi kullanılmasının temel nedeni olarak aile ofislerinin ifade edildiği üzere halka açık olmayan yapıları ve Türkiye’de bilinen aile ofislerinin sayısının son derece az olmasından ileri gelmektedir.

Bu tezin araştırma yöntemi olarak seçilen vaka çalışması tekniği vakanın niteliğine göre, incelenmek istenen boyutlarına göre ve elde edilmek istenen verilerin yapısına göre şekillendirilmiştir. Geliştirilen araştırma tasarımı iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci yapı, yapılandırılmamış ve ucu açık sorulardan oluşan yapı ise aile ofisinin kurulum amacı, yapısı ve faaliyet türlerinin belirlenmesine yöneliktir. İkinci aşama ise yapılandırılmış sorulardan oluşan ve aile ofislerinin faaliyet yoğunluğu, algılanan performan etkinliği ve faaliyetlerde karşılaşılan sorun sıklığı konularında düzenlenmiştir.

Analiz kapsamında birinci aşamada elde edilen veriler ışığında incelenen örnek aile ofisinin temel amacının ailenin kurumsallaşmasında hissedarlar ve aile ile ilgili finansal, muhasebesel ve yönetsel hizmetlerin aile şirketlerinden ayrı bir çatı altında toplanması ve Aile Ofisi gibi farklı bir yapıyla yönetilmesi şeklindedir. *Bununlar beraber, örnek aile ofisinin yapısına ilişkin olarak da*, aile ofisinin, anonim şirket hüviyetinde yasal kişiliği olan, üç yıldır faaliyet gösteren, beş uzmandan oluşan işgören sayısına sahip, tek bir aileye hizmet veren, kar amacı güden ve bilgi gizliliğine önem veren bir yapı olduğu söylenebilir. Bu ofisin temel faaliyet alanları olarak da muhasebe, varlık yönetimi ve aile yönetimidir.

Araştırma kapsamında yapılandırılmış soru setleri ile incelenen üç temel araştırma konusu, faaliyetlerin yoğunluğu, algılanan beklenti düzeyi ve karşılaşılan sorunlar şeklindedir. Birinci araştırma konusu olan faaliyet yoğunluğuna ilişkin olarak muhasebe hizmetleri, varlık yönetimi ve aile hizmetlerine ilişkin faaliyetler incelendiğinde, genel olarak bu grupta verilen hizmetlerin yoğun nitelikli olduğu belirtilmiştir. İkinci araştırma konusu olan beklenti ve gerçekleşen durum analizleri de faaliyetlerin büyük çoğunlukla beklentileri karşıladığı yönündedir. Üçüncü ve son araştırma konusu olan faaliyetlerde karşılaşılan sorunların yoğunluğuna ilişkin olarak aile ve varlık yönetimine ilişkin faaliyetlerde karşılaşılan sorunların yoğunluk düzeyinin düşük; buna karşın muhasebe faaliyetlerine ilişkin karşılaşılan sorunların yoğunluk düzeyinin yüksek olduğu belirtilmiştir.

Bu tez kapsamında en önemli kısıtlardan incelenen vakanın tek olması ile algılanan beklenti analizinin aile ofisinden hizmet alanların yerine aile ofisinde çalışanlara yapılmış olmasıdır. Bu çalışma, aile ofisi ile ilgili ileriki çalışmalara ışık

tutacaktır. rnekleml sayısının artmasıyla genelleştirilebilir çıkarımların yapılabilmesi mümkündür.



## KAYNAKÇA

Ak, B. G. (2004). Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme. 1. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi

Akbulut, A. (2013). Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirliğin Kurumsallaşma Bağlamında İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi İşletme Bölümü

Akça, N. (2010). Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Denizli İlinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi İşletme Bölümü

Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Ekin Yayınları: Ankara

Akın ,H.B. (1995). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Karaman Sanayisinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi

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

Amit, R., Liechtenstein, H., Prats, J. M., Pendleton, L. P., & Millay, T. (2008). Single Family Offices: Private Wealth Management in the Family Context. Retrieved August 3, 2011, from [http://wgfa.wharton.upenn.edu/WhartonGFA\\_SFO\\_Study.pdf](http://wgfa.wharton.upenn.edu/WhartonGFA_SFO_Study.pdf).

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7): 118-129

Arbak, T. H. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

Arıca, M. (2007). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasında Aile ve İşletmenin Rolü, Hatay'da Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi İşletme Bölümü

Aşan, C. (2010). *Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Kadir Has Üniversitesi İşletme Bölümü

Ateş, Ö. (2003). *Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi İşletme Bölümü

Athanassiou, N., Crittenden, W. F. (2002). Founder Centrality Effects on the Mexican Family Firm's Top Management Group: Firm Culture, Strategic Vision and Goals, and Firm Performance. *Journal of World Business*, 37: 139-150

Avery, H. (2004). Keep it in the Family. *Euromoney*, 35 (425).

Aydemir, B., Seymen, A., Taşçı, A. (2004). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 40: 604-615

Barnes, L.B. ve Hershon, S.A. (1994). Transferring Power in the Family Business. *Family Business Review*, 7 (4): 377-392.

Batchelor, C. (2006). Perched between the large banks and family offices, the firm has gained interest, much of it now from the Middle East. *Financial Times* (May 1), 5.

Bechard, R., Gibb J. D. (1983). *Managing Continuity The Family –Owned Business*. Organizational Dynamics, American Management Associations, USA: 5-20

Benson, L. K. (2007). All in the family. *Journal of Accountancy*, 204(1), 62–66.

Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: paradox for the enterprising family. *Small Business Economics*, 38, 103–119.

Bıçakçı, U. (1990). *Türkiye’de Kurumlaşmak mı, İşletmeyi Kurum Gibi Yönetmek mi?* Yöntem Müşavirlik

Birincioğlu, N. ve Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon İli Örneği. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14)

Bornstein, D. (2004). Access to the global highway. *European Business Forum*, 19(Autumn), 27–28.

Bowen, J. J. (2004, August 1). In the Family Way: Do you have what it takes to manage the complex affairs of the ultra-wealthy? *Financial Planning*, p. 1.

Bowman, N. (1991). Transferring Management in the Family-Owned Business. *US Small Business Administration, Emerging Business*: 1-33

Bozkurt, R. (2004). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-1. Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı: 1-20

Bozkurt, R. (2007). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-7. Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı: 1-20

Burgess, K., & Urry, M. (2005). UK: Inside the secret world of family fortunes. Investment offices for the very wealthy can face scale problems. *Financial Times* (September 3), 4.

Capgemini and Lynch, M. (2006). World Wealth Report 1997-2006. Retrieved August 10, [http://www.pt.capgemini.com/m/pt/doc/2006\\_WorldWealthReport%28Merrill\\_Lynch%29.pdf](http://www.pt.capgemini.com/m/pt/doc/2006_WorldWealthReport%28Merrill_Lynch%29.pdf).

Capgemini and Lynch, M. (2011). World Wealth Report 2011. . Retrieved August 10, 2012 <http://www.capgemini.com/insights-and-resources/y-publication/world-wealth-report-2011>.

Chrisman, J. J. vd. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 267–293.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 335–354.

Chua, J., Chrisman, J., Paramadita, S. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23: 19-40.

Cook, T. D., and D. T. Campbell. 1979. *Quasi experimentation: Design & analysis issues for field settings*. Boston: Houghton Mifflin.

Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing: Models of man and agency costs in different types of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 355–362.

Cox, E. S. (1996). *The Family as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities*. Family Business Research, Cornell University.

Çakıcı, A. ve Özer, B. Ş. (2007). Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10: 87-110

Çavuş, M. F. (2005). Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2): 152-166

Çelik, A., Sosyal, A., Alıcı, S. (2004). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Kahramanmaraş Örneği*. 1. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi

Danes, M., Heather, R., Donald, M. T. (2005). Gendered Discourse About Family Business. *Family Relations*, 54: 116-130

Danes, M., Olson, D. (2003). Women’s Role Involvement in Family Business, Business Tensions and Business Success. *Family Business Review*, 16(1): 53-68.

Daniell, M. H. (2008). *Strategy for the Wealthy Family Seven Principles to Assure Riches to Riches Across Generations*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.

Daniell, M.H. and Hamilton, S.S. (2010). *Family Legacy and Leadership*. John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.

Deloitte. Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim

Deloitte. Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarı  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarlari.pdf>

Doğan, R. (2014). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi: Adıyaman İlinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Türk Hava Kurumu Üniversitesi İŞletme Bölümü

Dönmez, N. (2009). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Yönetimin Devri: UŐak OSB’nde Örnek Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi İŞletme Bölümü

Dunn, M. G. (1980). The family office as a coordinating mechanism within the ruling class. *Critical Sociology*, 9, 8–23.

Eddleston, K. A. vd. (2010). Governance and trust in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 1043–1056.

Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14 (4): 532–50.

Erdal, A. (2010). *Aile İŞletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü: Türkiye’deki Kıdemli İŞletmeler Bağlamında AraŐtırılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İŞletme Bölümü

Erdil, O., Ciğerim, E., Gök, Ő. (2004). *Aile İŞletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması*. 1. Aile İŞletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No: 40: 64-72

Erdoğmuş, N. (2004). *Aile İŞletmeleri: İkinci Kuşağın YetiŐtirilmesi*. İktisadi Girişim ve İŞ Ahlakı Derneği Yayınları: İstanbul

Fernández-Moya, M., & Castro-Balaguer, R. (2011). Looking for the perfect structure:The evolution of family office from a long-term perspective. *Universia Business Review*, 32, 82–93.

Ferrell, O. C. ve Skinner, S. J. (1988). Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations. *Journal of Marketing Research*, 25 (1): 103-109.

Fındıkçı, İ. (2008). *Aile Şirketleri-Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. Alfa Yayınları Basım: İstanbul



- Foster, L. (2008). Profile – Bessemer trust. *Financial Times* (June 18), 2.
- Gilding, M. (2003). Families and Fortunes: Accumulation, Management Succession and Inheritance in Wealthy Families. *Journal of Sociology*, 41, 29-45.
- Glaser, B. G., and A. L. Strauss. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Gómez-Mejia, L. R., Núñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44, 81–95.
- Gormley, B. (2007). Entrepreneur ventures into health investments. *Wall Street Journal* (Eastern ed.), August 15, 2007. Retrieved July 16, 2011 from ABI/INFORM Global.
- Göker, A. Z., Üçok, T. (2006). Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını: 45-57
- Grabenwarter, U., & Liechtenstein, H. (2011). In search of gamma: An unconventional perspective on impact investing. IESE Business School and Family Office Circle Foundation. Retrieved June 14, 2012 from <<http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-158-E.pdf>>.
- Gray, L. (2005). How family dynamics influence the structure of the family office. *Journal of Wealth Management*, 8(2): 9–17.
- Grubman, J. and Jaffe, D. (2010). Client Relationships and Family Dynamics: Competencies and Services for Truly Integrated Wealth Management. *Journal of Wealth Management*, 13(1), 16-31.
- Gülden A. (2011). Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü
- Gülen, D. (2005). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahramanmaraş Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme Bölümü

Güleş, H.K., Arıcıoğlu M.A., Erdirençelebi, M. (2013). *Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik Uyum*. Gazi Kitabevi, Ankara.

Güney, S. (1998). *Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü*

Günver, A. B. (2004). *Aile İşletmelerinin Geleceği*. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı: İstanbul

Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective on family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451–465.

Harris, J.M. (2014). Sürdürülebilir Kalkınmanın Temel Prensipleri, Çev. Emine Özmete, Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi, <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/EmineOzmet2eviri.pdf>, (12.11.2016).

Hartley, J. F. 1994. Case studies in organizational research. In *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*, edited by C. Cassell and G. Symon, 209–29. London: Sage.

Harvey, S. J. (1999). Owner as Manager, Extended Horizons and The Family Firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1): 41-55

Hauser, B. (2001). The Family Office: Insight into their development in the US, a proposed prototype, and advice for adaptation in other countries. *Journal of Wealth Management*, 4, 9–17.

Hodgetts, R. M. Ve Kuratko, D. F. (1998). *Effective Small Business Management*. Dryden Press

Holmberg, J. ve Sandbrook, R. (1992). *Sustainable Development: What Is to Be Done? Making Development Sustainable: Redefining Institutions, Policy, and Economics*. (Ed. J. Holmberg). International Institute for Environment and Development, Washington, D. C. Island Press

İlter, H. M. (2001). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kobilerin Yönetim Sorunları*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları: İstanbul

İrmiş, A. ve Akça, N. (2011). Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İstihdamı, Denizli Aile İşletmelerinde Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8: 19-33

İyişleroğlu, S. C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü

Justin C., Moores, K. (2006). A-10 Year Longitudinal, Investigation of Strategy. Systemsand Environment on Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, 19(1): 1-15

Karacaoğlu, K. Ve Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1): 41-56

Karavardar, G. (2011). Aile işletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1): 157-179

Karpuzoğlu, E. (2002). *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*. Hayat Yayınları: İstanbul

Karpuzoğlu, E. (2004). *Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 42-53.

Karpuzoğlu, E. (2004). *Aile Şirketlerinde Paralel Planlama: Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı*. 1. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi

Kartal, F. (2008). Aile Şirketlerinin Yönetimi Nasıl Başarılı Olur? <http://www.xing.com/net> (14.11.2016)

Keenan, K. (1996). *Zamanı Doğru Kullanma*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994). Executive succession: Past, present & future. *Journal of Management*, 20(2), 327-372.

Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.

Khan, S., Khan, M. S. A., Ravinath, D. (2014). A Study on Green IT Enablers for Saudi Arabian Consumer Purchasing Behaviour Using Structural Equation Modelling. *Middle East Journal of Business*, 9(3)

Kılıç, M. (2001). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara

Kıran, C. (2007). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Bölümü

Kırım, A. (2001). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. Sistem Yayıncılık: İstanbul

Kızıllı C., Akman, V., Esmer, Ö. (2013). Yalova'daki Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Muhasebe Finansman ve Yönetim Organizasyon Sorunları. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1(2)

Kipping, M. and Engwall, L. (2002). *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford University Press.

Kipping, M., Usdiken, B. And Puig, N. (2004). Imitation, Tension and Hybridization: Multiple Americanizations of Management of Management Education in Mediterranean Europe. *Journal of Management Inquiry*, pp. 98-108.

Kıracı, M. ve Alkara, İ. (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11 (1): 167-197

Kobal, K. E. S. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Kocabaş, F. Ve Baytekin, P. E. (2004). *Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri*. 1. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi: 424-430

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayım: İstanbul

Korkmaz, M., Savaş, K., Yahyaoğlu, G. (2012). Kurumsal Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetimin Çalışanlar Üzerine Bir Çalışma. *Akademik Bakış Dergisi*, 28.

Kurt, B. (2009). *Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasındaki Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Bölümü

Kuzu, D. (2010). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Sürecinde Şirket Akademilerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Uluslararası İşletmecilik Bölümü

Lea, J. W. (1991). *Keeping It in the Family, Successful Succession of the Family Business*. John Wiley Sons Inc.

Lowenhaupt, C. A. (2008). Freedom from wealth and the contemporary global family: A new vision for family wealth management. *Journal of Wealth Management*, 11, 21–29.

Lowenhaupt, C. A. (2008). Freedom from wealth and the contemporary global family: A new vision for family wealth management. *Journal of Wealth Management*, 11, 21–29.

Manfred, F. R. Vd. (2007). *Family Business on the Couch*. Willey

McCrea, B. (1997). Growing a Family Business OneStep at a Time. *Industrial Distribution*, 86: 1-15

Merrill Lynch and Campden Research Media. (2009). *Conserving family wealth Family offices adapting to a new age*. London: Campden Media Limited.

Meyer, C.B. (2001). A Case in Case Study Methodology. *Field Methods*, Vol. 13, No. 4, November 2001 329–352.

Mezirci, M. K. Aile Şirketlerinde Nesilden Nesile Hatasız Geçişin Önemi. Marmara SPS Stratejik Planlama Yönetim Danışmanlık

Miller, C. C., Burke, L. M., Glick, W. H. (1998). Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Process. *Strategic Management Journal*, 19(1): 39-58.

Miller, D., Steier, L., Miller, I. (2003). Lost in Time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18: 513-531

Minareci, Y. (2007). Turizm İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sosyal Sorumluluk: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Nachmias, C., and D. Nachmias. 1981. *Research methods in the social sciences*. London:Edward Arnhold.

Olson, D. P. Vd. (2003). The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability. *Journal of Venturing*, 18: 639-666

Öngör, A. (2010). Liderlik: Başarının Sürdürülebilir Kılınması. Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, 3, 45-55

Özkaya, M. O. Ve Şengül, C. M. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(1): 109-126

Özkul, İ. (2016). *Aile Şirketleri ve Profesyonel Yöneticiler*. Bulut Yayınları: İstanbul

Pazarcık, O. (2004). *Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetimi*. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi

Pompian, M. M. (2009). *Advising Ultra-Affluent Clients and Family Offices*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley and Sons, Inc.

Prince, R. A., & Grove, H. S. (2004). *Inside the FO: Managing the Fortunes of Exceptional Wealthy*. Wealth Management Press.

Puig, N. And Fernandez, M. (2011). The Practical Relevance of Business Schools: Evidence from Spanish Family Firms. *Unpublished Paper*.

Sarı, E. (2010). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecinde İnsan Kaynakları Kırıcılar ve İskender Karşılaştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümü

Schaubach, P. (2007). Family Office im Private Wealth Management Konzeption und empirische Untersuchung aus Sicht der Vermögensinhaber. Bad Soden: Uhlenbruch Verlag.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46, 179–194.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12, 99–116.

Semerciöz, F. Ve Ayrancı, E. (2008). Aile işletmelerinde Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi. 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı.

Sevinç, İ. (2005). Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 33(2): 97-119

Sezgin, M. Ve Karaman, A. (2008). Turistik Destinasyon Çerçevesinde Sürdürülebilir Turizm Yönetimi ve Pazarlaması.

Sharma, P., Hoy, F., Astrachan, J. and Koiranen, M. (2007). The Practice-Driven Evolution of Family Business Education. *Journal of Business Research*, 60, pp. 1012-1021.

Sherwood, B. (2008). US idea that finally crossed the Atlantic. *Financial Times* (August 5), 3.

Sungurtekin, P. (2008). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü

Şimşek, M. Ş. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Günay Ofset: Konya.

Taşhan, A. (2010). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki: Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesi’nde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü

Thomas, G., Kennelly, J. J., Krause, T. (1995). Shiftin Paradigms for Sustainable Development: Implication for Management Theory and Research. *Academy of Management Review* 20(4), 882-891

- Tuncel, H. T. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşamama*. Konya Ticaret Odası
- Ulukan, C. (1999). *Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anaolu Üniversitesi İşletme Bölümü
- Uzun, A. K. (2007). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmada Başarı Faktörleri*. <http://www.denetimnet.net>
- Vural, B. A. ve Sohodol, Ç. (2004). *Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma*. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı: İstanbul
- Wallece, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2): 228-255.
- Wealth-X (2013). World Ultra Wealth Report 2012-2013. Retrieved June 8, 2013 from <<http://wealthx.com/wealthreport/Wealth-X-world-ultra-wealth-report.pdf>>.
- Wessel, S. (2013). Goals, Control and Conflicts in Family Offices. A Conceptual and Indenth Qualitative Study. *Wesbaden; Springer-Gabler*.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). ‘Types’ of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19, 405–431.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). ‘Types’ of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19, 405–431.
- Wilson, M. (2003). Corporate Sustainability: What is it and Where does it Come From. *Ivay Business Journal*, 1-15
- Yalçın, A. ve Günel, R. (2004). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi: İstanbul



Yaşa, E. (2006). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Çağ Üniversitesi İşletme Bölümü.

Yelkikalan, N. (2006). Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2): 195-209

Yelkikalan, N. ve Aydın, E. (2010). Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi: Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2).

Yin, R. K. 1989. *Case study research: Design and methods*. Applied Social Research Series, Vol. 5. London: Sage.

Yıldız, A. (2008). *Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*. Sistem Yayıncılık

Yolaç, S. Ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi Yayınları*, 61(2): 83-110

Yurttadur, M. Ve Nakipoğlu, N. (2015). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri, İtalyan ve Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12)

Yükselen, C. (2003). *Pazarlama İlkeleri Yönetim*. Detay Yayıncılık: Ankara

Zellweger, T. M. vd. (2013). Why do firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 229–248.

Zellweger, T. M., & Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21, 203–216.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 229–248.

Zimmerer, T. W. ve Scarborough, N. M. (1996). *Entrepreneurship and the New Venture Formation*. New Jersey.

