



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI VE KURUMSALLAŞMA
UYGULAMALARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

**Gökhan Mehmet ÇAĞLAR
9630201001**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI**

ISPARTA - 2019



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Düzeltilme Sonrası Girecek Öğrenci

Öğrencinin Adı Soyadı	Gökhan Mehmet ÇAĞLAR
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Başlığı	Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)	Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması ve Kurumsallaşma Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz 15/10/2019 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için;

☒ OY BİRLİĞİ ☐ OY ÇOKLUĞU²

ile aşağıdaki kararı almıştır.

- ☒ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez **KABUL** edilmiştir.
☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin **REDDEDİLMESİ** kararlaştırılmıştır.

TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	Kabul/Ret	İmza
Danışman	Prof. Dr. İlker H. ÇARIKÇI/SDÜ	☒ Kabul ☐ Ret	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT/SDÜ	☒ Kabul ☐ Ret	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Eylem BAYRAKÇI/ISUBÜ	☒ Kabul ☐ Ret	

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

YÖK LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 9- (7) Tezi başarısız bulunarak reddedilen öğrencinin yükseköğretim kurumu ile ilişkisi kesilir. (8) Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç üç ay içinde düzeltmeleri yapılan tezi aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da başarısız bulunarak tezi kabul edilmeyen öğrencinin yükseköğretim kurumu ile ilişkisi kesilir.

T.C.



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “*Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Ve Kurumsallaşma Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma*” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Gökhan Mehmet ÇAĞLAR

15/10/2019

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, flowing letters.

(ÇAĞLAR, Gökhan Mehmet, *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Ve Kurumsallaşma Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2019)

ÖZET

Aile şirketleri, özel sektör içinde en büyük paya sahip olan kuruluşlardır. Bu firmalar kendilerini geliştirmek ve varlıklarını devam ettirmek amacıyla ileri dönük uzun vadeli olarak planlar ve çalışmalar yapmak zorundadırlar. Ekonomi ve piyasalarda değişkenlik gösteren koşullar ve diğer etkenlere karşı koyarak aile şirketlerinin varlıklarını devam ettirmeleri ve yönetime gelecek olan aile bireylerinin işletmeleri devam ettirmeleri oldukça zorlaştırmıştır. Bu yüzden karşılaşılabilecek zorlukları kolaylaştırmak ve ayak uydurmak için değişken koşullara kurumsallaşma yoluyla daha kolay uyum sağlayabilmektedir. Aile şirketinin genel olarak anlamı bir ailenin veya bir aile bireyinin herhangi bir sektörde iş kurarak kendi soyundan gelen kuşaklara işleri devretmesi veya birlikte yönetmesidir. Yani; ailenin kurulan işin sorumluluğunu aldığı, idarede yetkinin tek bir patronun elinde ve çoğunlukla da işin merkezinde bulunduğu bir örgüt şeklinden bahsedilmektedir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşması kapsamında, firmanın yaptığı iş fark etmeksizin yönetim de belli başlı kuralların olduğu ve yasalara uyum sağlayan yönetim şeklinin belirlenmesidir. Sonuç olarak işletmenin çalışmasındaki süreçlerde bulunan kuralların yazılı olması, bir aile anayasası olarak adlandırılabilir şekilde düzenin kurulması gerekir. Bu anayasa yönetim kuruluna gelecek ikinci nesillerde kuralların devam etmesi düzenin ve disiplinin sağlanması için önemlidir. Çalışma yaşamında iş ve akrabalık durumlarının birbirlerine karışmaması gerekmektedir. Bu durum aile şirketlerinde bazı avantaj ve dezavantajlara neden olmaktadır. Her aile şirketinin yönetim şekilleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu durum şirketlerin içinde bulunduğu durumlara göre değişiklik göstermektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde aile şirketlerinin özellikleri, yapıları, karşılaştıkları durumlar ve yapısı açıklanmıştır. İkinci bölümde aile şirketlerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşmanın özellikleri, faydaları, etkileri üzerinde durulmuştur.

ABSTRACT

Family companies are the companies that have the largest share in the private sector. These companies have to make long-term plans and studies in order to develop them selves and maintain their assets. By putting conditions and other factors in the economy and markets, it has made it difficult for the family companies to continue their existence and to continue the businesses of the family members. Therefore, they are more easily adapted to the changing conditions by institutionalization to facilitate and keep pace with challenges. In general, the meaning of a family company is that a family or a family member establishes a business in any sector, transferring or managing business to generations of their descendants. So; it is mentioned that the family takes responsibility for the established work, the authority in administration is in the hands of a single boss and mostly in the center of the work.

Within the scope of institutionalization of family companies, management is defined as the rules governing laws and regulations. Consequently, the rules in the processes of the operation of the enterprise should be written and these rules should be written and the order should be established in a way that can be called a family constitution. The continuation of the rules in the second generations to this constitutional board is important to ensure order and discipline. Work and kinship situations should not interfere in working life. This situational so causes some advantages and disadvantages of family companies. Each family company's management style differs from one another. This situation varies according to the situation of the companies.

In the first part of study, the characteristics, structures, conditions and structure of family companies were explained. In these cond part, the institutionalization of family companies and the features, benefits and effects of institutionalization have been studied.

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
IMD	: Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü
IIF	: Uluslararası Finans Kurumu
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KOBİ	: Küçük ve Orta ölçekli işletmeler
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TEŞEKKÜR	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM AİLE ŞİRKETİ

1.1. AİLE ŞİRKETİNİ OLUŞTURAN TEMEL FAKTÖRLER	4
1.1.1. Aile	4
1.1.2. Yönetim	4
1.1.3. İşletme	5
1.1.4. Mülkiyet	5
1.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURULMA NEDENLERİ	6
1.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖZELLİKLERİ	6
1.4. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖNEMİ	8
1.5. AİLE İŞLETMELERİNİN TÜRK VE DÜNYA EKONOMİSİ ÜZERİNDEKİ YERİ	9
1.6. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURULUŞU VE GELİŞİMİ	12
1.7. AİLE ŞİRKETLERİNİN GELİŞİM EVRELERİ	16
1.7.1. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketi Evresi	16
1.7.2. Kompleks Aile Şirketleri Evresi	16
1.7.3. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri Evresi	17
1.8. YÖNETİM ŞEKİLLERİ AÇISINDAN AİLE ŞİRKETLERİ	18
1.8.1. Merkeziyetçi Yönetim	18
1.8.2. Katılımcı Yönetim	19
1.8.3. Profesyonel Yönetim	20
1.9. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI	22
1.9.1. Aile Şirketlerinin Avantajları	23
1.9.1.1. Sermaye Yapısı/Finansman	23
1.9.1.2. Karar Alma	23
1.9.1.3. Uzun Vadeli Planlama	23
1.9.1.4. Sosyal Statü	24
1.9.1.5. Ortaklık	24

1.9.1.6. Yönetim Politikaları	24
1.9.1.7. Personel	25
1.9.1.8. Ülke Çıkarları.....	25
1.9.1.9. Çevre	25
1.9.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları	25
1.9.2.1. Finansman	25
1.9.2.2. Nepotizm	26
1.9.2.3. Yetki	26
1.9.2.4. İşbölümü.....	26
1.9.2.5. Aile İçi Rekabet.....	27
1.9.2.6. Çevre	27
1.9.2.7. Kuşaktan Kuşağa Geçiş.....	27
1.9.2.8. İşletme Kültürü.....	27
1.9.2.9. Personel	28
1.9.2.10. Güdülenme	28
1.10. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM SORUNLARI	29
1.10.1. Planlama Sorunları	29
1.10.2. Örgütlenme Sorunları	29
1.10.3. Yürütme Sorunları.....	30
1.10.4. Koordinasyon Sorunları	30
1.10.5. Denetim Sorunları	30
1.10.6. Personel ve İstihdam Sorunları	31
1.10.7. Finansman Sorunları	31

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

2.1. KAVRAM OLARAK ÖRGÜT VE KURUM	35
2.2. KURUMSALLIK TEORİLERİ.....	39
2.2.1. Selznick'in Kurumsallık Yaklaşımı	39
2.2.2. Meyer&Rowan: Yapının Sembolik Özellikleri.....	40
2.3. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ	41
2.3.1. Yasal Olarak Tanınma.....	41
2.3.2. Şirket Varlığının Devamlılığı	42
2.3.3. Çalışanların ve Şirketin Amaç Birliği	42
2.4. KURUMSALLAŞMANIN ÖLÇÜLERİ.....	44
2.4.1. Sadelik	45
2.4.2. Farklılaşma	46
2.4.3. Esneklik	46
2.4.4. Özerklik	48
2.5. KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞMESİNİN NEDENLERİ	48
2.5.1. Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Artması.....	49

2.5.2. Hisse Senedi Sahipliğinin Artması.....	49
2.5.3. Sermaye Piyasaları Arasındaki Rekabetin Artması.....	49
2.5.4. Kurumsal Yatırımcıların Artması.....	50
2.6. KURUMSAL YÖNETİMİN SAĞLAYACAĞI YARARLAR.....	50
2.7. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ	
SORUNLAR.....	52
2.7.1. Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller	55
2.7.1.1. Kurumsallaşma Hakkındaki Yetersiz Bilgiden Kaynaklanan Sorunlar ..	55
2.7.1.2. Yönetim Fonksiyonları Ve Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller.....	55
2.8. TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİM.....	59
2.8.1. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Çerçevesi.....	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI

ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	64
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	65
3.3. ARAŞTIRMANIN KATILIMCILARI	65
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	67
3.4.1. Kurumsallaşma Uygulamaları.....	67
3.4.1.1. Yönetim Şekli Bakımından Kurumsallaşma Uygulamaları	67
3.4.1.2. Yönetimin Fonksiyonları Bakımından Kurumsallaşma Uygulamaları...	69
3.4.1.3. Kurumsallaşma Ölçütleri Bakımından Kurumsallaşma Uygulamaları...	73
3.4.2. Kurumsallaşmaya Bakış Açıları.....	74
SONUÇ.....	77
KAYNAKÇA	81
ÖZGEÇMİŞ.....	86

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Aile İşletmelerinin Dünya Ekonomisindeki Oranları	10
Tablo 2. Aile Şirketlerinin Kuruluşu ve Gelişim Evreleri	13
Tablo 3. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelere Ait Bilgiler.....	65



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Aile şirketlerinde yönetim.....	22
--	----



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübesiyle bilimsel çalışmalarına yol gösteren, karşılaştığım zorlukları bilgi ve tecrübesi ile aşmamda yardımcı olan değerli Danışman hocam Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI'ya en içten saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez yazım aşaması ve karşılaştığım sorunlar ile ilgili bana desteğini ve yardımını eksik etmeyen Sayın Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT'a ve Dr. Öğr. Üyesi Eylem BAYRAKÇI'ya teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

Desteklerini benden esirgemeyen beni yalnız bırakmayan ve her zaman yanımda olan AİLEME sonsuz saygı, sevgi ve şükranlarımı sunarım.

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada ve artan rekabet koşullarında günümüz şirketlerinin değişime ayak uydurması gerekmektedir. Şirketlerin bu rekabet koşullarında ve kendi alt yapılarının sağlamlığını korumak amacıyla daha sistematik çalışmaları ve kurumsallaşmaları gerekmektedir. Aile şirketlerinde kurucu olan şahısların 2. ve 3. nesillere şirketi aktarırken daha sistematik bir yapının olması şirketin geleceği için önemlidir. Kurumsal yapını genel amacı bu noktada tek lider yönetiminden ekip çalışmasına ve sistematik bir çalışmaya geçmektir. Bu durum aile şirketlerinin gelişmesinde büyük öneme sahiptir.

Aile şirketlerinde yönetimin tek elde toplanmış olması bir takım kolaylıklar sağlarken bir takım dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Araştırmalara göre kurulan aile şirketlerinin çok azı 3. nesile aktarılabilen daha sonraki nesillere aktarılabilme sayıları ise çok daha az olmaktadır. Türkiye’deki köklü aile şirketlerinin rekabetin az olduğu zamanda kurulmaları kendilerini piyasada tutunmaları için bir avantaj sağlamıştır. Ancak günümüzde kurulacak olan aile şirketlerinin yoğun bir rekabet ortamında kurulmaları kendilerini piyasada tutunmaları için çok daha yoğun çalışmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Aile şirketlerinin uzun süreli olamama nedenlerinden biri de şirketlerde kurumsallaşmanın olmamasıdır. Şirketin kurucusu tarafından işletmeyi başarılı kılan etkenlerin ve vasıfların diğer yöneticilere aktarılamaması işletmenin başarısız olmasında büyük etken olmaktadır.

Türkiye’deki ve dünya ülkelerinde aile şirketlerinin ekonomilere katkıları ve ekonomik bir örgütlenmeyi temsil etmektedirler. Dünyada “küçük ve orta ölçekli işletmeler” olarak adlandırılan KOBİ’lerin %90’larının aile şirketi olduğu görülmektedir.

Aile şirketleri yönetim ve karar alma açısından avantajlı olmasına rağmen ömürleri çok uzun olmamaktadır. Şirketlerin ömürlerinin kısa olmasındaki nedenlerden biri de bilgi ve iletişim teknolojilerinin süratle geliştiği ve hızla küreselleşen iş dünyasındaki değişimlere, diğer şirketlerle mukayese edildiğinde daha gelenekçi ve içe kapanık olan aile şirketlerinin aynı hızla ayak uyduramamasından kaynaklanmaktadır.

Kurumsallaşma politikasını izleyen aile şirketleri kendilerinden sonraki gelecek nesillere tecrübelerini aktarabilir, şirketin çalışmasını ve avantaj sağlayan durumların kalıcı olmasını sağlamaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; aile şirketlerinin özellikleri, avantaj, dezavantajları ve yapıları anlatılmıştır. Şirketlerin genel sorunlarının ele alınarak alt başlıklar halinde incelenmiştir. İkinci bölümde aile şirketlerinin kurumsallaşma yolları, sağlayacağı avantajlar ve kurumsallaşma sonucunda kalıcı olmalarının hem ekonomiye hem de markalaşma yolunda ki katkıları alt başlıklar halinde anlatılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETİ

KOBİ'ler olarak adlandırılan Küçük ve Orta ölçekli işletmeler sosyolojik ve ekonomik bakımdan önem arz etmektedirler. Bu yapıların büyük çoğunluğu aile şirketleri olarak adlandırılmaktadır. Ülkemizdeki şirketlerin yaklaşık olarak %95'i aile şirkettir. Diğer ülkelere bakıldığında da durum aynıdır. Ekonomilerindeki büyük payı aile şirketleri oluşturmaktadır. Kamu görevi yapan şirketler ve yabancı yatırımcı sermayesiyle kurulan şirketler hariç geri kalan KOBİ'lerin %65-90 oranları arası aile şirketi olarak tanımları yapılmıştır.

Aile şirketinin farklı tanımlamaları yapılmıştır. İlk olarak aynı aileden 2 veya daha fazla üyenin şirketin ortağı olması ve de o işletmede çalışması olarak tanımlanabilmektedir. Aile şirketlerinde genelde iş ve aile üyeleri bütünleşmiş bir haldedir. Aile şirketleri üzerinde çalışma yürütenler bu şirketleri ailenin var olan sermayesini dağıtmamak üzerine kurulmuş bir özel şirket biçimi olarak tanımlamışlardır. Aynı aileden olan 2 veya daha çok aile üyesinin aynı şirkette çalışmaları ve bir veya bir kaçının şirketin çoğunluk hissesine sahip olması olarak tanımlanmaktadır. “Tek bir aile olarak şirketin büyük payına sahip olduğu tüzel şirketler ya da tek bir ailenin şirketin önemli kararlarında etkili olduğu kuruluşlardır” şeklinde farklı tanımlamalar yapılmıştır¹.

Bir işletmenin aile şirketi sayılabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir²;

- ✓ Aile yapısı açısından yöneticinin kim olacağının kendileri arasında belirlenmesi,
- ✓ Aileden en az kuşağın şirketin yönetimiyle uğraşması,
- ✓ Şirketin tanınmışlığının aile ile beraber gelişmesi,
- ✓ Ailenin üyelerinin şirketteki mevkiinin aile içerisinde ki konumunu da etkilemesi,

¹BAYKAL Adnan Nur, Babalar, Oğullar ve Kızlar: Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları, İstanbul 2002, s.89.

² DİLBAZ Sümeyra, Büyüme Ve Kurumsallaşma Sürecinde aile Şirketlerinde Yönetim. Karman Örneği, Konya 2005, s.25.

- ✓ Ailenin değer verdiği normların şirketin de kültürü olarak yerleşmesi.

Aile şirketleri için yapılan bu tanımlamalar ışığında “aile şirketi” şu şekilde açıklanabilir; “Aile şirketi, aile bireylerine kazanç sağlaması ve şirket için oluşturulan sermayenin dağılmaması amacıyla kurulan, aile bireylerinin biri tarafından yönetilen, yönetici kısmının büyük bir çoğunluğunu aile üyelerinin oluşturduğu, şirket kararlarında aile üyelerinin sözü geçtiği, aile üyelerinden en az iki kuşağın çalıştığı ekonomik açıdan kurulan ekonomik yapılardır” şeklinde ifade edilebilmektedir³.

1.1. AİLE ŞİRKETİNİ OLUŞTURAN TEMEL FAKTÖRLER

Aile şirketlerine yönelik tanımlamalarda aile şirketi için aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramlarının öne çıkmakta olduğu ve dolayısıyla aile şirketlerinin bu kavramlar üzerine inşa edildiği söylenebilir. Aile, mülkiyet, yönetim ve işletme kavramlarının özellikleri ve gereklilikleri açıklanmaya çalışılmıştır⁴.

1.1.1. Aile

Ailenin bilinen en basit tanımı, anne baba ve çocuklardan oluşan toplumun en temel yapı taşı olmasıdır. Bir diğer tanım aileyi, üreme veya ayrı cinsler arasında birleşmeye dayanan, bitki, hayvan ve insan toplulukları olarak ifade eder. Bu yaklaşımla, yalnız bugün yaşayan üyelerini değil, aynı zamanda geçmişte yaşamış ve gelecekte girecek olan üyelerini de içeren aile, en genel anlamda, kan bağı ile bağlı, ekonomik, manevi, sosyal faaliyetlerde, merkezini iki kişinin oluşturduğu sosyal bir birim olarak tanımlanabilir⁵.

1.1.2. Yönetim

Yönetim ve yöneticilik kavramı; belirli bir amaç için bir araya gelmiş bir grup insanın buluşması ve çalışmalarının aynı hedefe doğru koordine edilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Aile şirketleri adına yapılan tanımlamalarda yönetim unsurunun

³ KARPUZOĞLU Ebru Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul, 2000, s.19.

⁴ FINDIKÇI İlhami, Aile Şirketleri, İstanbul 2005, s.18.

⁵ PEMBE Mustafa Önder, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Ve Bir Araştırma, İstanbul 2004, s.3.

belirleyici bir özellik olduğu görülmektedir. Çünkü hem bir ailenin yönetimi hem de kurulan işletmenin yönetimi bir arada gerçekleşmelidir. Bu anlamda her iki yönetimin birbiriyle karşı karşıya gelme olasılığı yani ailenin istek ve ihtiyaçları ile şirketin istek ve ihtiyaçlarının farklılık göstermesi söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla aile şirketlerinde yönetimin hangi şartlarda yapılacağı, nasıl yapılacağı, aile üyesi kişiler ya da tamamen dışarıdan istihdam edilen kişilerce mi yürütüleceği incelenmesi gereken ve önem arz eden konulardan biri olmaktadır⁶.

1.1.3. İşletme

İnsanların ve malzeme ihtiyacı olanlar için mal ve hizmet üretmek, ekonomiye katkıda bulunmak, istihdam yaratmak gibi fonksiyonları üstlenen işletmelerin kurulma nedenleri birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Şirketler öncelik olarak para kazanmak, sürekli olmak ve sosyal sorumluluklarını tamamlamak amacıyla kurulurlar. Aile şirketlerinin kurulma amacı ise aile bireyleri olarak para kazanmak, kazanmış oldukları sermayenin dağılmasını önlemek, aile bireylerine fırsatlar yaratmak, finansal açıdan bağımsızlık ve özgürlük sağlamak, aile üyelerini bir arada tutmak olarak tanımlanabilmektedir. Aile şirketini diğer şirketlerden ayıran en önemli özelliklerinden bir tanesi duysal olarak da hareket etmesidir⁷.

1.1.4. Mülkiyet

Mülk, bir kişinin veya kurumun sahipliğinde olan taşınmaz mallar olarak tanımlanırken, mülkiyet ise malın sahipliğini ifade eder. Diğer bir anlayış ile mülkiyet, eşya üzerindeki tasarruf ve yararlanma hakkıdır. Mülkiyet anlam olarak ailenin mal varlıkları üzerindeki oluşan tasarruf hakları olarak adlandırılmaktadır. Esas görevi; bütünlüğünü ve devamlılığını sağlamak olan aile, kendi bireylerinin gelecek kaygılarını ortadan kaldırmak, refah bir hayat yaşamak ve gelecek nesillere de refah bir hayat

⁶ ÖZKAYA, M., ŞENGÜL C., FINDIKÇI İ., AÇIKGÖZ B., Aile Şirketlerinde İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı. 14. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Erzurum 2006, s.806.

⁷ ERŞAHAN Burcu, Kobilerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci Ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları Ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği, Konya 2008, s.47.

sağlamak istemektedirler. Bu yüzden mülkiyetin korunması için ailenin büyük önem arz ettiği söylenebilir⁸.

1.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURULMA NEDENLERİ

Aile şirketlerinin, küresel dünyada ülkelerin bilançolarına ekonomik katkısının yanı sıra kültürel ve sosyal olarak da katkısı bulunmaktadır. Aile şirketlerinin çeşitli kurulma nedenlerinin olduğu aile şirketinin tanımı yapılırken belirtilmişti. Aile şirketinin kurulma nedenlerinin başında kendi mal varlığını korumak, gelecek kuşaklar için refah bir hayat sağlamak ve miras olarak kurulan şirketi bırakmak olarak sıralanabilir. Sadece gelecek kuşakların refah seviyesini arttırmak için aile şirketini kurmak yeterli olmamaktadır. Aile şirketini kurma nedenlerinin en başında şirketi kuran kişinin kendi işini yapması, özgür olması, para kazanma amacıyla şirketin ilk adımlarını atması gelmektedir. Bazı zamanlarda insanların çalıştığı firmalarda sıkıntılar yaşaması ve geleceğe yönelik problemler yaşaması kendi işletmelerini kurmasına sebebiyet verebilir. Diğer taraftan aile şirketlerinin kurulmasında başka önemli bir neden olarak aile üyelerinin işbirliği yaparak ticari açıdan faaliyet alanlarını genişletmek ve geliştirmek olduğu belirlenmiştir⁹.

1.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖZELLİKLERİ

1. Aile şirketleri, ailenin yönetimi ve kontrolü altındadır. Çoğu zaman hisselerin tamamı aileye aittir. Ancak, aile tanımında da izah edildiği üzere sadece çekirdek aileyi düşünmemek gerekmektedir. Burada, şirketin nesiller arasında devrinin olacağı ve aileye farklı kişilerin gireceği düşünüldüğünde, geniş anlamda aile geçerlidir. Uzun vadede kuzenler, amca vb. aile bireyleri, hatta aileye yakın kişiler de şirket yönetiminde olabilirler. Bu durum, ailenin, şirketin yönetimini ve kontrolünü sağladığı gerçeğini değiştirmemelidir¹⁰.

⁸ ATLI Hakan, Aile Şirketlerinde Genç Neslin Kurumsallaşmaya Bakış Açısı Üzerine Bir Uygulama, İzmir 2007, s.3.

⁹ YILMAZ Hüseyin, Aile Şirketlerinin Büyümelerinin Finansmanı Açısından Halka Arzı, İstanbul 2004, s.491.

¹⁰ ATAMAN Göksel, İşletme Yönetimi, İstanbul 2002, s.13.

2. Aile bireylerinin toplum içerisindeki konumları şirketin itibarı için de önemlidir. Bu algıdan dolayı aile bireylerinin şirket içerisinde fiili olarak çalıştıkları veya emekleri çok önemli olmazken aile şirketi üyelerinden olması daha fazla önem taşımaktadır. Önemli olarak aile bireylerinin itibarı şirketin itibarını doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden şirketin geleceğe yönelik çalışmaları ve izlediği politikalar aile bireylerinin mevcut yapısını olumsuz olarak etkilemeyecek şekilde planlanması gerekmektedir¹¹.

3. Aile şirketleri, aile üyeleri arasında yoğun bir etkileşim, iletişim ve iş birliğinin hakim olduğu bir organizasyonu içermektedir. Genel olarak aile şirketlerinin kurucularından sonra en az 2 kuşağın şirket yönetimi ile ilgili planlamalarda yakından ilgili olduğu görülmektedir. Araştırmalara göre çekirdek ailenin kurduğu ya da çok yakın akrabalıkların olduğu aile şirketlerinde daha çok başarı sağlanmaktadır. Ailenin varlığını ve geleceğini korumak amacıyla kurulan şirketler, kurucu ailenin düşüncelerinden ve inançlarından etkilenmektedir. Şirketin kurucuları gelecekte miras bırakacakları varlıklarını, kendi çocuklarının tanımasını ve bilmesini istemektedirler. Şirketin geleceği olarak aile bireylerinin ve kendilerine miras kalacak olan üyelerin şirketin işleyişini ve alt yapısını iyi anlamaları gerektiğini söylemektedirler. Şirketin geleceği açısından alınan kararlar için yapılan iş hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiğini söylemektedirler¹².

Ailenin yönetimi kontrol etmesi, farklı unsurları da beraberinde getirmektedir. Yönetim kademesi ailede olabileceği gibi, diğer kademelerdeki istihdam politikası da aileye yakın kişilerin şirkette çalışması şeklinde olabilmektedir. Bu kişiler, ailenin sevdiği, saydığı, güvendiği kişiler olabileceği gibi, uzaktan akrabalar veya hemşerilik bağı olan insanlar da olabilmektedir. Aile şirketleri, ailenin bir parçası olarak düşünüldüğünden dış kaynaklara karşı soğuk bakılabilirler. Kendi işimizi kendimiz yapalım, kendi yağımızla kavrulalım şeklindeki düşünceler nedeniyle finansal kaynaklardan diğer şirketlere oranla daha az yararlanabilirler. Bunun dışında aile bireyleri, şirketin ayrı bir kişiliğinin olmasına rağmen, şirket zor durumda olduğunda

¹¹ ALAYOĞLU Nihat, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul, 2003, s.14.

¹² BAKIRCI Aykut, Globalleşme Sürecinde Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Ankara 2007, s.5.

kendi varlıklarıyla şirkete destekte bulunurlar. Böyle şirketler, büyük ölçüde kurucuya bağlı oldukları kurumsallıkları tam istenilen düzeye çıkmamaktadır. Kurumsallaşmama şirketin geleceği olarak bazı tedirginliklere yol açmakta sürekliliği tehlikeye atmaktadır¹³.

Aile şirketlerinde kurucuların sağlıkları yerinde olduğu ve şirketin işleyişi devam ettiği sürece kendi konumları ve yönetimi başkasına bırakmamaktadırlar. Aile bireylerinin şirketin önemli konumlarına gelmeleri normal olarak karşılanmaktadır. Ticaret, ekonomi ve ilişkiler değişken oldukları için şirketin özellikleri zamanla çeşitlilik göstermektedir¹⁴.

1.4. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖNEMİ

Herkes tarafından bilinen ve kelime anlamı itibariyle insana çok önemli anlamlar çağrıştıran ailenin bir de işletme dediğimiz ekonomik alanda gelişen, büyüyen yapısında var oluşu gerek iş çevreleri gerekse akademi dünyası tarafından ilgi odağı haline geldiğini söylememiz yanlış olmaz. Aile Şirketleri bağlı bulunduğu ülkelerde aktif bir rol aldıkları gibi ülke ekonomisinin gelişmesinde de büyük rol oynarlar. Toplumun sosyal yapısına da müdahil olmaktadır. Aynı zamanda ülke ekonomilerinde de büyük bir paya sahip olan Aile Şirketleri her ülkede olduğu gibi Türkiye’de de çok fazla aktiftirler. Dolayısıyla ülkelerin ekonomisinde, uluslararası ilişkilerde itici bir güce sahiptir. Ekonomi dünyasında büyük bir yere sahip olan aile şirketlerinin Türkiye’de oranı %95’ler civarındadır. Aynı zamanda dünya genelinde bu oran çok yüksektir, %70 oranlarında aile şirketi bulunmaktadır¹⁵.

Şüphesiz ki aile şirketleri bağlı bulundukları ülkelerin ekonomilerinde büyük paya sahiptirler. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere bakıldığında aile şirketleri önemli bir pay arz etmektedir. Bazı ülkelere örnekler vermek gerekirse; ABD’de %80’inden fazlası, Kanada’da %70, İspanya’da %80, İtalya’da %95, İsviçre’de %85tir. Aile şirketleri ekonomide önemli bir yere sahip oldukları için hem makro çevreyi hem de mikro çevreyi etkilemektedirler. En büyük faydalarından biri de iş olanakları

¹³ ERDOĞMUŞ Nihat, Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İstanbul 2004, s.58.

¹⁴ KARPUZOĞLU, s.20.

¹⁵ BARAZ Barış, Aile İşletmelerinin Algılarıyla İnovasyon, İstanbul 2009, s.62.

oluşturmalarıdır. Sadece dış çevrelere değil aile üyelerine de iş olanakları sağlamaktadırlar. Aile şirketleri ekonomik ve sosyal görünüm içerisinde yaygın ve göze çarpan bir yapıyı temsil etmekle beraber dünya ekonomisine gözle görülür bir katkıda bulunmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde gayri safi milli hasılanın yaklaşık olarak %50’si ile istihdamın %50’si aile şirketleri tarafından yaratılmaktadır¹⁶.

Ekonomiye sağladıkları faydalarından dolayı aile şirketlerinin ekonomi ve istihdamdaki etkileri farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Aile şirketleri işe başlangıç sermayesi için en büyük tek kaynak olan iş dünyasının baskın denetleyicileri olarak adlandırılmaktadır¹⁷.

1.5. AİLE İşLETMELERİNİN TÜRK VE DÜNYA EKONOMİSİ ÜZERİNDEKİ YERİ

Kuruldukları ülkelerde ülkelere büyük katkıları olan aile şirketleri, ülkelerin gayri safi milli hâsıllarına katkılarının yanı sıra ülke istihdamına da katkıları önemli boyuttadır. Tablo 1’de dünyadaki aile şirketleri ülkeler için katkıları verilmiştir.

¹⁶ GüMüşTEKİN Gülten Eren, KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi rneği, 2005, s.74.

¹⁷ KöMEçOğLU Gözde, Aile şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yönetim Kurullarının Yapısının Rolü, Çanakkale 2009, s.6.

Tablo 1. Aile İşletmelerinin Dünya Ekonomisindeki Oranları

Ülke	Mevcudiyet Oranı	GSMH'a Katkısı	Ülke İstihdamına Katkısı
Amerika	Tüm şirketlerin % 90'ı	%30-%60	%60
Almanya	% 80	%66	%75
Avustralya	% 75	-	%50
İspanya	Yıllık satışları 2 milyon \$ üzeri şirketlerin %71 'i ;En büyük 100 şirketin %17 si	-	%50
İngiltere	En büyük 8000 şirketin % 76'sı	-	%50
İtalya	% 99	-	-
Batı Avrupa	—	%45-%65	%45-%65
Meksika	Tüm şirketlerin % 80'i	-	-
Şili	Orta ve büyük işletmelerin %65'i küçük işl. Neredeyse tamamı	-	-
Türkiye	Tüm şirketlerin % 90'ı; KOBİ'lerin % 94.1'i	-	-

Kaynak: Gür, 2011:40

Yukarıda ki tabloda aile şirketlerinin İtalya'daki şirketlerin % 99'luk bölümünü; Amerika'daki şirketlerin % 90'lık bölümünü; Almanya ve Meksika'da % 80'lik bölümünü; Türkiye'de ise tüm şirketlerin % 90'ını oluşturduğu belirtilmiştir.

Araştırmalara bakıldığında aile şirketleri dünya ekonomisinde büyük bir yere sahip olmakla birlikte devamlılıkları ve süreklilikleri çok kısa olduğu gözlemlenmektedir. Yapılan araştırmalar sonucu aile şirketlerinin bir sonraki kuşaklara aktarılmasında problemler yaşandığı tespit edilmiştir.

Amerikan aile şirketlerine bakıldığında %40'nın ilk 5 yıl içerisinde iflas ettiği, geri kalanların %60'nın birinci nesilde ya kapandığı ya da el değiştirdiği ancak

%20'sinin ikinci kuşağa aktarılabildiği görülmektedir. Bu %20'nin ise ancak %17'si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir¹⁸. Türk aile şirketlerini incelediğimizde ise ikinci nesle geçeceği zaman diliminde bölünmekte veya kapanmaktadır. Devamlılığını sürdüren aile şirketlerine bakıldığı zaman kültüre uygun bir pazarda yer almasının etkili olduğu gözükmemektedir. Bu pazarlar genel olarak boza, kahve ve helva gibi geleneksel ürünlere yönelik firmalardır¹⁹.

Devamlılığını sürdüren aile şirketlerine bakıldığı zaman aile değerlerini göz ardı etmeden modern bir planlama şekli oluşturmaktadırlar ve bir sonraki nesle geçiş planına büyük önem vermektedir. Şirketin birbirini takip eden kuşakları arasındaki farklılıklar, şirketin sürekliliği açısından kritik öneme sahiptir²⁰. Aile şirketlerinin 1. kuşakları ile diğer kuşakları arasındaki en önemli farklar şunlardır²¹:

- İlk kuşaklar yaptıkları işlerini çok özverili yapmışlardır.
- 2. ve 3. Kuşaklara şirket yönetiminin kendilerine miras olarak geçmesi, çalışmalarına gerekli özveriyi göstermemelerine neden olabilmektedir.
- Daha sonraki kuşaklarda ise bu durum daha çok belirgin olmakta ve şirket yönetimine geçen aile üyelerinden bazıları yaptıkları işlerine hiç istek duymazken, bazıları sadece ortak olarak para almak istemekte ama üretken olmamaktadırlar. Genellikle başka işlere yönelmekte ve şirket ortaklıklarını genelde kendilerine sermaye kaynağı olarak görmektedirler.

Bu tür nedenler şirketlerin yapılarını, teknolojinin gelişmesi, çeşitli ürünlerin ve hizmetlerin değiştirilmesinde tedarikçi ve müşterilerin sektöre yeni anlamlar yüklemesi, rakiplerin gündemi takip edip hızla kendini geliştirmesi, bir sonraki nesle geçişin yapılamaması, miras, varis, aile sürekliliğini planlı ve şirkete zarar vermeden yapılamaması, olası bir olumsuzluğa karşı planların olmaması, ikame ürün pazarının

¹⁸ YAŞA Eda, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını Ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Mersin 2006, s.29

¹⁹ ATİLA Emre, Türkiye'deki Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Görünürde Kurumsallık Üzerine Bir Araştırma, İstanbul 2007, s.54.

²⁰ FERGAN Oktay, İşletme Yönetiminde Sistem, İstanbul 1974, s.270.

²¹ ALAYOĞLU, s.31.

gelişimi gibi pek çok nedenin olabileceği söylenebilir²². Aile şirketleri için kurumsallaşma çok önemlidir çünkü şirketin kalıcılığı ve sürekliliği için önemli bir yere sahiptir. Kurumsallaşmanın temelleri en kritik olan 2. veya en geç 3. kuşakta oluşturulmalıdır²³. Aşağıda bu süreç ele alınmaktadır.

Büyük bir istekle kurulan şirketler kurumsal birer yapı olarak değil de aile içi ticaret işi olarak düşünen Türk girişimcilerinin birçoğu şirketlerini kurumsallaştıramadıkları gibi, aile içi olaylarını işlerine yansıtmakta olup herhangi bir olumsuz durum ile karşılaştığı zaman şirketin büyük bir bölümü batmaktadır. Geri kalanlar ise bölünmekte ve birbirlerine rakip haline gelmektedirler²⁴. Sonuç olarak, dünya genelinde ve Türkiye’de aile şirketlerinin en büyük sorunu kurumsallaşamamak ve devamlılığını sağlayamamak olduğu görülmektedir²⁵.

1.6. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURULUŞU VE GELİŞİMİ

Aile şirketlerinin kuruluş ve gelişim evrelerini incelemek, aile şirketlerini daha yakından tanımak ve bu evrelerde yaşanan sorunları ve çözüm yollarını belirlemek açısından faydalı olacaktır.

²² MUMCUK Ahmet, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Konya İli Matbaa Sektöründeki Aile Şirketlerinde Bir Alan Araştırması, İstanbul 2016, s.10.

²³ GÜNEY Semra, Aile işletmelerinde güncel konu ve sorunlar, Ankara 2008, s.29.

²⁴ KARASU Rauf, 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu İle Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetimle İlgili Getirilen Yenilikler, Malatya 2013, s.33.

²⁵ ATİLA, s.56.

Tablo 2. Aile Şirketlerinin Kuruluşu ve Gelişim Evreleri



Kaynak: Güller, s.24.

Aile şirketlerinin kuruluş ve gelişim aşamaları Tablo 2’de gösterilmektedir. Aile şirketinin her şeye en baştan başlayıp temellerini attığı bu zorlu sürecin başlangıcını göstermekle birlikte şehir hayatını henüz görmemiş bir aile bireyinin bu zorlukları göğüslenip şirket adına ilk girişimin yapılması anlamına geliyor. Bireyin yüksek çalışma arzusu, çok çabalayıp mücadele etmesi sonucu kısa sürede yol alması kazanılan başarının erkenden sönmemesi adına bireyin aileden yardım talep edip veya dışarıdan birilerini yanına alması kaçınılmazdır. Böylece birey tümüyle sorumlusu olduğu bu işi ağır ağır paylaşmak zorunda kalabilecektir²⁶.

Aile şirketlerinde aile bireylerinin şirketlerine katkı sağlaması aileler arasındaki bağ kuvvetlendirir ve birbirlerine destek çıkmasını sağlar. Bu karşılıklı destekleyiş var

²⁶ YILMAZ Pakize, Aile Şirketlerinde Stratejik Planlamanın Kurumsal Performans Üzerine Etkilerine Dair Bir Araştırma, Bursa 2016, s.475.

olan şirketin daha da büyümesi anlamına gelir. Bu durum aile şirketi adına adeta yeniden kurulması, yeniden bir ivme kazanması demektir. Nitekim yapılan araştırmalar sonucu her yüz aile şirketinin ancak altmışının bu aşamaya gelebildiği belirtilmektedir. Gelen bu hızlı başarı, şirketin yönetilemeyecek kadar büyümesi şirketin iflası anlamına da gelebilir. Birçok şirketin birden fazla alanlara yatırım yapmasıyla birlikte uzman olduğu alana gereken ilgiyi verememesiyle önemli zararlarla uğradığı görülmektedir²⁷.

Bu andan itibaren önemli olan şeyin doyum noktasına gelmiş kurumun bir sonraki adımı nasıl atacağıdır. Çoğu kurumun bu durumda işin sonuna geldiğini ve bu andan itibaren gelişim kat edeceğini düşüneceği başka bir şey yoktur. İşler iyiye gidiyordur, sistem kendince yoluna girmiştir. İş ve ekonomik kaygılar ilk dönemlerdeki gibi değildir. Sosyal anlamda bir ferahlık ve ekonomik refahlık bile bazı eksiklerin giderilmesi noktasında yeterli değildir. Bireylerin farklı bakış açıları her ne kadar iyi görünse de bazı noktalarda ayrılmalara neden olur. Bazı başarılı kurucular artık hedeflerine ulaştıklarını düşünüp hayatı tozpembe görme eğilimine girseler bile bazıları henüz yolun başında olduklarından farkındadırlar²⁸.

Doyum noktası, aile şirketleri için kendi alanlarında artık tepe noktasını ifade eder. Bu tepe noktası aile şirketleri için bir aşağıya iniş anlamına gelir. Bu arada farklı bir yaklaşım, yeni bir sayfa arayışı içerisinde olunmamış ise yeni bir motivasyon aracı oluşturulmamış demektir ve böyle kurum/kuruluşlar kendini tekrarlamaya mahkumdur²⁹.

Girişimciler meslektaşları ile bir araya geldiklerinde geçmişteki başarıları sürekli olarak dile getirirler, dile getirmekle kalmazlar eski başarılarını tekrardan yaşamak için yeni projeler ortaya koyarlar fakat bunları hayata geçirenler çok az sayıdadır. Mevcut durumları ile büyümenin zor olacağını fark eden girişimciler, her ne kadar geç olmakla birlikte artık kurumsallaşmanın gerekliliğini onlar da anlamışlardır. Bu noktada en önemli şey girişimcilerin sistematigi ve kurumsallaşmanın gerekliliklerini anlamalarıdır. Şimdiye kadar hep ertelenen kurumsallaşmanın gerekliliğini yaşayarak öğrenmişlerdir. İşler yolunda giderken kurumsallaşmak ve yapılanmak gayet basit gelebilir. İşte bu

²⁷ GÜNEY, s.38

²⁸ ATLI, s.18

²⁹ BERBEROĞLU Güneş, Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı, Eskişehir 1990, s.97.

aşamaya gelmiş sayıları az olan aile şirketlerinin sistematize olmayı ciddi bir şekilde düşündüklerinde mevcut karmaşık yapının içinden, kristalize olmuş adeta kendini yenilemiş, her türlü gelişmeye açık bir kurumsal yapı oluşturabilmektedir³⁰.

Başlangıç çalışmalarını başarılı bir şekilde sürdüren ve sermayesini sürdüren şirketin maksimum seviyesine ulaşmasıyla bir durağanlık haline girmektedir. Bu durum bazı başarısızlıkları beraberinde getirirken eski başarıları da umut etmekte, kendini yenileme ihtiyacı gören şirket gelecek kuşaklara devir sürecine girmektedir. İşin aslına baktığımız zaman yeni neslin yaş ortalamasına paralel olarak son düzlükte karşımıza çıkan devir olayı daha önceki süreçlerde de karşımıza çıkabilmektedir.

Bu süreçte kurumun yeniden ortaya çıkışı, yeniden doğuşu bir heyecanla hayata yeniden başlaması olabileceği gibi, eski kuşağın birçok zahmetle uğraşıp kurduğu geliştirdiği bir işin yeni kuşak tarafından bastırılması dönemi de olabilir. Sonuç olarak bir işin geliştirilmesine paralel giden süreçte yeni neslin yetiştirilmesine de gereklilikleri ortaya çıkmaktadır. Her bir çocuk bir proje olarak görülmelidir. Aile şirketlerinin yüzde yirmi ile otuzunun yeni nesle devredildiği düşünüldüğünde oluşturulan işletmelerin büyük çoğunluğunun yeni nesle aktarılmadan ortadan kaybolduğu anlaşılmaktadır.

Doğal olarak şirketlerinin düzen içinde işlemediğini gören kurucular içi bu istenilmeyen bir durumdur. Amaçları kurdukları şirketin varlığını devam ettirmesidir. Sungurtekin çalışmasında; bu devamlılığı sağlamak adına işlerin kötü gitmesi geleneği ve değerleri oturmamış aile şirketlerinin üyelerini birbirine düşürür. Burada unutulmaması gereken temel nokta iş kuracak olan iş sahiplerinin gelişim aşamasında mülk edinirken tek taraflı olmamaları, özellikle yeni nesle yatırım yapmaları, onları geliştirmeleri, işler yolundayken sistematik kurmaları profesyonel bakış açısı geliştirmeleri kurumsallaşmaya geçmeleri ve en önemlisi de ben merkezliyetçiliğinden uzaklaşmalarıdır.³¹

Şimdiye kadar bahsedilen aşamalarda önemli olan husus, geline her aşamada işletmelerin sürekli gelişime ve sorunların çözümüne öncelik vermesi, doğru zamanda

³⁰<http://www.iso.org.tr/>

³¹ SUNGURTEKİN Pınar, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci Ve Bir Uygulama Örneği, Bursa 2008, s.21.

doğru önlemleri alması ve işler yolundayken, büyüme evresine geçirmeden kurumsallaşma yolunda çalışmalara başlayarak şirketin ilerlemesini sağlamak ve büyütürerek sağlıklı bir şekilde işlemlerini sağlamaktır.

1.7. AİLE ŞİRKETLERİNİN GELİŞİM EVRELERİ

Gelişim evrelerini “Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketi Evresi”, “Kompleks Aile Şirketi Evresi”, “Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketi Evresi” olmak üzere 3 başlık olarak incelenecektir.

1.7.1. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketi Evresi

Araştırmalar sonucu aile şirketlerinin gelişmişlik evresine bakıldığında çocukların eğitim çağında oldukları ve işletmenin, kuruluş döneminde yaşanan bazı sorunların çözülerek büyüme dönemine girmesi ile diğer aile bireylerinin de, işletmede çalışma isteklerinin arttığı gözlemlenmiştir. Bu gelişme ile birlikte bazı aile üyeleri şirkete ortak ya da yönetici olarak girdiği bazılarının ise işletmede yer almak istediği gözlemlenmiştir yani işletme ailenin odak noktası haline gelme sürecindedir. Bu evrede şirket, standart sistemlere sahip değildir ve şirketi şekillendirme sürecine geçmemiştir. Gelişen ve büyüyen şirket de Pazar payında ve satışlarda artış gösterdiği için borçlanma ihtiyacı azalır, ürünler tüketiciler tarafından benimsenmeye başlar ve talep artar. Böylelikle, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması ve aile bütünlüğünün korunmasında işletmenin aracılık etmesi bu evrede de görülür³².

1.7.2. Kompleks Aile Şirketleri Evresi

Bu evrede şirkette birçok nesil çalıştırılır. Bu şirketlerde üçüncü nesil ve hatta dördüncü nesle rastlamak mümkündür. Birçok nesli bir arada bulundurduğundan kompleks aile şirketlerinde farklı yaşta, bilgide, deneyimde ve kariyerde aile çalışanı, işletmenin büyümesine paralel olarak profesyonel yönetici de bulunur. Aile şirketinin büyümesi ve çok sayıda aile üyesinin işletmede bulunması işletme-aile dengesinin nasıl sağlanacağını da akla getirir bunun ile birlikte şirkette çalışan aile üyeleri şirketteki

³² DEMİRCİ Mehmet, Kobi’lerde Kurumsal Yönetim Uygulamasının Kara Etkisi; İstanbul İlinde Bir Uygulama, Ankara 2010, s.67.

olumlu ve olumsuz gelişmelerden sorumlu olduklarını düşünürler. Böyle düşünmelerinin nedeni bulundukları pozisyon gereği olarak aldıkları kararların şirketin geleceğini etkileyeceğini bilmeleridir³³.

Holding görünümünü yansıtan kuzen ortaklıklarında her bir işletmenin aile şirketi evresi farklıdır. Bu tür kuzen ortaklıklarının bir bölümü büyüme evresinin özelliklerini yansıtırken, bir bölümü ise olgunlaşma evresi özelliklerini yansıtır. Yani her birinin organizasyon şeması, personelinin özelliği, amacı ve finansman kaynağı vb. birbirinden farklı olabilir. Olgunluk evresinde aile şirketleri büyümeye devam eder fakat büyümenin hızı, gelişen ve büyüyen aile şirketi evresindeki gibi değildir. Yani büyüme evresi giderek azalır. Ancak işletme ürün ve hizmet satışlarında en yüksek seviyeye gelir. Satış hacminde ki artış karlılığa ve biriken fonlara da yansır. İşletmenin borçlanma hacmi güçlenirken borçlanma ihtiyacı ise azalır. İşletme piyasada olumlu bir imajı ulaşır, rakipleri, müşterileri ve tedarikçileri karşısında olumlu bir imaj sergiler, üretilen mal ve hizmetler ve pazarlama taktikleri diğer firmaların dikkatini çeker ve benzer ürünleri yapar, stratejik planlama ve şekillendirmeye önem verildiğinden şirket politika ve stratejileri çevre koşullarını dikkate alarak sürekli gözden geçirir.³⁴

1.7.3. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri Evresi

İş değerlerinin aile değerlerinden daha baskın olduğu bir evredir. Böylelikle işleri faaliyete geçirmede kan bağı ve güvenirlilik ikinci planda kalır. Analize tabi tutulan işler, bu işleri yürütebilecek olan kişilerde bulunacak özellikler, işlerin hızlı ve verimli bir şekilde devamlılığının sağlanabilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluklar ile araç gereçler, diğer departmanlar ile nasıl bir koordinasyon halinde olunacağı belirlenir. Yapılan bu işlerde personel seçme ve yerleştirme, terfi, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi sistemler için kullanılarak iş için uygun koşulların oluşturulması amaçlanır. Bu evrede bir diğer amaç ise misyon netleştirme, vizyon geliştirme, strateji oluşturma ve ileriye yönelik uzun vadeli planlama yapma ile ilgili çalışmalar üzerinde

³³ KARPUZOĞLU, s.54.

³⁴ ÖZUYSAL Hacı Devrim, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi, İstanbul 2006, s.10.

durulduğu ve bunun yanı sıra karlılık, iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlama, toplumsal ve sosyal amaçlarında bulunduğu bir çalışma programı gözlemlenebilir.³⁵

1.8. YÖNETİM ŞEKİLLERİ AÇISINDAN AİLE ŞİRKETLERİ

Aile şirketlerinde kararlar kurucuları tarafından alınır. Bu şirketlerin merkeziyetçi yönetim, katılımcı yönetim ve profesyonel yönetim olmak üzere üç farklı yönetim şekli vardır.

Aile şirketlerindeki yönetim şekli diğer kurumlardaki yönetim şekillerinden farklı olabilir. Nedeni ise aile şirketi olsun veya olmasın, herhangi bir iki şirket arasında dahi yönetim şeklinde farklılıklar oluşabilir ve böyle bir farklılığın olması normaldir. Böyle bir farklılığın olmasının en belirgin sebebi, şirketleri kuran kişilerin duygu, düşünce, anlayış ve kültür farklılıklarının olmasıdır. Böylelikle aile şirketleri de, aileyi oluşturan fertlerin duygu ve düşünceleriyle, kültürlerinin ortaya çıkmasına neden olur. Kültürel bakımdan Türk toplumunun lider ruhlu olması aile şirketlerine de yansımaktadır. Patronun lider ruhlu olması şirketteki yönetim şeklini etkilemektedir. Aile şirketleri 3 farklı yönetim şekli vardır³⁶.

1.8.1. Merkeziyetçi Yönetim

İşletme sahibi, işletmenin strateji ve politikalarında en büyük söz sahibi ve tek güçtür. Aynı zamanda işletmenin en üstünde yer alır ve bütün kararlar onda toplanır. İşletme sahibi çalışanlarını koruyup, ihtiyaçlarını karşılaya bile işletme ile ilgili konularda çalışanlarına söz hakkı tanımamaktadır. Tek güce dayalı bir yönetim söz konusudur. Bu yönetim şeklinde müteşebbisin inanç ve değerleri zaman içerisinde örgüt değerleri halini alır. Çalışanların zaman içerisinde baskı altında kalması ile yaratıcılıklarını kullanamaz bir hale gelir, kendilerini örgütün bir parçası olarak göremezler ve aynı zamanda özgürlükleri de kısıtlıdır. Tek söz sahibi olan kurucunun

³⁵ Ebru, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul 2001, s.57.

³⁶ PEMBE, s.58.

vefatı ile işletmeler devamlılığını sürdüremeyecek duruma gelir veya şirket içi anlaşmazlıklar ortaya çıkar³⁷.

Genellikle birinci ve kurucu nesil olarak adlandırılan yönetimde görülen şirket politikalarının tek yönetici tarafından karar alınması durumudur. Yani şirket sahibi aile bireylerini ve çalışanlarını korumak ister, onların ihtiyaçlarını gidermeye çalışır, fakat kendi başına karar alması onlara hiçbir söz hakkı tanımamasına yol açar. Kurucu patronun özgüvenin çok yüksek olması ve işçilerini motive edebilmesinin yanı sıra her şeyi kendi denetimi altında tutmaya çalışmasının otokratik bir yapısı vardır. Bazen sıradan bir Kırtasiye alışverişinden çok büyük önem taşıyan yatırımlara kadar her türlü kararı kendi başına veren kurucu patronun yani bir diğer ifade ile hükmedici bir yönetim biçimini sahiplenip sergilediği görülür. İşletme sahibinin son kararları tek başına aldığı bu yönetim biçiminde aile şirketinin yönetim kadrosuna istihdam edilen yöneticilerin tümünün veya önemli bir kısmının ailenin içerisinde olduğu, kurucu yöneticinin şahsi inanç ve görüşlerinin şirket değerlerinin tamamen biçimlendirdiği görülür³⁸.

Öyle ki aile şirketinin büyümesi kalifiyeli personel alımı ve bu çalışanların kontrolü gerektirmektedir. Ancak Merkezi yönetimlerde bu yapıyı oluşturmak çok kolay olmamaktadır.

1.8.2. Katılımcı Yönetim

Şirket paylarının çoğu aile bireylerin de olmakla beraber şirket içinde çalışan tecrübeli elemanlarda bulunmaktadır. Şirket üyeleri ile tecrübeli çalışanlar arasında sorun çıkma olasılığı nedeniyle, çalışanların ve aile bireylerinin tümünün yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu durumda çalışanların yaptıkları iş bellidir. Aile üyelerinin yetersiz kaldıkları konularda kendilerine tecrübeli çalışanlar yardım etmekte işlerinin verimliliğini ve karını arttırmaktadırlar. Bu konuda önemli

³⁷ BAŞKURT Gülcan, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansına Etkisi, İstanbul 2016, s.43.

³⁸ATAMAN, s.54.

olan bu görevleri yerine getirebilecek tecrübeli eleman olması ve kendilerini destekleyici aile üyelerinin olmasıdır³⁹.

Katılımcı yönetim şeklinde aile değerlerinin önemli olduğu kadar iş değerlerinde esas olan işe en uygun şahsın istihdam edilmesi durumudur. Sonuç olarak şirket hisselerinin çoğu aile bireylerinin mülkiyetinde olmakla birlikte, şirkette profesyonel teknik uzmanlarının da yer aldığı görülür. Şirket içerisinde ortak sayılarının çok olması profesyonellerin ve aile bireylerinin arasında bazı sıkıntılara yer açtığı öngörülür. Bu sebepten dolayıdır ki sorumlulukların ve yetkinin önceden belirlenmesi çok önemlidir. Bu yönetim biçiminde uzmanlık gerektiren alanlarda profesyonel yöneticilerin bulunması şirketin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlar⁴⁰.

1.8.3. Profesyonel Yönetim

İşletme sahipleri ve aile üyeleri yönetimde söz sahibi değildir. İşletme sahibi ve aile bireylerinin görevi sadece yatırım kararları, genel işletme politikaları gibi işletmenin geleceğini ilgilendiren konularda söz sahibidir diğer konularda işletme sahibinin ve aile üyelerinin seçtiği yöneticiler söz sahibidir. Stratejik kararların alınmasında aile üyeleri, işletmenin yönetilmesinde ise yöneticiler sorumludur. Şirket sahipleri geleceğe dair uzun vadeli amaçların belirlenmesinde, yatırım kararlarında, rakiplerin durumlarının incelenmesinde, uluslararası gelişmelerin takibi gibi şirketi ilgilendiren konularla ilgilenir⁴¹. Yöneticiler ise, şirketin hedeflerine ulaşması için para, enerji, makine, malzeme, hammadde, insan vb. bulunmasında ve etkili bir şekilde kullanılmasında, nesnel standartların belirlenerek bu standartlara uyacak sistemin oluşturulması ve işletilmesi gibi çalışmaları yönetir. Bu yönetim şekli bugün ve yarın için uygun politikaların belirlenmesini ve uygulanmasını sağlar.⁴²

Bu profesyonel yönetim şeklinde aile şirketinin sahiplerinin, yani aile bireylerinin, yönetim kadrosunda yer almamaları öngörür. Bu tarz yönetim her ne kadar aile bireylerinin yönetimde yer almamalarını öngörse de yönetici kadrolarının aile

³⁹ DİNÇER Ömer; İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul 1997, s.355.

⁴⁰ BİLGİN Naciye, Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Ankara 2007, s.9.

⁴¹ BAKAL Tuğçe, Aile Şirketlerinde Tutuculuk Kavramı Ve Kurumsal Yönetim Açısından Önemi, Manisa 2013., s.43.

⁴² KAÇAR Hakan, Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Sakarya 2003, s.6.

bireyleri tarafından seçilmesini ifade eder. Bir diğer ifade ile patron ve diğer aile üyeleri tarafından sınırları önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde şirketin yatırım kararları ve genel işletme politikaları ilgilendiren şirketin geleceğini ve bütünü etkileyen kararların alınmasıdır. Profesyonel yönetim tarzında şirketin geleceğini belirleyen önemli kararların aile bireyleri tarafından alınması, şirketin yönetilmesi ise profesyonel tarafından yapılmasıdır⁴³.

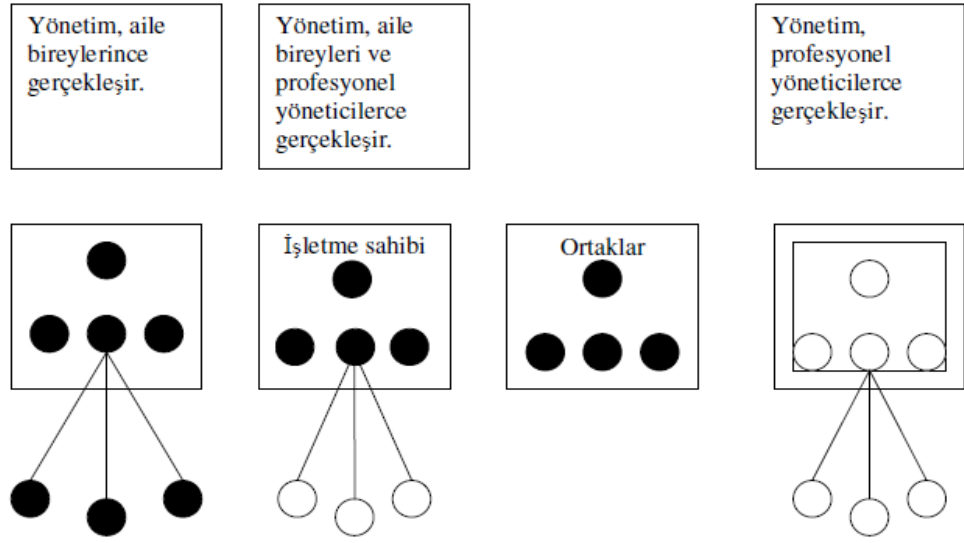
Bu yönetim tarzında şirket sahibi veya şirket sahipleri, şirketin geleceğinin yapılması/hazırlanması, uzun vadeli stratejik hedeflerin belirlenmesi, yatırım kararlarının alınabilmesi, rakip şirketlerin mevcut durumlarının tespit edilmesi, yurt içinde ve yurt dışındaki önemli gelişmelerin takip edilmesi gibi makro konularla ilgilenirler. Şirket yöneticileri ise şirketin amaçlarına ulaşabilmesi uğruna para, enerji, makine, hammadde ve insan kaynaklarının etkin kullanılması işlerini yürütürler⁴⁴.

Kısaca özetlenecek olursa aile üyeleri liderliği, profesyoneller ise yöneticiliği üstlenirler. Bu durum haricinde göz ardı edilmemesi gereken en önemli husus da şudur: şirketin başında olan yönetici veya yöneticilerin başarıyı elde edebilmeleri için liderlik özelliklerinin yanında yönetme vasıflarının da kendi bünyelerinde bulundurmaları kendileri için büyük önem arz etmektedir⁴⁵.

⁴³KÖMEÇOĞLU, s.26.

⁴⁴ POLAT Erhan, Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kurumsal Risk Yönetimi Ve İç Kontrol Sistemi: Trc3 Bölgesi Uygulaması, Malatya 2018, s.41

⁴⁵ BİLGİN, s.9.



Temel Yönetim Mantığı

Ailenin
katılımıyla
merkezi
yönetim

*Ailenin ve işin kısmen ayrılması
*Şirketin iş ünitelerine ayrılması
*Ailenin yönetim üzerine odaklanması

*Aile ve işin ayrılması
*İşletmenin bağımsız iş
birimlerine ayrılması
*Ailenin stratejik
yönetim üzerine
odaklanması

Örnek

Kikkoman, Japonya,
Correa, Brezilya

Lucky Goadstar, Güney Kore

Lurallenberg, İsviçre
Camorgo

Aile Üyesi Yönetici



Profesyonel Yönetici



Şekil 1. Aile şirketlerinde yönetim.

Kaynak: KIRAN, s.10.

1.9. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Küresel ekonomilerde önemli bir konuma sahip olan aile şirketleri birçok özelliğe sahiptirler. Sahip oldukları özellikler kendilerine birçok faydalı ve zararlı etkileri bulunmaktadır. Aile şirketlerinin sahip oldukları özellikler kendilerine sağladığı faydalar ve zararlar göz önüne alınarak incelenecektir.

1.9.1. Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile şirketlerinin kendilerine has avantajları ve bu avantajların içerikleri bu bölümde ele alınarak aile şirketleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip oldukları incelenecektir.

1.9.1.1. Sermaye Yapısı/Finansman

Aile şirketlerinin çoğunda sermaye öz kaynaklardan oluşmakta ve finansman sorunları yaşadıklarında aile içinde halledilmektedir. Öz kaynakların, sermayenin büyük bir kısmını oluşturması ve sermaye sorunu yaşadıklarında kendi içlerinde çözmeleri işletmeyi dışarıdan güçlü göstermektedir. İşletme parasal konuda zor durumda kaldığında, ortakların aile üyelerinden olması gelirlerini feda etmede diğer işletmelerin ortaklarına göre daha olası bir durumdur. Çünkü aile ile ilişkilendirilen işletme, ailenin ortak noktasıdır ve işletmenin kapanmaması için gerek müteşebbis, gerek diğer aile üyeleri gelirlerinden ve mal varlıklarından vazgeçebilir⁴⁶.

1.9.1.2. Karar Alma

Aile şirketlerinde kara alma mekanizması en önemli işlerden biridir. Bu kararlar genel olarak şirketin patronları tarafından alınmaktadır. Şirketin anaparasına sahip olan patron şirketin işleyişinde teknik konularda veya idari konularda karar alması ve uygulaması çok hızlı olmaktadır. Bu şekilde kararları onaylatma ve bürokrasinin çok az olmasından dolayı vakit kaybı yaşanmamakta ve şirkete bir avantaj sağlamaktadır⁴⁷.

1.9.1.3. Uzun Vadeli Planlama

Aile şirketlerinden genel olarak kazanç dağıtımından farklı olarak sermaye büyütürken gelecek kuşaklara aktarılması hedeflendiğinden, kendilerini geleceğe odaklamakta ve sermayelerini ve işleyişlerini bu duruma göre planlamaktadırlar.

⁴⁶ ALAYOĞLU, s.24.

⁴⁷ FERGAN, s.256.

1.9.1.4. Sosyal Statü

Aile bireylerinin toplumdaki yeri, işletmenin bulunacağı yeri de etkiler. Böylelikle aile bireylerinin işletmede etkin bir rol oynayıp oynamadıkları değil, taşıdıkları soyadları önemlidir. Bir başka deyişle işletmenin itibarı ile ailenin itibarı aynıdır. Ailenin herkes tarafından tanınması, işletmenin çevreye kendini kabul ettirmesi kolaylaşır ve işletmeye hem parasal hem de zamandan tasarruf kazandıran bir durum haline gelir. Saygın bir ada sahip olan işletme birçok alanda kendine kolaylık sağlayabilir. Örnek verecek olursa işletmenin kredi sağlamasından, hammadde teminine ve pazarlama faaliyetine kadar birçok alandan kolaylık sağlar⁴⁸.

1.9.1.5. Ortaklık

Ortakların aynı aileye mensup olmaları ve benzer kültürden gelmeleri de uyum sağlamada kolaylık sağlar. Ortakların iç içe ve bir arada olmaları işlerin etkin ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesinde etkili olur. Aile bağlarının kuvvetli olması, yönetim kadrosunun işe odaklanmasını kolaylaştırır. İşletmenin aile bireyleri tarafından kurulması aidiyet duygusunu oluşturur ve bu aidiyet duygusu Pazar payını artırarak işletme sürekliliğini, hızlı bir çalışma temposunu oluşturur. Aile aynı zamanda çalışan ve becerikli aile üyelerini bünyesinde bulundurmak ister⁴⁹.

1.9.1.6. Yönetim Politikaları

İşletmelerin karşılaştığı sorunlardan biri yönetim kadrosunda işten çıkarmaların ve ayrılımların fazla olması işe hakim olan personelin sürekli değişmesi şirketlere büyük zararlar vermektedir. Aile şirketlerinde devamlılık ön planda olduğu için yönetim ve personel çalıştırma politikalarında da devamlılık istenmektedir. Kadrolar değiştikçe birlikte oluşturulan politikaların da zarar görme ve yarıda kalma olasılığı vardır bu yüzden kadronun olabildiğince sağlamlaştırılması gerekmektedir.

⁴⁸ AKDOĞAN Asuman, Aile Şirketlerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, 2000, s.44.

⁴⁹ KARPUZOĞLU, s.89.

1.9.1.7. Personel

Aile şirketlerinde örf-adet-ahlak-vefa gibi duyguların ön planda olması hem yöneticilerin hem de çalışanların birbirine bağlı olmasını sağlar. Bu bağlılık çalışanlar arasında güven oluşturur ve bu güven ile çalışanlar kendilerini işe adar, sadık birer çalışan olur ve sağlam bir personel kadrosu oluşturulur. Böyle bir güven ortamı oluşturulduğu için yaşanan herhangi bir problemde veya krizde en son düşünülen şey işten çıkarma olur⁵⁰.

1.9.1.8. Ülke Çıkarları

Aile şirketleri, ülke ve dünya toplu durum da yaşanan olumsuz dönemlerde bile yatırımlarına devam etmekte, daha yeni ve daha çok iş olanaklarını koalamaktadır. Sosyal yaşantının korunmasında ve yükseltilmesinde aile şirketleri küçümsemeyecek bir paya sahiptir⁵¹.

1.9.1.9. Çevre

Aile şirketleri değişen çevre faktörlerine uyum sağlamakta zorlanmaz. Çünkü aile şirketlerinde bürokrasinin rolü azdır ve hızlı karar alma becerisi söz konusudur. Bu nitelikler işletmeye canlılık kazandırır⁵².

1.9.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Bu bölümde aile şirketlerinin dezavantajları incelenecektir. Bu dezavantajlar “finansman, nepotizm, yetki, işbölümü, aile içi rekabet, çevre, kuşaktan kuşağa geçiş, işletme kültürü, personel, güdülenme” başlıkları altında ele alınacak ve işletme, aile, mülkiyet konularında sağladığı katkılar incelenecektir.

1.9.2.1. Finansman

Şirketin kurucu sermayesinin az olmasından kaynaklı olarak dış borçlanmaya olumsuz bakması, şirketin sermaye arttırarak büyümesinin önüne geçmekte veya çok az

⁵⁰ ERDOĞMUŞ, s.28.

⁵¹ ATİLA, s.56.

⁵² FINDIKÇI, s.75

büyümesini sağlamaktadır. Buradaki durum şirketi durağanlığa sokmaktadır. Bazen ise şirket üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamaktan elde edilen kardan şirket yeterince yararlanamamakta bu da şirketi zor duruma sokmaktadır.

1.9.2.2. Nepotizm

Aile üyelerine işe alınma ve yükselmede ayrıcalık tanınması anlamına gelir, aile şirketlerinin başlıca sorunlarından birisidir⁵³. Aile şirketlerinde iş alımları iş gereklerine uygun yetenek ve bilgiden ziyade, işletmeye olan yakınlık göz önünde bulundurularak alım gerçekleştirilir. Aile değerlerinin, iş değerlerinin önüne geçmesi durumunda ilerleyen zamanlarda yönetimin yetersiz ve özgüveni düşük bireylerin yönetiminde kalması söz konusu olabilir⁵⁴.

1.9.2.3. Yetki

İş tanımlarının genelde yetersiz olması, mevcut iş tanımlarının uygulamaya geçirilememesi, yetki ve sorumlulukların açıkça ifade edilmemesi, otorite ve rol karmaşasına sebep olabilir. Genellikle aile şirketlerinde yetkini tek bir kişide veya grupta bulunması bazı sorunlar oluşturmaktadır, aslında bu müteşebbisin karakterine bağlı olabilir. İşletmeyi kuran, patron-yönetici yetkileri kendinde toplayarak en doğru işi yapmak istemektedir. Ancak işletmenin büyümesinde ve devamlılığının sağlanmasında yetkinin yöneticilere paylaştırılması büyük önem taşır⁵⁵.

1.9.2.4. İşbölümü

Aile şirketlerinin genelinde aile üyelerinin iş paylaşımına gitmemeleri ya da yapılmış olan iş bölümüne uymamaları, işletmede aile dışında bulunan çalışanların kimin kontrolünde olduğunu bilmemesine sebep olabilir. Böyle bir olayın yaşanmasının sebebi aile üyelerinin sermayedar veya çalışan olma rollerinin yerine getirememesinden kaynaklanır.

⁵³ ERŞAHAN, s.62.

⁵⁴ BERBEROĞLU, s.19.

⁵⁵ GARİH Üzeyir, Aile işletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma Paneli Bildirileri, İstanbul 2001, s.57.

1.9.2.5. Aile İçi Rekabet

Aile şirketinin ortaklarından veya mirasçılarının bazen farklı görüşlere sahip olması ve karar almada karşı karşıya gelmeleri şirketi zor duruma sokmaktadır. Aile içinden anlaşmazlıklara yol açmakta sermaye bölünmesine gitmektedirler. Bu duruma düşen şirketler genelde dağılma dönemine girmektedirler.

1.9.2.6. Çevre

İşletme sahibi çevreye karşı tutucu bir rol üstlenebilir. Böyle bir durum yöneticilerin risk almaktan kaçınmasına ve yönetimde tutucu bir rol üstlenmesine neden olabilir. Aile şirketlerinin yöneticileri kaybetme korkusu nedeni ile profesyonel yöneticilere göre daha tutucu bir davranış sergileyebilirler. Çevredeki gelişmelere ve değişimlere ayak uydurmak yerine tutucu davranmak işletmelerin birçok fırsatı kaçırmalarına, rakipleri ile olan rekabetin azalmasına ve aile içi problemlere yol açmaktadır⁵⁶.

1.9.2.7. Kuşaktan Kuşağa Geçiş

Aile şirketlerinin en büyük sorunlarından biri yönetimin kimin devir alacağıdır. Aile şirketlerinin yaşam süresini kısaltan kuşaktan kuşağa geçiş krizleri, müteşebbisten sonra yerini alacak olan varisin belirleme ve devir planlamalarıdır. Bu durumu mevcut rekabet koşulları içerisinde çözebilmek işletmenin sürekliliği açısından büyük önem taşır.

1.9.2.8. İşletme Kültürü

Çoğu aile şirketi sermayecisi bulunan aile kültürü, değişim karşısında mevcudiyetini koruyan yapı ve kurallara sıkı sıkıya bağlanma ve direnç gösterme eğilimindedir. Bu şekilde bir tutum sergilemek aile şirketinin kültürünü oluştursa bile işletmeyi zaman ile negatif etkide bulunacaktır.

⁵⁶ KÖMEÇOĞLU, s.65.

1.9.2.9. Personel

İşletme istenilen büyüklüğe ulaşmadan aile dışından personel alımı olmaz. Personel ihtiyacı doğduğu zaman ise genellikle personel seçimi aileden, akrabalarından ve aileye yakın kişilerden uzak akrabalar, tanıdıklar ve komşuların çocukları işe alınır. Böyle işletmelerde önceliğin güvenilirliğe verilmesi işinde uzman olan kişileri ikinci plana iter ve aile dışından personel almak pek hoş karşılanmaz. Bununla birlikte çalışanların profesyonel olduğu unutulur; iş ücret dengesi ve mesai kavramları göz ardı edilir. Uygun bir ücret ve çalışanı ödüllendirme genellikle söz konusu değildir. Ücret politikasında en çok dikkat edilen husus kıdemdir. Aile şirketlerinde genellikle çalışanların eğitim düzeyi, iş deneyimi, teknik bilgi seviyesi, performans, yetenek ve yetkinlik gibi faktörler çok fazla önem arz etmez⁵⁷.

Aile şirketlerinde işe alma ve atamalarda önemli bir rol oynayan aileye üye olma kriteri aile içinde yaşanan sorunların çoğu profesyonel yöneticiyi aile şirketinden uzak tutmaktadır. Profesyonel yöneticiler bireysel hareket etmek istediklerinden aile şirketlerinde kendilerine çok fazla yer bulamamaktadır ve bunun yanı sıra aile şirketleri istenen düzeyde bir yönetici kadrosu oluşturamamaktadır. İstenilen düzeyde bir kadro oluşturulsa bile yöneticiyi geliştirme açısından yetersiz kalmaktadır, bu da hem yöneticiler hem de işletmeleri olumsuz etkilemektedir. Bu tarz olumsuz durumların yaşanmasından dolayı personelin işletmede uzun süre çalışamamasına, sürekli personel değişikliğine sebep olmakta ve yüksek iş gücü devri ortaya çıkmaktadır⁵⁸.

1.9.2.10. Güdülenme

Aile şirketlerinde kurucu-patron ve aile üyelerinin güdülenmesinin yanı sıra aile dışından olan çalışanların güdülenmesinde problem oluşabilir. Bu çalışanların güdülenme problemini çözmek için performanslarına göre maaş ve iş bölümü yapılabilir.

⁵⁷ URAL Aydın, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu, İstanbul 2004, s38.

⁵⁸ BERBEROĞLU, s.86.

1.10. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM SORUNLARI

Günümüz işletmelerinde plan, örgütlenme, kontrol fonksiyonları gibi durumların yolunda ilerletilmesi, bunları başarı ile uygulanması sonucu işletmenin verimliliğinin/ etkinliğinin arttırdığını görülmektedir. İşte bu noktada bahsedilen fonksiyon çok büyük önem addetmektedir. Aile şirketlerinde veya aile şirketlerinde kurucu yönetici konumunda olan bireyin bütün bu fonksiyonları tek başına kontrol edip yürütme çabası içerisinde olmalıdır. İşletmenin başarı elde etmesiyle genişleyen ve büyüyen şirketin/kuruluşun artık kurucu yönetici tarafından tek başına idare edilememesi durumu üzerine aileden yardım alması kaçınılmaz olur. Genellikle aileden görevi üstlenecek bireyi yönetime getirir⁵⁹.

1.10.1. Planlama Sorunları

İşletmelerde yönetim fonksiyonlarından bir tanesi olan planlama süreci, ilerleyen süreçlerde yapılacak analizlerde ve olumsuzluklarda alınabilecek tedbirlerin oluşturulmasıdır⁶⁰. Bu anlamda planlamanın tanımı: gelecek zaman diliminde kurumların amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan stratejik uygulamaları seçimi biçiminde söylenebilir. Çağımız iş dünyasında planlama süreçlerinden, toplumun ekonomik koşullarının süratle değişmesi ve bu değişim döngüsüne uyum sağlamak amacıyla yapılarında gelişebilecek rastgele değişimlere engel olmak şeklinde yorumlanabilir⁶¹.

1.10.2. Örgütlenme Sorunları

Aile şirketlerinin veya aile şirketlerinin karşı karşıya kaldıkları en önemli sorun aile üyelerinin üstün görülüp akrabaların kayırılması davranışdır. Bu davranış ile aile şirketlerinde genellikle şirket içinde önemli noktalara profesyonel yöneticiler yerine aile bireylerinden birinin getirilip şirketin organizasyon yapısı geliştirilmeye çalışılır. İşte bu

⁵⁹ ELALMIŞ ÖZEKİN Süreyya, Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği, Ankara 2011, s.34.

⁶⁰ KOYUNCU Hasan, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci Ve Yönetimi Konya İlinde Bir Araştırma, Konya 2015, s.13.

⁶¹ YILDIZ Zeki Bayram, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Ankara İlinde Bir Uygulama, Kırıkkale 2014, s.12.

olumsuz diye adlandırabileceğimiz durum şirketin diğer çalışanları tarafından negatif şekilde değerlendirilip çalışma motivasyonlarını olumsuz anlamda etkilediğini, çalışanın şirketten zamanla bağının kopması anlamına geldiğini ön görülebiliriz⁶².

1.10.3. Yürütme Sorunları

Aile şirketlerinde karşı karşıya kalınan çeşitli yürütme sorunları vardır. Bu sorunların ana müsebbibi şirket sahibinin kendi tecrübeleri dolayısıyla profesyonel yöneticiler ile çalışmakta zorluk çekmesidir. Bu bağlamda öncelikle kurumsallaşmaktan söz edebilmek için değişimden de söz etmek gerekir. Birçok firma sahibine göre risk anlamına gelen ‘değişim’ nedeniyle kurumsallaşmaya sıcak bakmamaktadırlar ve dolayısıyla yürütme sorunlarının ortaya çıkışının önü açılır⁶³.

1.10.4. Koordinasyon Sorunları

Bir işletmede ya da kuruluştaki belli bir işi yerine getirmek üzere ayrılmış olan bölümlerden her biri anlamına gelen departman, aile şirketlerinde de bulunmaktadır. İşletmelerin bu bölümleri arasındaki faaliyetlerde birbiriyle uyum içerisinde bulunmaları işletmeler için son derece önemlidir. İşletmelerin koordinasyon faaliyetleri arasında, bireysel ve örgütsel olan arasındaki uyumun sağlanması durumudur. Koordinasyon ile belli bir zaman ayarlamaları, şahısların çabalarını birleştirme, kişiler arasındaki iletişim ve fikir ayrılıkları önlemek gibi işlevlerini yerine getirir. Yönetiş fonksiyonunun temel şartlarından biri olan planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol bu koordinasyon işlevleri sayesinde yerine getirilir⁶⁴.

1.10.5. Denetim Sorunları

Aile şirketlerinde denetim sürecinde gayri resmi bir kontrol sistemi kullanılır. Gayri resmi olan bu denetim süreci sırasında profesyonelliğin tersine tahminler önem kazanmaktadır. Bu tarz denetimlerde hatalı tespitlerin yapılma olasılıkları muhtemeldir.

⁶² ARBAK Türkan Hande, Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü, İzmir 2010, s.55.

⁶³ KAMACI Kemal, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İşletmecilik Problemlerinin İncelenmesi : Konya İli Matbaa Sektörü Örneği, Konya 2016, s.38.

⁶⁴ AKGEMCİ Tahir ve SEVİNÇ İsmail, Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi, İstanbul 2004, s.515.

Yapılan standartlarda ise eksik olan ve aynı zamanda standartlaşmaya gerekenden daha fazla değer verilmektedir⁶⁵.

Aile şirketlerinde akrabalara normalinden fazla itimat edilmesi denetim farklılığını geliştirmiştir. Şirket çalışanlarının planlarına, program istek ve talimatlarının uygulanmasına fazla önem verilmemiştir. Denetimler genel olarak zamanında yapılmayıp girdinin çıktıyı oluşturduğu an muhasebe denetimleri şeklinde yapılmaktadır. Kayıt zamanı Vergi Usul Kanunu'na uyumlu olup olmadığını gözlem esnasına dayanmasından dolayı şirketin mali yapısı ve gidişi hakkında net bir bilgi alınamamaktadır⁶⁶.

1.10.6. Personel ve İstihdam Sorunları

Aile şirketlerinde çalışma ve kalifiye alanındaki en büyük sorunlarından birisi aile içinde kalan personel ile aile dışında kalan personele eşit eğitim fırsatının tanınamaması, çalışma durumlarına göre alınan ücretler, ikramiyeleri, firmada çalışacak liderlerin belirlenmesi ve işleyişi düzenleyecek kalifiye eleman alanındaki sorunlardır.

Şirket çalışanları çalıştığı yerde memnun oldukları süre içerisinde daha yüksek seviyede verimli çalışmaktadırlar. Bu verimin sağlanıp sürdürülebilmesi Ancak ve ancak personelleri motive etmekle mümkündür. Aile şirketlerinde yönetici, örgüt planları doğrultusunda alt kademe çalışanlarını motive edip istenilen seviyede çalışma verimini sağlanmasını istiyor ise bu duruma liderlik etmek zorundadır. Bu durumda aile şirketlerinde çalışan personele ödenecek olan ücret konusunda adaletli olunup fazla mesai kavramına dikkat edilmesi gerekmektedir. Ücret tespitinde kıdem ve akrabalık ilişkisi çok önem gören bir durumdur⁶⁷.

1.10.7. Finansman Sorunları

Aile İşletmeleri içerisinde yapılacak olan faaliyetlerin sürdürebilmesi için o alanda uzman ve bilgi sahibi olunması gerekir. Yöneticilerin ve çalışan kesimin

⁶⁵ BAKIRCI, s.17.

⁶⁶ DOĞAN Recep, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi: Adıyaman İlinde Bir Araştırma, Ankara 2014, s.51.

⁶⁷ GARİH, s.119.

eđitilmesi için eđitim programlarına son derece ihtiyaç vardır. Bu konuda iřletmelerde programların eksik olması nedeni ile yeterince faydalanamamaktadır⁶⁸. Mesleki eđitim iřletmeler tarafından daha çok onemsenmektedir. İřin maddi boyutu dūřunūldūđundan dolayı eđitimin arka plana itildiđi söylenebilir. İdareci ve departman çalıřanları muhasebe finansman ve yönetim organizasyonlarda gereklidir⁶⁹.



⁶⁸ KARASU, s.26.

⁶⁹ KOYUNCU, s.12.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Tarihsel ve ekonomik şartlardan dolayı kurumsallık kavramının ilk ortaya çıkışı; Amerikalı iktisatçılar tarafından 1900’lü yılların başlarında, sistemdeki kurumlara ve yansımaları olan ekonomi üzerine olmuştur. Buradan yola çıkarak, örgütün sisteme bakış açısıyla gündeme gelen çevre faktörü, bu faktörün örgütlerdeki yeri ve sürekli kendini yenileme karşısında örgütlerin uyum içerisinde kurumsallaşma teorileri ortaya atılmaya başlanmış ve günümüzde ise artık örgütlerin sürekli karşılaştığı ve vazgeçilmez bir kavram haline gelmiştir⁷⁰.

Türkiye’nin uluslararası pazarlara ve gümrük birliğine açılma teşvikleri, iş ahlakı ve sosyal sorumluluk kavramlarının ön plana çıkmasına, finansmanın işletmeler açısından önem arz etmesine, işletmelerde aile anlaşmazlıkları, işletmelerin daha kalıcı bir yapıya gelmek istemeleri gibi nedenler, işletmelerin kurumsallaşma konusuna daha çok yönelmesine sebep olmuştur. Bugün küçük çaptaki işletmeler dahi kurumsallaşmanın önemini farkına varmışlar; kurumsallaşma seviyesi yüksek, güçlü ve etkin işletmelerin ülkelerin sosyal ve ekonomik düzeyini belirleyebileceğini anlamışlardır. Aksi takdirde, piyasada rekabet payının düşeceğini farkındadırlar⁷¹.

Kurumsallaşma kavramından önce kurum kavramının ne anlama geldiğini belirtmekte yarar vardır. Kurum kavramı, TDK sözlüğünde “evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” şeklinde tanımlı olup, oluşumu yıllar almış ve çok yavaş değiştirilebilecek bir yapıya sahip, kendine ait bir ekol inşa etmiş, bir enstitü düzeyindeki yapıyı ifade eder⁷².

Kurumlar, kendilerini oluşturan bireylerden daha uzun ömre sahiptir, sürekli yaşayan birimlerdir ve istikrarlı yapıları vardır.

⁷⁰ ATAMAN, s.69.

⁷¹ DUMANLI Melih, Kurumsal Yönetim Ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Finansal Performans Analizi Vaka Çalışması, İstanbul 2018, s.50.

⁷² URAL, s.18.

Kurumsallaşma, kurum olma sürecidir. Selznick'e göre ise kurumsallaşma, örgütün kendine ait bir özellik kazanması, duyarlı ve esnek bir yapı haline gelme aşamalarıdır. Kurumsallaşmada fikirlerin ve değerlerin yayılması ve benimsenmesi önemlidir. Değerlerin yayılmasıyla kurumsallaşma kalıcılık kazanır. Daha geniş anlamıyla kurumsallaşma, şirketin bireylerden ayrı olarak prosedürlere, standartlara sahip olması; farklılık gösteren çevreyi takip edecek sistemleri oluşturması ve gelişmelere ayak uyduracak yapının oluşturulması; kendilerine ait selamlama, iş yapma usul ve yöntemlerini kendine has bir hale getirmesi ve ayırıcı bir kimliğe sahip olma sürecidir. Kurumsallaşma, şirketin tamamen profesyonellere terk edilmesi, bir kenara çekilmesi, kontrolün elden çıkartılması, herkesin sözüne göre hareket edilmesi, bir sürü danışman tutulması demek değildir. Kurumsallaşma ile işletmeler kişilerden bağımsız uzun dönemde ayakta kalır ve kamuoyuna mal olurlar. Bu nedenle, aniden bir kerede gerçekleştirilen bir uygulama değildir⁷³.

Kurumsallaşmada maksat, gerekli planlama, yönetim ve kontrol sistemleri ile devamlılığı sağlayabilecek başarının elde edilmesidir.

İşletme, bir sistem haline gelebilmelidir. İşletmenin işleyişinden alınan kararlara kadar her şey bir düzen içinde yürümelidir. Kurumsal yapıya sahip işletmeler profesyonel bir yönetim tarzını benimsemelidir. Bu nedenle, işletmelerde kurumsal temellerin atılması için, kişilerden bağımsız bir yönetim yapısı oluşturulmalıdır.” Kişiler değişse de, işletmede işler aksamadan devam etmelidir⁷⁴.

Kavrama çevreye uyum açısından bakan March kurumsallaşmayı şu şekilde tanımlamaktadır: çevresel değişim ile beraber örgütsel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standart bir yapının ortaya konmasıdır. Bu tanımda üç husus üzerinde durulur. Kurumsallaşmış örgütler; çevresel değişim ile beraber değişirler, bu değişimi öğrenirler ve standartlarını bu değişime uygun geliştirirler.⁷⁵ Aslında kurumsallaşma ile bir kurumun işletmenin beklenebilir, öngörülebilir olması anlaşılmalıdır. Bu durumdan

⁷³ PAZARCIK Orhan, Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetimi, İstanbul 2004, s.36

⁷⁴ ALAYOĞLU, s.65.

⁷⁵ KARPUZOĞLU Ebru, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001, s.72.

kasıt, yazılı olsa da olmasa da, kurumun, davranış, tutum, süreç ve yapılarının bilinir ve anlaşılır olmasıdır⁷⁶.

Kurumsallaşma, birkaç profesyonel yönetim kurulu üyesinin varlığından ibaret değildir. Uyum içinde çalışma kültürünün geliştirilmesi için çok büyük çabalar gerektirir. Tabloların, şemaların, verilerin, kayıtların bir klasörler bütünü halinde raflarda yer alması tek başına hiçbir anlam ifade etmemektedir. Bunların canlı bir yapıyla birlikte o şirkete özgü ortak dili oluşturması, yönetim ve şirketin bu ortak dili konuşarak bu yapı üstünde yükselmesi ile kurumsallaşma belirginleşir. Bununla birlikte, genel olarak kurumsallaşma dendiğinde şirketin örgütsel açıdan kurumsallaşması gerektiği anlaşılır. Özellikle, girişimcinin ailesi ile şirketi ilişkilerini iç içe olduğu ve birbirinden etkilendiği şirketlerde, kurumsallık söyleminden şirketlerin daha sistemli bir yapıya dönüşmesi olarak bahsedilebilir. Şirket, girişimcinin ailesinden bağımsız keyfi davranışlarına göre değil, belli kurallar dahilinde yönetilmelidir⁷⁷.

2.1. KAVRAM OLARAK ÖRGÜT VE KURUM

Yönetim teorilerinin özünü oluşturan örgüt ve kurum kavramları, yönetimle ilgili çalışmaların büyük bir bölümünün temelini oluşturmuştur. Bugüne kadar üzerinde en çok çalışılan konular olan bu kavramlar birbirinin yerini tamamlayan kavramlar olarak karşımıza çıkar. Bu kavramların tanımlarının yapılmasına rağmen, ortak bir tanım birliği oluşturulamamıştır. Kavram karmaşasına yol açan bu durumu önlemek ve kurumsallaşma olgusunu daha nesnel bir şekilde ortaya koyabilmek için örgüt ve kurum kavramlarını tanımlamakta yarar vardır. Çeşitli bilim dalları uzmanlarınca değişik açılardan incelenen ve tanımlanan örgüt kavramı; kurum, organizasyon, teşkilat, müessese kelimeleriyle de ifade edilmektedir. Farklı anlamlarda kullanılsalar da anlamca birbirine yakın kavramlardan örgüt tanımlanacak olursa; ortak bir hedef, belirlenmiş bir yapı, bu yapının işleyişine bakılacak olunursa, kaideler ve politikalar, haberleşme ve karar alma gibi aşamalardan oluşan örgüt: bireysel olarak üstesinden gelemedikleri işlerin yapılmasına olanak sağlayan sistemli yapılardır yani maddi ve

⁷⁶ FERGAN, s.242.

⁷⁷ TAŞHAN Ahmet, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki: Orta Ve Doğu Karadeniz Bölgesi'nde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma, İstanbul 2010, s.31.

beşeri etkenler işletme amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek üzere düzenlenmiştir⁷⁸.

Örgüt şu şekilde açıklanmıştır; toplumsal ihtiyaçların bir bölümünü karşılamak üzere, önceden saptanmış amaçlara ulaştıracak işleri yerine getirmek için güçlerini isteyerek ve düzenli olarak dayanışma sağlayan insanlardan oluşan toplumsal bir yapıdır⁷⁹. Anlaşılacağı üzere açık sistemlerdir. “Sistemin tanımını yapacak olursak: eylemlerin, fikirlerin ve bilgilerin birbirleriyle ve çevreyle etkileşim halinde olduğu bir yapıdır. Örgütler, insanların amaçlarını gerçekleştiremediği yerde onlara yardımcı olan etkili, sosyal bir araç niteliğindedir. Bir örgütten bahsedebilmek için her şeyden önce örgütün⁸⁰:

- Varmak istediği ortak amaçların bulunduğu,
- İnsan ve fiziki kaynakların bir arada olduğu,
- Örgüte üye olan kişilerin tutum ve davranışlarının belirli ölçülerde sınırlayan bir yapılanma içinde olduğunu belirtmek gereklidir.

Mintzberg, örgüt ideolojisini, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inançlar sistemi olarak tanımlamaktadır. İdeoloji, genel fikirler sistemi değil; örgütü kuran birey veya gurubun fikirler sistemi olarak ortaya çıkar. Bir organizasyonda ideolojik sistem bireyleri birbirine kenetleyen, birbirini anlamayı kolaylaştıran, dış çevreye aynı tür tepkiler gösterilmesini sağlayan düşünce ve inançlar bütünü” olarak tanımlanmaktadır⁸¹.

Mintzberg’e göre örgüt ideolojisinin işlevi, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesidir ve üç aşamada ortaya çıkar. Birinci aşama, örgütün belli bir mal veya hizmet üretmek amacıyla kurulması sırasında ortaya çıkan misyon aşamasıdır. Bu aşamada bir grup insanın bir lider etrafında bir araya gelmesi tesadüfî değil, belli bir amaç ve anlayışla olmaktadır. İkinci aşama, teamül ve gelenekler aracılığı ile misyonun

⁷⁸ YILMAZ, s.480.

⁷⁹ ERDOĞMUŞ, s.48

⁸⁰ DÖNMEZ Nihal, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Yönetimin Devri : Uşak OSB’nde Örnek Uygulama, Kütahya 2009, s.37.

⁸¹ AKAT İlter, İşletme Yönetimi, İzmir 2002, s.19.

değerler haline dönüşmesidir. Üçüncü asama ise, değerlerin örgüt üyelerince benimsenip, örgütün kişiliği haline dönüşme aşamasıdır⁸².

Örgütler varlığını bir düzen ya da işleyiş tarzı çerçevesinde sürdürür. Mesela, işlerin nasıl gruplandığı, kimin kime karşı sorumlu olduğu, unvanlar, personelin örgüt içindeki yeri, işlerin tanımı, örgütün yönetim tarzı, örgütün amacı, iletişim, karar, işbirliği, güven, verimlilik, ödüllendirme, örgüt iklimi, sosyalleşme ve bütünleşme, özgünlük, iş doyumuna, yenileşme ve daha birçok konuda örgüt içinde oluşmuş kurallar, politikalar ve davranış şekillerinin var olması gerekir. Kısacası ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş ve iş birliği yapmaları zorunlu olan bireylerin takım ruhuna, paylaşılacak ortak değerlere yani ortak bir ‘kültüre’ sahip olmaları şirketlerin varlığı için gereklidir⁸³.

Sözlükteki anlamına bakıldığında kurum; ‘yer, kuruluş, müessese’ anlamını ifade ederken, kurumsallaşma; kurum niteliği kazandırma ve herhangi bir davranış ve düşünce, inanış biçiminin tarihi olarak durağan ve toplumca değer verilen kalıplara dönüşmesi süreci olarak tanımlanmaktadır⁸⁴. Sosyolojik anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri, belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu ifade etmektedir. Örneğin, evlilik, mukavele, sigorta, işletme, el sıkma bir kurum örneğidir. Toplum biliminde kurumun, hep birlikte eş güdülmüş ve örgütlenmiş bir görece bütün oluşturan düşünceler, inançlar, gelenek-görenek ve davranışlarla öznellik kazanmış öğeleri yapılar, mallar, belgeler, simgeler gibi örneklerdir ve bir sürekliliği vardır. Değer ölçüleri ve bunların hayata geçirilmesini sağlayan araç, gereçler, mallar ve yapıtlardan ve onların akıllarda kalmasını sağlayan bayraklar, rozetler, renkler, biçimler, gibi simgeler kurumu hafızalarda sağlar. Her kurum bir ‘davranış kuralları-mevkiler-eylemler’ bütünüdür⁸⁵.

Birbiriyle alakalı adetler ve yasalardan bir araya gelmiş olan kurum; toplumun belirli bir amaç etrafında örgütlenmiş, toplumun ayrılmaz bir bütünü olan yerleşik ve

⁸² BERBEROĞLU, s.158.

⁸³ YILMAZ, s.468.

⁸⁴ KELEŞ Özgül, Kurumsallaşma...?, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Metalurji Ve Malzeme Mühendisleri Odası, Sayı:174, Haziran 2015, s.25.

⁸⁵ KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticilik, İstanbul, 1998, s.259.

örgütlü bir yapıya sahip; içinde yaşadığı toplumun adet ve yasalarına uyum sağlamak zorunda olduğu bir örgütlülük biçimidir. Toplumsal düşünce ve hareketler çerçevesinde kural niteliğinde bir statüye sahip olan kurumlar, toplumun kendine verdiği ve anlam yüklediği sorumlulukları yerine getirmekle topluma katkıda bulunarak sosyal sistem dengesini güçlendirir. Kurumları; insanların geleneklerini yönlendiren, toplumsal hayata düzen getiren oluşumlar olarak da görmek mümkündür. Nitekim kurumsal yaklaşımın gelişiminde, Peter Berger'in sosyolojik çalışmalarına dayanarak Luckmann'ın üzerinde durduğu, "Sosyal düzenin başlangıcı ve doğası nedir?" sorusu, gerçekte toplumsal hayata düzen getiren unsurları, yani kurumları açıklamaya yöneliktir⁸⁶.

Kurum kavramının eksiksiz bir tanımının yapılabilmesi için bazı özelliklerin bulunması gerekmektedir. Bunlar⁸⁷;

- Belirli bir amaca yönelik olması gerekir,
- Bahsi geçen gereksinimlerin gerçekleştiriliş şeklinin devamlılık kazanmış olması,
- Kurumların diğer kurumlar ile iletişim halinde, örgütlenmiş ve eş güdümlenmiş olması,
- Her kurumun birbirleri ile ilişkili olmasına rağmen kendi alanlarında tek olması,
- Değerli olması, kültürlerine ait normları kendilerinde bulundurmaları, şeklinde sınıflandırılabilir.

Yukarıda bahsedilen niteliklerden yola çıkarak şöyle bir tanım yapılabilir: kurum; toplumda aktif rol oynayan kişilerin temel gereksinimlerini karşılamak maksadıyla ortaya çıkmış, devamlılık kazanmış, eş güdümlenmiş, oldukça onanmış ve yaygın olan sosyal örüntü, rol ve ilişki bütünüdür. Bahsi geçen her bir kurum toplumsal bir varlıktır. Kurumlar, etkileşim halinde olduğu çevreden etkilenir fakat kendine has bir yapısı, kültürü, karakteri, doğası ve kimliği vardır⁸⁸.

Kurumsallaşma kelimesi örgütsel değişimin bir sonucu olarak değerlendirildiğinde, kurum terimini etraftaki değişikliklerin sürekli bir kaynağı haline

⁸⁶ SUNGURTEKİN, s.58.

⁸⁷ DÖNMEZ, s.40.

⁸⁸ KÖMEÇOĞLU, s.34.

geldiği, etrafını denetleyebildiği ve ona istediği tarzda şekil verebildiği an, bu örgütün artık bir kurum haline geldiği söylenebilir şeklinde tanımlanabilir⁸⁹

2.2. KURUMSALLIK TEORİLERİ

Kurumsallık Teorileri'nin başlangıcı, Philip Selznick'in 1948 yılında geliştirdiği “doğal sistem modeline” dayandırılır. Modelin bakışına göre; “örgüt adına önemli olan şeyin araçlar olarak değerlendirilmesine rağmen, aslında hayatta kalabilmeleridir. Teorilerinin temelleri Selznick'e dayanmasına rağmen aslında kurumsallık adı ile kabul görmesi, Meyer ve Rowan adlı iki önemli araştırmacının 1977 yılında “Bir Mit ve Merasim Olarak Formal Yapı” başlıklı makaleleri ile olmuştur. 1980 ve 1990 yılları arasında teorilerine pek çok yaklaşım ve düşünce eklenmiştir. 1980 yılının ilk yarısında ise, Di Maggio ve Powell tarafından Yeni Kurumsallık Yaklaşımı önem kazanmıştır. Tüm bu yaklaşımların ortak noktaları; görmemezlikten gelinemez olan çevre faktörü, örgütlerin etraflarındaki/sektörlerindeki bir diğer örgütlere benzemek zorunda olmaları ya da benzer olmaya zorlanmaları, örgütleri bir pastanın paydaşları saymaları, yönetici kadrosunun örgütü kurumsal çevreye benzetmeleri endişelerinin sonucu, örgütsel tavırlar ve örgüt içerisindeki, insan ilişkilerine önem verilmemesidir. Bu konularda aşırıya kaçılması durumunda örgüte büyük zararlar vermektedir⁹⁰.

2.2.1. Selznick'in Kurumsallık Yaklaşımı

Selznick'in Kurumsallık Yaklaşımı modeline göre örgütlere, belirli topluluklar olarak görülmektedir. Çevreyle olan etkileşimleri önemli olduğundan, sosyal ilişkileri çok önemlidir. Bu oluşumlar; örgütsel davranışta görüldüğü gibi, rasyonel olmayan durumlarda ki olumsuzlukları yaşamazlar. Bu irrasyonelliğin temelinde var olan bireyler ve karmaşık örgüt yapısıdır⁹¹. Kurumsal yapı; dış etkenlerden büyük ölçüde olumlu ya da olumsuz etkilenen ve örgüt bireylerinin sadakatleri ve özellikleriyle şekil alan topluluklardır. Çevre ile olan tüm bu sosyal iletişim de organizasyonun

⁸⁹ DÖNMEZ, s.36.

⁹⁰ DİNÇAY İsmail Hakkı, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci Ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Bir Alan Araştırması: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği, Eskişehir 2016, s.51.

⁹¹ TAŞHAN, s.34.

güvenirliliği, yetki ve iletişim hattındaki devamlılığ, örgüt içindeki biçimsiz ilişkilerin devamlılığı ve homojenlik sağlanması gereken unsurlardır⁹².

2.2.2. Meyer&Rowan: Yapının Sembolik Özellikleri

Kurumsallık Teorileri, Meyer ve Rowan isimli iki önemli araştırmacı sayesinde kabul görmeye başlamıştır. Meyer ve Rowan'a göre, biçimsel yapının örgüt davranışlarını ortaya çıkaran sembolik aksesuarları vardır. Bu aksesuarlara, örgütün görevi, yapısal düzenlemeler, üst-düzey, alanında uzman çalışanlar gösterilebilir. Sembolik amaçlar için kullanılan biçimsel yapı, örgütteki binalar, bölümler, konumlar ve faaliyet programları için plan yaparlar. Bu plan, örgütün gelmek istediği nokta ve politikalarıyla bağlantılıdır. Günümüz bürokratik örgütlerin kaynağı, rasyonelleşmiş ve bu yapısal unsurların ve bağlantılı amaçların ferdi olmayan karakteri ile alakalıdır⁹³.

Biçimsel örgütler, gelişmişlikleri artmış olan toplumlara özgüdür. Topluluktaki kurumsallıkların gelişmesi, biçimsel örgütleri daha yaygın ve detaylı yapmaktadır. Kurumlar, biçimsel örgütlerin rahat bir şekilde oluşturulduğu mitlerdir. Toplumun görüşüne göre, kurumsallığın bir göstergesi haline gelen binalar bazen gereksiz de olabilir. Oysaki bu binalar, kurallara uyumluluğu, gerçekliği, yeterliliği ve gerekliliği gibi durumları içerir. Dolayısıyla; Meyer ve Rowan'ın görüşüne göre⁹⁴;

- Örgütsel yapılar, kurumsal mitlerin çoğalmasıyla ortaya çıkmakta ve daha karışık bir durum haline gelmektedir. Kurumsal olarak, örgütsel işlemler, bu mitlerle destek görmektedir.
- Kurumsal mitlerle oluşan etkinlikler daha yasal, başarı oranları yüksek, uzun ömürlü olma olasılıkları yüksektir. Örgütsel olarak kontrol çabaları, özellikle kurumsallaşma bağlamında iç ve dış ritüele uygun olduğunu göstermektedir. Bu tez kurumsallaşma oranlarını yüksek derecelere çıkarmış şirketler için geçerlidir.
- Kurumsallaşmaya ayak uydurmak için, örgütler için büyük önem arz etmektedir. Kurumsallaşmanın kurallarına göre uyum sağlamak, örgütler olarak değerlere

⁹² ATAMAN, s.198.

⁹³ BAYER Ertuğrul. "İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi Ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi", Ankara 2005, s.115.

⁹⁴ PAZARCIK, s.78.

saygı gösterildiğini ortaya koyar ve yapılan işlerin diğer kurumlar tarafından sorgulanmasının önüne geçer.

2.3. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Değişen iç ve dış çevresel koşullar; sürekli incelenerek şirket amaçlarının, örgüt yapısının, çalışan özelliklerinin, şirkete ait teknolojik değerin, iş görme yöntem ve biçimlerinin bu değişime uyum sağlamasını gerektirir. Modern teknolojinin şirketler için ifade ettiği anlam her geçen gün gittikçe artmakta ve bu da kurumsallaşmanın önemini açığa çıkarmaktadır.” Kurumsallaşma süreci, yasal olarak tanınma, varlığın devamlılığı, çalışanların ve şirketin amaç birliği, kurumsal kimlik kazanma balıkları altında incelenebilir⁹⁵.

2.3.1. Yasal Olarak Tanınma

Şirketler kurumsallaşmak için şirket yönetimi kurallarındaki değişimleri belirlemek ve kabullenmek zorundadırlar. Şirketin kurumsallaşma ihtiyaçlarına göre belirlenen kanunlar şirketlerin hukuki biçimlerini oluşturur. “Şirketler bu hukuki biçimlerine göre yönetsel ve örgütsel gereklerini yerine getirirler yasal yapının kuralları şirketin yapısını büyük ölçüde etkilemektedir⁹⁶. Şirketlerin temel yapı taşlarından olan yasama, yürütme, anayasa, tüzük, yönetmelik ve yönergeler hukuki terimlere uymak zorundadırlar. Türkiye’de işletmelerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, borçlar hukuku, iş hukuku, icra iflas hukuku ve benzeri kanunlar tarafından onaylanıp yine aynı kanunlar tarafından feshedilir. İşletmeler veya şirketler kurumsallaşmak adına gerekli sayılacak yasal değişiklikleri veya sosyal yaşamın gereklerini her zaman göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Kurumsallaşmak terimi burada yasal koşullara uymanın ve onu benimsemenin adı olarak tanımlanır⁹⁷.

⁹⁵ KARPUZOĞLU, s.62.

⁹⁶ GÜLLER Seçkin, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Devir Planlamasının Rolü Ve Bir Araştırma, İstanbul 2010, s.41.

⁹⁷ ÜLGEN Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması, İstanbul 1990, s.172.

2.3.2 Şirket Varlığının Devamlılığı

Şirketler devamlılıklarını sağlamak için hem şahsi hem de aile olarak isteklerini birbirlerine uyumlu olacak şekilde devam ettirmelidir. Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için” sözü bu konuyu açıklamak adına söylenebilir. Şirketler pasiflikten ziyade aktiflik tarzını seçerek devamlılıklarını sağlamanın yolunu açarlar yani durağan bir işletmenin hayatta kalabilme şansı yoktur şirketler değişime ayak uydurmak zorundadır⁹⁸.

Şirketler kuruluş süresince büyüklüklerini, üretim mekanı/alanı, kapasitelerini, lojistiklerini, ve diğer gelişmeler gibi durumları göz önüne alarak kuruluşunda hedefler doğrultusunda işletme içindeki görevlerine istinaden faaliyet ve davranışlarını düzenleyen bir yapı oluştururlar. Bu nedenle şirketler statik bir yapıdan ziyade hedeflerine ulaşabilmek amacıyla dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını sürekli kırarlar⁹⁹.

2.3.3. Çalışanların ve Şirketin Amaç Birliği

Şirket sürekliliğini devam ettirebilmesi için kendi ihtiyaç ve hedefleri ile beraber çalışanlarının ihtiyaç ve hedefleri arasında uyum sağlamak zorundadırlar. Şahıslar başkaları ile ilişki halindeyken çoğunlukla kendi ihtiyaçlarını ve kendi çıkarlarını ön planda tutarlar. Bu durumda örgütlere kendi istek ve gerekliliklerini karşılamak adına katılıp ve kendilerine özgü amaçlara ulaşmada yine örgütlerden yararlanırlar. İşletmelerin de kurulma amaçları arasında yer alan konulardan bir tanesi de aslında budur yani çalışanlarından yararlanıp değişen koşullar doğrultusunda hedefleri ve isteklerini yenileyerek sürekliliklerini sağlayıp devam ettirebilmek. Birbirinden farklı iki taraf gibi görünen çalışan ve şirketin kendilerine özgü hedefleri ve ihtiyaçları vardır işte bu noktada asıl önemli olan karşılıklı hedeflerin ve gereksinimleri uyumlaştırılması ve her iki tarafın da ortak çıkarlar noktasında buluşup şirketin ileriye taşınmasıdır¹⁰⁰.

Örgütün tanımı şudur ki: Şahıs ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendisine has amaçları gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli

⁹⁸ FERGAN, s.270.

⁹⁹ ÜLGİN Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması, İstanbul 1990, s.129.

¹⁰⁰ BAYER, s.131.

çalabalara girişen sosyal birlikler örgüt olarak tanımlanır. Her örgütün görevi kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli kılmaktır. Sürekliliğin sağlanması için ise örgütler yönetsel amaçların belirlediğı yapıyı değışen iç ve dış koşullara uygun biçimde oluşturmak niyetiyle bireysel-örgütsel amaç ve değer uyumunu göz önünde bulundurmalarıdır¹⁰¹.

Her örgütün temelini birey oluşturur. Bireyin en belirgin yönü ise sosyal bir varlık oluşudur. Ancak bireyler başkalarıyla ilişki kurarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Dolayısıyla bireyler örgütlere kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılırlar. Kısaca bireyler kendilerine özgü amaçlara ulaşmada örgütlerden yararlanırlar. Aynı şekilde örgütlerin de kurulma nedenleri yani misyonları vardır. Misyonlarını gerçekleştirmek için örgüt hedefleri ve amaçları doğrultusunda bireylerden yararlanırlar ve değışen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize ederek sürekliliklerini sağlarlar. Kısacası örgütsel ve bireysel amaçlar birbirleriyle uyumlu olduğu müddetçe gerçekleşebilir.¹⁰²

2.3.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Sadece biçimsel şirket yapısının yaratılması ile bir kurum var olamayacağı için onunla birlikte bireyler ve gruplar arasında uyumlu bir etkileşim ve değer paylaşımının var olması gerekmektedir. Yeni kurulan şirketler yaptığı düzenlemeler ve uygulamalar neticesinde basitçe ayırt edici özellikleri olurken, eski şirketlerin kendi ihtiyaçları doğrultusunda yeni düzenlemeler yaparak diğer şirketlerden farklı bir kimlik kazanabilirler. Sonuç olarak kurumsallaşmasını ileri düzeylere taşımış bir şirket diğer şirketlere oranla farklı bir örgütsel yapıya, değerlere ve ilişkiler sistemine sahiptir¹⁰³.

Yukarıda da anlatıldığı gibi yasal değışikliklerin takibi şirketin varlığının sürekli kılınması, çalışanlarla örgütün amaçlarının bütünleştirilmesi ve kurumsal kimlik kazanma kurumsallaşma sürecinin ana adımları olarak sayılabilir¹⁰⁴.

¹⁰¹ GÜLLER, s.42.

¹⁰² EFİL İsmal, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa 1987, s.188.

¹⁰³ KARPUZOĞLU, 2001, s.81.

¹⁰⁴ KURT Benan, Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü, İzmir 2009, s.90.

Aile şirketlerinin kurumsallaşması ise çağın gereksinimlerinden olan rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında varlıklarını korumaları, etkinliklerini sürdürdükleri bölge, ülke veyahut uluslararası bir alanda söz sahibi olabilmeleri için çok önemlidir.

Sırf akraba veya aile bireylerinden bir tanesi olduğu için şirketin başına yönetici olarak geçirilmesi şirketin iyileşmesine, gelişmesinde engel teşkil eden durumlardan bir tanesi olabilir. Fakat profesyonel yöneticilerin başta olması şirket adına çok olumlu bir gelişmedir. Keza şirketin belirli bir büyüklüğe ulaşmadan veya kontrolü güç bir hale gelmeden gerekli önlemlerin alınması gerekir. Aile şirketleri açısından kurumsallaşmanın önemi aile ilişkilerinin kurumsallaşma yoluyla sistemli bir hale getirilmesidir. Rekabet sadece materyalist anlamda ürün veya hizmet olarak değil yetiştirilmiş insan, kendini geliştirmiş insan gücünün değerinin ortaya çıkması ve şirketin işleyişinin bir sistem dahilinde yürütebilmesidir. Rekabet şirketin başarı yolunda emin adımlarla ilerlemesi anlamına gelir¹⁰⁵.

Aile kavramı duyguların dominant olduğu bir birlikteliktir. Duyguların dominant olduğu bu birlikteliğin ticari bir hedefe yönelmesi belirli bir mantık çerçevesi içerisinde kurallar silsilesinin ihtiyacını doğurur. Çünkü duygu yoğunluğunun olduğu ilişkileri ile işin içine giren yoğun etkileşim dolayısıyla çalışacak kısa bir zaman içinde işlerini büyüten aile şirketi üyeleri yanlarına başka insanları da almak ve işlerini daha da büyütmek isterler. Böylece büyüyen iş sektörü ve şirketin her geçen gün kurumsallaşmaya ihtiyacını daha da çok arttığı bilincine varılır¹⁰⁶.

2.4. KURUMSALLAŞMANIN ÖLÇÜLERİ

İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin tespitinde 4 Ana ve öge vardır bunlar: sadelik, farklılaşma, esneklik ve özelliştir¹⁰⁷.

¹⁰⁵ <http://tuncvidinli.com> (13.10.2019)

¹⁰⁶ GÜLLER, s.49.

¹⁰⁷ KURT, s.86.

2.4.1. Sadelik

Yapı olarak organizasyonun basit olmasını ifade eden sadelik, ihtiyaç olarak hissedilmeyen her bir şeyden kurtulmak ve en az kaynağı kullanarak üretebilecek maksimum mal veya hizmeti üretmektir. Organizasyonun yapısı, her çalışanın kolaylıkla algılayabileceği ve şirket hakkında dışarıdan bilgi sahibi olmak isteyen şahısların, işletmenin veya şirketin örgüt yapısını ele aldığı anda kolaylıkla olumlu izlerini edinmelerini sağlayacak bir yapıda olmalıdır. Bu yapı içerisinde aynı iş sebebiyle birkaç kişiye birden bağlı olmak çalışan kişiye zor bir durum içerisinde bırakabilmektedir. Bu sebeple sade ve anlaşılabilir bir örgütlenme yapısı şarttır. Dolayısıyla organizasyonun örgüt şemasının çalışanlarca bilinmesi daha olumlu sonuçlara neden olabilecektir¹⁰⁸.

Bu organizasyon sadece kendi içerisinde bütünleşmesi itibariyle değil bununla beraber organizasyonu çeşit alt birimlerinin ilişkiler bulundukları çevre faktörlerinin özellikleri ile yapı ve faaliyet bakımından farklılık göstermektedir. Değişik alt çevre ihtiyaçlarının varlığı ilgili organizasyon birimlerinin her birinden farklı ilişki ve amaçlara/yöntemlere sahip olmaları gerekir. Dolayısıyla bu durumda sade bir organizasyon yapısına sahip olunması, faaliyetlerin yerine getirilmesinde oluşabilecek uzun olmayan en kısa iş gidişatının kullanılması, departman ve şirket politikalarının net olması, şirket içerisinde işlerin icrasını en kısa hareketle en kısa zamanda yapılabilecek çalışma sisteminin kurulması, belirtilen farklılıkların bir araya gelip bütünleşmesi önem addeder¹⁰⁹.

Diğer bir ifade ile sade bir organizasyon yapısının olması bir yandan işlerin yapılması zamanını kısaltırken diğer taraftan da bütün çalışanların hemen hemen aynı meseleyi aynı şekilde anlamasına olanak tanımaktadır. Bunun sonucunda kurum etkinliğini arttırabilir. Karışık ve sadelik üzerinde etkili olan faktörlere baktığımız zaman çevre faktörlerinin ön plana çıktığını görebiliriz. Şirketin çevresinde Az sayıda müşteri, tedarik, rakip ve benzeri var ise organizasyonda olunan prosedür azdır. Yani şirket sade bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte karışık bir çevrede sayılan unsurların

¹⁰⁸ KIRAN, s.42.

¹⁰⁹ <https://www.nmt.com.tr>

miktarı daha fazladır. Bunun için kurumsallaşmış organizasyonlar çevresel değişikliklerin düzeyini dikkate alarak daha sade bir organizasyon yapısı kurdukları oranda kurumsallaşmakta ve etkilerini artırmaktadırlar¹¹⁰.

2.4.2. Farklılaşma

Farklılaşma şirketin hangi pazarda olduğuna ve pazarın gereklerine göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin: rekabetin yoğun olduğu bir piyasada faaliyet gösteren şirketin, hızlı bir şekilde karar alabilen çok hızlı bir şekilde sonuca varabilen, durağan olmayıp dinamik bir yapıya sahip farklılaşmış olması gerekmektedir. Farklılaşma seviyesinin çok yüksek bulunması dinamik bir yapı sağlarken kontrol açısından sıkıntılar yaşanmasına sebep olabilir. Bu sebepten dolayı bütünlük ihtiyacı da artmaktadır bu bütünleşme de ancak kurumsallaşma düzeyleri yüksek olan organizasyonlar tarafından karşılanmaktadır¹¹¹.

İşletmelerin, piyasa koşullarında hedeflerine ulaşabilmek için farklılık yaratmaları gerekmektedir. Bu farklılığı yaratabilen şirketlerin rekabet güçleri artmakta ve piyasa içerisindeki konumları sağlamlaşmaktadır. Bu nedenle farklılaşma konusu kurumsallaşma açısından oldukça önemli hale gelmektedir¹¹². Özetle bir şirket, organizasyonu ve yapısal işleyişi bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış ise organizasyonun kurumsallaşma düzeylerinin ve dolayısı ile de bütünleşme gereksiniminin yüksek olduğu söylenmektedir¹¹³.

2.4.3. Esneklik

Ortaya çıkması muhtemel değişiklik ve farklılıkları uyum sağlama yeteneği olarak tanımlayabileceğimiz esneklik, şirketin sosyal, ticari ve ekonomik çevreye uyum sağlamasının yanında, katı bir niteliğe sahip olup olmadığının da sorgulanmasına imkan sağlamaktadır¹¹⁴.

¹¹⁰ KOÇEL, s.232.

¹¹¹ KÖMEÇOĞLU, s 23

¹¹² ÖRMECİ Ebru: Kurumsallaşma Sürecindeki İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, İstanbul 2005, s.19.

¹¹³ <https://www.nmt.com.tr> (13.10.2019)

¹¹⁴ TAŞHAN, s.40.

Organizasyon ile çevresi arasındaki ilişki 4 boyutta ele alınmıştır. Bunlardan birincisi organizasyonun bilgi, enerji, materyal gibi unsurları temin ettiği çevreler ile olan ilişkisidir. İkincisi organizasyonun kendi iç yapısı arasındaki içsel karşılıklı bağımlılık ilişkisidir. Üçüncüsü organizasyonun ortaya çıkardığı yani ürettiği mal veya hizmetin çevreye iletilmesi sonucunda çevre ile olan karşılıklı çıktı ilişkisidir. Dördüncüsü ise hukuki, politik ve teknolojik gibi çevresel unsurlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisidir¹¹⁵.

Yukarıda ki belirtilen durumlarla etkileşim içinde olan organizasyon, ortaya çıkan değişimlere uyum sağlayamadığı durumlar da kurumsallaşma süreçlerinde sıkıntılar yaşanması muhtemeldir. Kurumsallaşmanın tam olarak oluşmaya başlamadığı durumlar insanların bire bir ilişkilerinin daha yoğun yaşandığı durumlarda çevresel etkilerin nasıl olacağını tahmin etmek zor olduğundan basit kararlar alarak bu değişime ayak uydurmak oldukça zor bir durumdur. Bu uyumu yakalayabilen şirketler ise kurumsallaşma düzeyi yüksek ve esnek organizasyonlar sahip şirketlerdir¹¹⁶.

İşletmeleri, esnek bir yapıya kavuşmaya zorlayan bir diğer unsur dış çevre riskleridir. İşletmelerin varoluşunu tehdit eden dış çevre riskleri, ya şirketlerin kendi istekleri dışında kendi iradeleri haricinde oluşan tehlikeleri ya da bir fırsatı yakalayabilmek amacıyla şirketlerin aldığı riskleri kapsamaktadır¹¹⁷.

Bir şirketin çevreye uyumu yüksek ise kurumsallaşma düzeyinin çok yüksek, çevreye uyum sağlamakta zorlanıyor ve sert davranışlar sergiliyor ise kurumsallaşma düzeyinin düşük seviyede olduğu söylenebilir. Dolayısıyla teknolojinin ve insan değerinin günümüz çağında her geçen gün değiştiği dünyada pazar ekonomisinde tutunabilmenin yegane yolu; şirketin bulunduğu çevreye uyum sağlaması eski alışkanlıklarını bırakarak esnek yapısı sayesinde değişimlere ayak uydurmasıdır¹¹⁸.

¹¹⁵ KOÇEL, s.232.

¹¹⁶ GÜNGÖR AK Bihder, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri; Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme, Aydın 2010, s.81.

¹¹⁷ GÜR Aslı, Profesyonel Yöneticilerin Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasına Etkisi: Bir Uygulama, İstanbul 2011, S.44.

¹¹⁸ KIRAN, s.44.

2.4.4. Özerklik

Kurumsallaşmış şirketler, faaliyet gösterdikleri alanlarda öncü ve güçlü olmalarının yanında kendilerine has bir kurumsal kültüre sahip olmaları ile de farklılık göstermektedirler. Kurumsal kültüre sahip organizasyonlar kendine özgü ve ayırt edici yeterlilikler veya faaliyet zincirine sahiptirler. Bu şekilde özerklik unsurunu barındıran şirketlerin ayrı birer kimliği bulunmaktadır. İşletmelerin diğer şirketlerden farklı olarak oluşturmak zorunda kaldıkları özerk kimlik, şirketin kurumsallaşma düzeyini arttıracak bir argüman olması nedeniyle önem arz etmektedir. İşletmelerin kendine özgü olarak oluşturdukları bu kimlik kurumsallaşma sürecini vazgeçilmez bir ölçütü olmaktadır¹¹⁹.

Sonuç olarak kendine has bir kurum kültürü oluşturamayan şirketler için piyasada rekabet etme şansı oldukça azalmaktadır. Özerk kimliği yaratamayan şirketler kurumsallaşma düzeylerini arttırarak kurum kültürlerini oluşturmalı ve bu yönde çalışmalara ağırlık verilmelidir¹²⁰.

2.5. KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞMESİNİN NEDENLERİ

Ulusal ekonomilerin gelişmesi, uluslararası ekonomik ilişkilerin her geçen gün daha da ileriye gitmesi, dünyada sermaye akışkanlığının daha da artması, şirket yönetim kurulları ve bilhassa içerisinde ‘murahhas’ yönetici sıfatını taşıyan yönetici kadronun verdikleri önemli kararların kurumsal yönetimin doğuşunda etkili olduğu söylenebilir. Günümüz itibariyle şirketlerin yönetiminde aktif rol oynayan yönetim kurulu, hissedarlar, kamu, denetim kuruluşları ve diğer paydaş grupları arasında oluşan önemli etkileşim ve ilişki sürekli hale gelip gelişmektedir¹²¹. Günümüzde yeni yasal düzenlemeler bu ilişkilerin boyutlarını açıklamaya çalışmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışındaki olumlu veya olumsuz gelişmelerin nedenleri çok olmakla birlikte, hem başta gelenleri uluslararası sermaye hareketlerinin, hisse senedi sahip oluşlarının ve sermaye piyasaları arasındaki rekabetin ve şirketlere öz sermaye ya da kredi olarak

¹¹⁹ ÖRMECİ, s.21.

¹²⁰ TAŞKIN Gökhan, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi - Bir Alan Araştırması, İstanbul 2014, s.77.

¹²¹ BARAZ, s.763.

yapılan yatırımlarda kurumsal yatırımcıların ağırlığının artması olmuştur. Bu unsurlar kısaca aşağıda açıklanmıştır¹²²

2.5.1. Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Artması

Birden fazla uluslu işletmeler etkin oldukları ülkelerde gerçekleştirdikleri ortaklık veya bir araya gelişler sayesinde ülkenin ekonomisinde önemli güç haline gelmektedir. Bu tarz ekonomik yapıların sayılarının artması ülkeler arası farklılıkların azaltılması baskılarına neden olmaktadır. Dünya ekonomisinde yaşanan gelişmelerin sağladığı likidite ile uluslararası fon hareketleri hızlanmış, fon hareketleri arz eden kuruluşlar alternatif ve büyük getirili yatırım araçları araştırmalarına başlamışlardır. Bu arayış sonucunda paranın aktarıldığı, yatırım yapılan ülkelerdeki yönetim anlayışında görülen farklılıklar birçok dünya ülkesinin fonlarının zarar görmesine neden olmuştur. Bundan dolayıdır ki ülkeler arasında uygulama farklılıkları en aza indirmek için genel kural ve ilkeler benimsenmesi yolu izlenmiştir¹²³.

2.5.2. Hisse Senedi Sahipliğinin Artması

Sermaye piyasasının her geçen gün gelişmesi ülkeler ekonomisinde hisse senedi sahipliğini de hızlı bir şekilde arttırmıştır. Hatta ülkelerde çok büyük şirketlerin mülkiyet hakları önemli ölçüde tabana yayılmış şekilde bulunmaktadır. Amerika Birleşik Devletlerinde emeklilik fonları yolu ile her 2 kişiden 1 tanesinin dolaylı yollarla hisse senedi sahibi olduğu tahmin edilir. bu durum sonrasında halka açık şirketlerin şeffaf bir yönetim sergilemeleri daha da önem kazanmıştır. Finansörlerin korunması amacıyla sermaye piyasalarına çeki düzen vermek ile sorumlu olan kuruluşlar yönetime ilişkin düzenlemeleri uygulamaya başlamışlardır¹²⁴.

2.5.3. Sermaye Piyasaları Arasındaki Rekabetin Artması

Günümüzde ülke piyasalarının yükselme isteği ve yerli yatırımcıların bunu sağlayacak ekonomik gücünün yetersiz olması, yabancı sermayecilerin ülkeye çekmeye

¹²² FERGAN, s.240.

¹²³ UZUNLULAR Yunus, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Performans, Mersin 2018, s.92.

¹²⁴ KARPUZOĞLU, s.15

yönelik politikalar izletmektedir. Yatırımcılar için her ne kadar kar elde etmek birinci planda olsa dahi haklarının korunması da önemli konulardan biridir. Yatırımcılara, kar ile beraber haklarının korunmasını sağlayacak sermaye piyasaları, rakipleri karşısında avantaj sağlayacaktır. Bu alanda yapılan yenilikler ülke imajını artırmaktadır¹²⁵

2.5.4. Kurumsal Yatırımcıların Artması

Kurumsal yönetime verilen önemin artmasında en önemli hususlardan biri de, şirketlere özsermaye ya da kredi olarak yapılan yatırımlarda kurumsal yatırımcıların etkinliğinin artması olmuştur. ABD'deki kurumsal yatırımcılar şirket yönetimlerini yakından takip etmekte, gerekli gördüklerinde yönetimleri açıkça eleştirmekte, yatırım kararı alırken yönetim ile ilgili konulara büyük önem vermekte ve taşıdıkları hisseler ile genel kurullarda şirket yönetimlerinin oluşmasında önemli rol oynamaktadırlar.¹²⁶ Yatırımcılar dünya genelinde paralarını korumak amacıyla şirket yönetimlerini sürekli kontrol etmektedir. Bu aslında şirket için iyi bir durum olarak görülse de hantallığı da beraberinde getirmektedir. Batı çalışmasında bu durumu “Bu tür konularda geçmişte pasif kalan Avrupalı kurumsal yatırımcılar özellikle son yıllarda giderek daha etkin davranmaya başlamıştır. Bunun nedeni, iyi bir kurumsal yönetimin şirketin riskini azaltacağı ve dolayısıyla yatırımcıların getirilerini artıracığı düşüncesidir.”¹²⁷ şeklinde değerlendirmektedir.

2.6. KURUMSAL YÖNETİMİN SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Şirketin finans piyasasında daha hızlı sermaye kaynağı bulmasına olanak sağlar; bir şirket ne denli iyi yönetilirse maliyeti o denli azalır. Bu bakımdan kurumsal yönetimin şirkete kattığı yararlardan birisi sermaye maliyetini düşürmektir¹²⁸. Bir diğer yararı ise likidite problemi çeken şirketlere nakit para girişi sağlar. Böylelikle finansal problemlerin daha hızlı atlatılmasına olanak sağlar. Kurumsal yönetim şirketin sahip

¹²⁵ YILDIRIM Murat. Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve Şirketlerin Finansal Performansları Üzerine Etkileri. İzmir 2007, s.76.

¹²⁶ ALTAN Ozan. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Ulusal 30 Endeks Şirketlerinin Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Değerlendirilmesi, Eskişehir 2007, s.34.

¹²⁷ BATI Bilgin, Türkiye’de Aile Şirketleri’nde Kurumsal Yönetim Ve Uygulamaları, Ankara 2010, s.51.

¹²⁸ ALKAN Deniz, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi Ve Firma Performansına Etkisi: İşgören Algısı İle İlgili Bir Alan Araştırması, Van 2019, s.25.

olduğu kaynaklarının değerinin artmasında önemli bir yere sahiptir. Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse şirket varlıklarının getirisinde artış olur. Böylelikle kurumsal yönetim şirketlerin ekonomik faaliyetlerini pozitif etkilemesi ve bu nedenlerin etkili şekilde piyasa koşullarının sağlanmasıyla hisse senedi fiyatlarına etkisi sonucu şirketin piyasa değerinde yükseliş gözlemlenir¹²⁹.

Kurumsal yönetimin etkisi ile şirket yönetiminde hassas bir yapının oluşması ve sürekli denetim altında olunmasından dolayı yolsuzluğun azalması ile şirkette güç ve yetki pürüzsüz bir şekilde işlevini yerine getirir, tüm ortakların yararına hizmet edileceği için, şirket ile ortaklar arasındaki iletişim ve ilişkiler olumlu bir yönde ilerlemesine olanak sağlar. Bunun ile birlikte şirket faaliyetlerinde uzun vadeli başarı sağlar, şirketin rakipleri karşısında gücünü artırır ve şirket kazancına pozitif etki eder. Kurumsal yönetim aynı zamanda, küçük ve orta düzeydeki şirketler başta olmak üzere şirketlerin araştırma ve teknolojik gelişmeye açık olmakla birlikte faaliyetlerini artırmakta ve işletmenin örgütlenme şeklini değiştirerek işletmelerin verimliliğini artırmaktadır¹³⁰.

Kurumsal yönetim faaliyetleri sayesinde ülkeye ve topluma da yararı olmaktadır. Mesela ülkenin rekabet payını artırır, ekonomik krizlerin atlatılmasında rol alır. Ayrıca, finansal kaynağın artmasına olanak sağlar. Şirket ortaklarının hakları ne denli iyi korunursa finansal sistemin kaynağı o kadar fazla olur. Bu nedenle kurumsal yönetimin bankacılık ve mali sektörün gelişmesinde payı vardır. Öte yandan sermaye piyasalarının gelişmesine olanak sağlar. Şirket ortaklarının haklarının korunması ile sermaye piyasaları paralel gelişim göstermektedir¹³¹.

Ortakların haklarının iyi korunması ile borsa kapitalizasyonu arasında birebir ilişki söz konusudur. Bir yandan da, yurtiçi tasarruflarının artması halka açık şirketlerin oluşmasında etkili olur. Son olarak, makroekonomik performansın da olumlu etkisi olur. Kolay bir şekilde finansman kaynağının bulunması, şirketlerin sermaye maliyetini

¹²⁹ COŞKUN Zeynep, Gıda Sektöründe Hizmet Veren Türk Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Unsurlarının Ve Kıyaslama Tekniklerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri, İstanbul 2016, s.84.

¹³⁰ ATAMAN, s.38.

¹³¹ YAŞA, s.30.

düşürür toplam yatırımları yükseltir, yatırımlarda yükseliş ise yeni iş imkanları oluşturur ve ekonomideki iş olanaklarını geliştirir¹³².

2.7. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ SORUNLAR

Kurumsal yönetimin ne anlama geldiğini anlamak, kurumsallaşmadan bahsetmeden önce önemlidir. Bu açıdan bakacak olursak TÜSİAD'a göre kurumsal yönetim, şeffaflık, eşitlik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda şirketlerin yeniden yapılandırılması anlamına gelmektedir. Şirketin kuruluş yıllarında avantaj olarak görülen yetkinin tek elde toplanması ve şirket faaliyetlerinin belirli alanlarda sürdürülmesi durumunun, ileriki dönemlerde aile üyelerinin şirkette çalışmaya başlamaları ve şirketin büyümesiyle ortaya çıkan sorun, aile şirketlerinin yapısal sorunlarından biri olan kurumsallaşma ya da kurumsallaşamama sorunudur¹³³.

Kurumsallaşma kavramı şirketin paydaşları ve kamunun çıkarına zarar vermeyecek bir biçimde finansal kaynaklarını ve insan kaynaklarını organize ederek, hissedarlar için sürdürülebilir, ekonomik değer yaratmayı sağlayacak uygulama, kanun, yönetmelik ve gönüllü uygulamalar olarak özetlenmektedir. Yalnızca şirketin kurumsallaşması, kurumsallaşma sistemi değildir. Ailenin ve aileyle şirket ilişkilerinin kurumsallaşması, kurumsallaşma sistemidir. Şirketin kurumsallaşma aşamasına bu sağlandıktan sonra geçilmelidir¹³⁴.

Kurumsallaşmadan, başarının sürekliliği ve şirket hayatının devamlılığı için gerekli bir süreç olarak bahsedildiğinde akla genellikle patronların işten uzaklaşarak yerlerini profesyonel yöneticilere bırakmaları gibi bir davranış süreci gelmektedir. Daha doğru şekilde ifade edilecek olursa, bunun tam aksine kurumsallaşma patronların işten ayrılmadan işin başında olduğu diğer çalışanların kurumsallaşma sürecidir. Sıralanan

¹³² BATI, s.10.

¹³³ TÜRKEL Süleyman, YAŞA Eda, Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci Mersin İli Örneği, İstanbul, s.98

¹³⁴ <https://www.okul.pwc.com.tr> (13.10.2019)

kurallar aile şirketlerinin kurumsallaşmayı başarmaları ve yaşam sürelerini uzatmaları açısından zorunluluktur¹³⁵.

- Şirketteki aile üyeleri, aileden olmayan diğer çalışanlar kadar çalışmalıdır. Aile şirketlerinde aile üyeleri çeşitli unvan ve yetkilerle üst yönetimde yer almaktadır. Aileden olmayan çalışanların daha profesyonelce çalışan şirketlere geçmek için çaba sarf etmelerinin nedeni; aile üyelerinin diğer çalışanlara göre sadece akraba olmaları gerekçesine dayanarak kendilerine avantaj elde etmelerinin diğer çalışanların verimliliklerini ve motivasyonlarını olumsuz etkilemesidir. Kurumsallaşmak isteyen aile şirketleri bu tür yanlışlardan mutlaka kaçınmalıdır.
- Çok küçük şirketler dışında kalan tüm aile şirketlerinin kilit departmanlara aileden olmayan, profesyonelleri yerleştirmeleri şirkete büyük yarar sağlar. Bilgi ve becerinin çok önemli olduğu üretim, pazarlama, finans, ar-ge, insan kaynakları departmanına gerekli bilgi ve beceriden yoksun aile üyelerinin getirilmesi şirketi başarısızlığa sürükler.
- Bazen aile üyelerinden bir kişi aile şirketini tek başına bir yerlere taşıyabilir. Fakat bu o kişi şirkette olduğu sürece gerçekleşebilir. O kişinin şirketten ayrılması durumunda aile şirketi kurumsal bir yapı oluşturmamışsa şirket zor duruma düşer.
- Profesyonelleri şirkete bağlayıcı çözümler bulmak aile şirketinin kurumsallaşma sürecini hızlandırmak için önemlidir.
- Üst yönetime aileden olmayan birinin yerleştirilmesi kolay olduğundan şirket yönetiminde kaç aile üyesinin bulunması gerektiği ve etkinliklerinin ne olacağı önemli değildir. Şirketler bilgi ve becerinin yoğun olarak kullanıldığı üretim ve finans departmanlarına aileden olmayan kişileri getirirler çünkü teknik öneme sahip bu departmanlarda aileden olmayan kişi verdiği kararlarda aile üyelerinin tepkilerinden çekinmez ve etki altında kalmaz.
- Şirket yönetiminde aile üyelerinin sayısı ve bu aile üyelerinin ne rol üstleneceği önemli değildir. Çünkü üst yönetimdeki bir yere aile dışından kaynak bulunması kolaydır. Şirketler genellikle bilgi, beceri ve teknik gerektiren konularda, üretim

¹³⁵ GÜR, s.50.

ve finansman bölümlerine aile üyeleri yerine dışarıdan kaynak sağlamaktadır. Bu bölümlere getirilecek olan kişiler üst yönetim kadrosunda yer aldıkları için verilecek olan kararlarda aile bireylerinin etkisi altında kalmadan özgürce karar verebilecektir.

- Aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticiler aile üyeleri arasındaki ilişkilere karışmadan profesyonel bir şekilde görevlerini yerine getirmek durumundadırlar.
- Aile şirketlerinde sorunlar büyümeden, aile üyelerinden ya da profesyonellerden birinin himayesine bırakılmalıdır. Genelde aile şirketlerinde bu sorunlar olayın üzerinden zaman geçtikten sonra çözülmekte ve böylece üst yönetimde aile üyelerinin çatışması engellenmiş olur ve işin aksatılmadan devam etmesi sağlanmış olunur. Kurumsallaşma şirketin devamlılığının sağlanması maksadıyla şirketin çevresi, örgütsel yapı ve sahip olunan kurum kültürü gibi etkenlerden oluşan uzun vadeli bir süreç oluşturur.

Kurumsallaşmanın bir diğer boyutu ise şirketin özerk bir yapı oluşturmaktır. Bu özerklik süreçlerin özerkleşmesi, problemlere karşı bir arada olma ve birlikte hareket etme, ortak bir karar verebilme ve çözümler sunabilme yeteneğine bağlı kurumsallaşmanın önemi de artmaktadır¹³⁶. Bunun anlamı kurumsallaşma seviyesi yüksek örgütler yönetim özgürlüklerini sağlamış olurlar. Bu tarz şirketlerde gelecekte karşılarına çıkacak problemlerde karar almaları gerektiğinde daha özgürce alabilecek ve şirketin kurumsallaşma seviyesi düşük başka şirketlerden üstün bir kimlik oluşturmaya olanak sağlayacaktır¹³⁷.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma problemlerinin en belirgin sebebi aile ilişkilerinin kurumsallaşması gelmektedir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşarak sistemleşmesi, şirketin organizasyon şeklini yenilemesi, görev yetki ve sorumlulukların yazılı kaynaklarda bulunması ve karar verme aşamasında çeşitli kurallara uyarak şirketin kurumsallaşabilmesi anlamında gözle görülebilir bir adımın atılması gerekmektedir¹³⁸.

¹³⁶ YAŞA, s.103

¹³⁷ YAZICIOĞLU İrfan, KOÇ Hakan, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Konya 2009, s.501.

¹³⁸ GÜR, s.51.

2.7.1. Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller

Diğer şirketlerden farklı olarak Aile şirketlerinde, iş-aile ilişkileri ve değerleri ile duygusallık ilişkisi tam anlamıyla iç içe geçmiştir. Bu ilişki durumu aile şirketlerini bir yandan aile ilişkilerini diğer taraftan önem addeden pazar koşullarını dikkate alıp Pazar koşullarında da odaklamaya zorlamaktadır. Aile şirketlerinin gerek pazar koşullarına gerekse de aile ilişkilerine gereken değeri eş değerli şekilde verememesi durumu büyük sıkıntılar yaşamasına sebep olabilir¹³⁹.

2.7.1.1. Kurumsallaşma Hakkındaki Yetersiz Bilgiden Kaynaklanan Sorunlar

Genel olarak şirketlerin kurumsallaşma hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olunamadığı bilinmekte ve yetersiz bilgiden kaynaklanan problemler şu şekilde anlatılabilir¹⁴⁰;

- Kurumsallaşmanın tam anlamıyla ne olduğunun idrak edilememesi,
- Kurumsallaşmanın maddi açıdan büyük külfet olabileceğinin endişesi,
- Kurumsallaşmanın Türkiye'deki imkânlar ve şartlar neticesinde mümkün olmayacağının düşüncesi.

2.7.1.2. Yönetim Fonksiyonları Ve Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller

Planlama fonksiyonu açısından kurumsallaşma engelleri:

Yönetim etkenlerinden en önemli işlemlerinden olan planlama, şirketin gelecekteki işlemlerinin saptanması, ilkelerinin ve çalışma prensiplerinin belirlenmesi ve faaliyet etkilerinin belirlenmesidir. Bu açıklamaya göre şirketin karşılaşılabileceği konularla ilgili planlama etkenleri belirtilmiştir¹⁴¹.

- Stratejik yönetim şeklinin ve planlama anlayışının tam anlamıyla sistematik olarak uygulanamayışı,

¹³⁹ KARASU, s.93.

¹⁴⁰ BAYKAL, s.47.

¹⁴¹ DİLBAZ, s. 53.

- İşletmeler adına hayati önem taşıyan planların sadece şirket sahibi tarafından yapılması,
- Geleceğin düşünülmemesi sadece günü kurtarma şeklinde plan yapılması
- Aile ile ilgili düşüncelerin, planların ikinci plana atılıp sadece şirket adına planların yapılması
- Olaya tek açıdan bakılması, vizyon yetersizliği,
- Gelecek adına uzun vadeli hedeflerin mevcut olmaması,
- İşletme ve aile görevlerinin net bir hale getirilememesi
- İşletme ve aile görevlerinin birbirleri ile uyum halinde olmaması.

Şirketlerin organize olma açısından kurumsallaşma engelleri;

Başka bir yönetim fonksiyonu organize etmektir. Belirli bir amaç için beşeri etmenlerin bir araya gelmesi olarak organize olma açısından kurumsallaşma engelleri aşağıda sıralanmıştır¹⁴².

- Girişimcilerin çok hızlı bir şekilde icraata geçmeleri,
- Hiyerarşi ilkesi, ast/üst ilişkisinin, ihlal edilmesi,
- Kıdemli yöneticilerin ve girişimcilerin denetim alanlarının geniş olması,
- İşe alınacak kişide bulunması gereken özelliklerin sistematik anlamda net şekilde saptanmaması,
- Aile bireylerinin keyfi şekilde kuralları ihlal edip uymamaları,
- Sorumluluk ve yetki alanlarının ihmal edilip ihlal edilmesi,
- Sadece girişimci odaklı, girişimciye bağlı şirket yapısının var oluşu.

Organizasyonun gereksiz ve boş vakit olarak gören şirket yöneticileri, büyüme ile doğru orantılı mevcut organizasyon yapılarında tıkanmalar yaşayabilmekte, müşterinin isteklerini ve beklentilerini karşılayabilmede yetersiz kalmaktadırlar.

Yürütme fonksiyonu açısından kurumsallaşma engelleri:

Kuruma dinamizm getiren yürütme fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma engelleri şu şekilde belirtilmektedir¹⁴³.

¹⁴² KÖMEÇOĞLU, s.49.

- Şirket içerisinde yönetim kurulunun oluşturulması ve şirket adına alınacak tüm kararların bu kurulda alma anlayışının yerleşmemiş olması,
- Yönetim kurulu toplantısına gereken önemin verilmeyişi ve hatta yapılmayışı,
- Gündemlerin rahat bir demokratik ortamda tartışılabilir sistemin olmayışı,
- Otoriteyi kaybetme korkusu nedeniyle aile tarafından profesyonellere tam olarak yetki devredememe,
- Aile içerisinde eşit yönetim hakkının olduğu şeklinde düşünülüp ona göre hareket edilmesi,
- Üst kademe yöneticilerin ve girişimcilerin yakın denetime fazla önem vermeleri,
- Girişimcinin şirket adına hayati önem taşıyan kararları tek başına alması,
- Şirketin büyüüp ilerlemesi ve karlılığının artması dolayısıyla kurumda çalışmak isteyen aile üyelerinin bir anda çoğalması,
- Genel müdürlük konumuna yerleşmek isteyen aile bireyleri arasında çıkan kavgalar,
- Aile üyelerinin piyasa durumlarını ve performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alarak ona göre bir ücretleme yapmamaları,
- İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer planlama, işe alma vb) gibi durumlarda aile içinde kan bağıının ve akrabalık durumlarının dikkate alınıp liyakate dikkat edilmemesi,
- Profesyonel yöneticilerin, çalışan personelin gereken değeri görmemeleri
- Finansman işleve sahip olunmasında güvenilirliğin yeterli görülmesi,
- Sağlıklı bir şekilde işleyen performans değerlendirme ve ölçme sisteminin olmaması,
- Aktif ve pasif mal sahiplerinin kar payına karşı bakış açılarının birbirinden farklı şekilde olması,
- Harcamaların kontrolünde aile bireylerin yaptıkları harcamaların önemsenmeyip dikkate alınmaması.

¹⁴³ POLAT, s.65.

Koordinasyon fonksiyonu açısından kurumsallaşma engelleri:

Bir işletmenin düzenli bir şekilde işinin yürütüp çalışabilmesi için gerekli olan araçlar, birimler ve kişiler arasındaki düzenin ve uyumunun sağlanması demek olan koordinasyon fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma kavramının önündeki engeller aşağıda yer almaktadır¹⁴⁴.

- Aile fertleri arasında çıkan çatışmalardan doğan olumsuzluklar,
- Aile fertlerinin aile dışı yöneticilere duyduğu güvensizlik,
- Aile bireylerinin her birinin patron anlayışıyla çalışması,
- Aile fertlerinin yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde tanımlanmaması,
- Profesyonel yöneticilerin genellikle aile bireyleri tarafından toplantılara dahil edilmemeleri,
- Aile bireylerinin programlı ve sistemli toplantılardan ziyade iş ortamı ile alakalı olmayan sohbetlerde iş ile alakalı karar almaları.

Kontrol fonksiyonu açısından kurumsallaşma engelleri:

Planlar dahilinde alınan kararların ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren kontrol fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma ile ilgili engeller şunlardır ¹⁴⁵:

- Şirket içi denetim mekanizmaların önemsiz ve değersiz görülmesi,
- Uygulama – planlama- kontrol döngüsünün henüz kurulamamış olması,
- Yapılan her işin kuruma etkisini, katma değerini ölçen, standarttan sapma durumlarını vakit geçirmeden ortaya koyabilen ve yapılan işlerin aksatmadan düzenli şekilde kontrolünü sağlayan bir kontrol sisteminin henüz olmaması,
- Sağlıklı bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin henüz mevcut olmaması,
- İş akışını net ve açık olacak şekilde çizilmemesi,
- Raporlama sisteminin sağlıklı, geçerli olmaması,
- Kritik kontrol noktalarının yerlerinin tespit edilmemesi,
- Disiplin sisteminin yalnızca profesyonelleri içine alacak şekilde işletilmesi.

¹⁴⁴ DİNÇAY, s.64.

¹⁴⁵ ÖRMECİ, s.19..

2.8. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM

İlk kez Şubat 2002 yılında yayımlanan ve 2003'de gözden geçirilen IFF Kurumsal Yönetim İlkeleri, yönetim kurullarının yapısı ve sorumlulukları, işletme yönetimi, şeffaflığı için yönergeler yayımlayarak yatırım ortamının gelişmesini sağlamıştır. Bu ilkelerin uygulamasına yönelik stratejiler ülke odaklıdır¹⁴⁶. Brezilya, Çin, Lübnan, Meksika, Polonya, Rusya, Güney Afrika, Güney Kore ve Türkiye'de oluşturulmuştur. Türkiye'de öz sermaye anlayışını, kültürünü olgunlaştırmasına rağmen nispeten çok az firma İMKB'de işlem görmektedir. Çoğu tek hissedar tarafından yönetilmektedir. İMKB'de işlem gören işletmelerin SPK prensiplerine uyduklarını söylemek neredeyse imkânsızdır. Az sayıda firma bu prensiplere uymaktadır¹⁴⁷.

Türkiye'de kurumsallaşma yönetimlerinin gelişmesi, hız kazanması ve karşılaştıkları sorunların giderilmesi için bazı görüşler yer almaktadır¹⁴⁸:

- Şirketin büyük hisse paylarına sahip olan ortakların şirkete yönetici atamalarındaki hakların kısıtlanması ve atamadaki etkilerinin en aza indirilmesi,
- Şirket ortaklarının arasında ki anlaşmazlıklarının demokratik bir ortamda çözülmesi,
- Şirketin geleceği için alınan kararlarda çoklu oy kullanılabilmesinin ortadan kaldırılmasını sağlamak ve bu durum için ihtiyaç duyulan zamanın arttırılması,
- Şirket yöneticilerinin almış olduğu yanlış kararlarından dolayı kendilerini görev alabilecek ve etkilerini azaltabilecek SPK'nın etkilerinin arttırılması gerekmektedir.

Kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumlulukla birlikte kurumsal itibara sahip olmak işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini sürdürmelerinde önemli kavramlardır. İtibarı zayıf, gelecek vaat etmeyen, istikrarsız bir işletmeye yatırım yapmak hiçbir yatırımcı açısından akılcı değildir¹⁴⁹.

¹⁴⁶ MUMCUK, s.27.

¹⁴⁷ BAYKAL, s.93.

¹⁴⁸ KARASU, s.122.

¹⁴⁹ DOĞU Burak, İnşaat Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci, Antalya 2011, s.32.

Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü (IMD) tarafından yayımlanan Dünya Rekabet Yıllığı'nın 2011 sayısında yer alan araştırmaya göre kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı değerlendirmesinde Türkiye 59 ülke arasında 31. sırada yer almaktadır¹⁵⁰. Küresel boyutta yoğun rekabet ortamının olduğu düşünüldüğünde, ülkemizde kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının gelişmiş ülkeler seviyesine çıkarılmalıdır. Yeni çıkarılan kanunlar; enflasyonun hesap edilmesi ve 2005 senesinden itibaren IFRS'ye uyumu ve pekiştirilmiş raporlamayı zorunlu hale getirmektedir. SPK bu Kanunların seyredilmesi ve yerine getirilmesinde aktif bir rol oynamıştır. İMKB 30 endeksi işletmelerinin bir süredir IFRS'ye uygun raporlama yapıp sunmasına rağmen, tutarlılık ve uyum son zamanlarda çıkarılan yasal düzenlemelerle sağlanmıştır¹⁵¹.

Kurul prosedürleri genel olarak kâğıt üzerinde kalır. Denetim ve planlama gerektiği gibi yerinde yapılmamaktadır. Yeni SPK kurallarına göre, firma kurulları idareci kadrosunda yer almayan bir kurul üyesi ile yönetilen ve daha çok idareci olmayan üyelerden oluşan denetleme komitelerine sahip olmalıdır. Uyum ve şeffaflık esaslarıyla uygulanan SPK ilkeleri, birçok eksik önemli durumları belirtmektedir.¹⁵²

2.8.1. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Çerçevesi

SPK biri kayıtlı, diğeri kayıtlı olmamasına rağmen 250’den fazla hissedarı olan Türkiye’de iki farklı kamu/genel işletme grubu tanımlamaktadır. SPK vekaletle oy kullanma prosedürlerini tüm ayrıntılarıyla açıklayan bir tebliğ yayımlamıştır. Ayrıca bir işletmenin ana sözleşmesinde vekaletle oy kullanmayı sınırlandıran hükümlerin bulunamayacağını da belirtmektedir. IIF (Uluslararası Finans Kurumu) ilkeleri bütün konularda bir hissedara bir oy koşulunu talep etmektedir. Türkiye’de ne oy hakkı olmayan hissedara ne de çoklu oy hakkı olan hissedara ilişkin zorunlu bir sınırlama bulunmamaktadır. Oy hakkı olmayan hissedar nadir olarak bulunur. Bunun yanı sıra çoklu oy hakkı olan hissedar, pek çok kayıtlı firmada bulunmakta ve çoklu oy hakkının aileler tarafından işletmelerin kontrolünü ele geçirmek için bir yol olarak kullanıldığından bahsedilmektedir. SPK Prensipleri oylama ayrıcalıklarından

¹⁵⁰ BAKAL, s.61.

¹⁵¹ KARPUZOĞLU, s.98.

¹⁵² FINDIKÇI, s.54.

kaçınılması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, Ticaret Kanunu'nda çoklu oy hakkının kaldırılması yönünde bir değişiklik tasarısı aşamasında olup uzun süredir bu konuda değişiklik yapılamamıştır. Türkiye'de, toplu/birikimli oy kullanma gönüllülük esasına dayanır, SPK Prensipleri toplu/birikimli oylamanın bir işletmenin ana sözleşmesinde içermesi gerektiğini belirtmektedir¹⁵³.

SPK Prensiplerine göre oylama ayrıcalıklarından kaçınılmalıdır. Ticaret Kanununda da çoklu oy hakkının kaldırılması yönünde değişiklik tasarısı mevcut olup uzun süredir bu konuda değişiklik yapılmamıştır. Türkiye'de ise birikimli/toplu oy kullanma, gönüllülük esasına dayanır. SPK Prensipleri bir işletmenin ana sözleşmesinin toplu oy kullanımını içermesi gerektiğini belirtir¹⁵⁴.

Sermaye artışı durumu olduğunda hissedarlar için önalım hakkını IIF ilkeleri şart koşturmaktadır. IIF ilkeleri Türkiye'de Ticaret Kanunu hissedarların önalım hakkı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bu hakkın kamunun elinde bulunan hisselerin sermayesinin çoğunluğunu elinde tutanın oylarıyla sınırlandırabileceğini belirtir. SPK'nın yönetiminde, yönetim kuruluna yetkilendirilmiş hisse sermayesi sistemiyle görevlendirilen kayıtlı işletmeler önalım hakkının sınırlandırılması yetkisini devredebilirler. Yeni Yasayla değişmesi beklense de yürürlükte olan Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasa Kanunu hisse geri satın alınmalarına izin vermemektedir¹⁵⁵.

IIF ilkelerine göre hissedarlar, hissedar toplantılarına gereken önemi vermeli ve gündemin bir kopyasına sahip olmalıdır. Ticaret Kanunu, toplantı duyurularının ve ilgili bütün belgelerin yıllık toplantının en az 15 gün öncesinde hissedarlara gönderilmesi gerektiğini belirtir. SPK Prensiplerine göre duyurular hem posta hem de elektronik araçlarla gönderilmeli ve duyuru süresi üç haftaya çıkarılmalıdır¹⁵⁶.

Bağımsız yöneticilerle ilgili de IIF ilkeleri bazı ana hükümler getirmektedir. İşletme ya da yönetimle şahsi iş ilişkisi içinde olmayan ve hakim hissedar olamayacak kişiler, bağımsız yöneticilerdir. IIF ilkelerine göre kurulun minimum üçte biri icracı olmayan yöneticilerden oluşmalı, bir kısmı da bağımsız olmalıdır. Bağımsız kurul

¹⁵³ KAÇAR, s.76.

¹⁵⁴ ALAYOĞLU, s.35.

¹⁵⁵ PAZARCIK, s.136.

¹⁵⁶ BAKAL, s.62.

üyelerinin katılımıyla bir kurul yeter sayısının sağlanması gerektiğini de belirtilmiştir. Ticaret Kanununa göre kurul üyelerinin sadece genel kurulda ve yine sadece hissedarlar tarafından aday gösterilebilmesi Türk sisteminin önemli bir yönüdür¹⁵⁷.

SPK kuralları herhangi bir çoğunluk standardını yönetim kurulu için getirmemektir. IIF ilkelerine göre aday önerme, ücretlendirme ve denetleme şeklinde en az üç komitenin kurulması gerekir. SPK ise işletmelerden denetleme komitesi olanların bu komitelerde en az üç icracı olmayan yönetici bulundurmaları gerektiğini belirtmiştir. Prensipler aday gösterme, ücretlendirme komiteleri için de geçerlidir. SPK ve bildirgeleri kamuya bilginin detaylı şekilde açıklanmasını sağlar¹⁵⁸.

Aşağıdaki hususlar SPK ve İMKB'ye önemli görüldüğü durumlarda bildirilmelidir¹⁵⁹.

- Sermaye yapısında yaşanan değişimler ve kontrol,
- Temel alımlar, satışlar ve pasif varlıkların finansal kiralaması,
- Yatırım ve operasyon alanındaki büyük ölçekli değişimler,
- Finansal yapıdaki değişimler, katılımlar ve birlikte yapılan girişimler,
- Yönetimde yaşanan büyük ölçekli değişiklikler,
- Varlık satın alınması ve satım anındaki detaylar.

Birim yöneticileri ve kurul üyeleri tıpkı öz sermayelerin en az yüzde 5'ine sahip olan hissedarlar gibi SPK'ye bilgi vermelidirler. Fakat ticaret ile ilgili önemli bilgiler anlatılmak zorunda değildir. IIF ilkelerine göre, yöneticilerin maddi kazançları senelik raporda açıklanmalıdır. Türkiye'de bulunan kanunlar, yönetici gelir ve kazançlarının ya işletme tüzüğünde belirlenmesini ya da yıllık toplantıda karara bağlanmasını öngörmektedir¹⁶⁰.

SPK, halka açık tüm işletmelerin 2005 ve sonrası için uluslararası finansal raporlama sistemini uygulamasını ve denetimi yapılmış finansal hesapların altı aylık periyotlarla sunmalarını gerektirecek bir yazı yayımlamıştır. Bu IIF ilkeleriyle

¹⁵⁷ YAŞA, s.114.

¹⁵⁸ ÖZUYSAL, s.75.

¹⁵⁹ BAKIRCI, s.68.

¹⁶⁰ DÖNMEZ, s.50

uyumludur. Bunun ile birlikte 2004 ilinden itibaren SPK, enflasyon muhasebesinin uygulanmasına karar vermiştir¹⁶¹.

IIF ilkeleri hiçbir baskı altında kalmayan denetleyicileri gerektirmektedir; en uygunu olan, muhasebecilik geliştirme üzerine uluslararası forum tarafından kabul görmüş standartlara bağlı kalmalıdır. SPK bildirimlerine göre, işletmeler SPK tarafından onay görmüş dış denetçiler tarafından usulüne uygun denetlenmeli ve en azından her beş yılda bir işletmeler denetçileri değiştirmelidir¹⁶².

Bunlarla birlikte, OECD tarafından kurumsal yönetim uygulamalarının incelenmesi maksadıyla yürütülen çalışma sonucunda Türkiye’de kurumsal yönetim pilot çalışması konulu OECD raporu hazırlanarak kamuoyuna sunulmuştur. Bu çalışmada, Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi maksadıyla yapılması gereken değişikliklere yer verilmektedir¹⁶³.

¹⁶¹ DÖNMEZ, s.50

¹⁶² <http://sem.yildiz.edu.tr> (05.07.2019)

¹⁶³ BAKAL, s.60.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ülkemizde faaliyette bulunan şirketlerin oldukça büyük bir çoğunluğu aile şirkettir. Bu şirketlerin büyük bir bölümünün ise çoğunlukla birinci neslin sonunda faaliyetlerinin sona erdiği görülmektedir. Bu durumun önemli sebeplerinden birisinin ise aile şirketlerinin kurumsallaşamaması olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle aile şirketlerinin kurumsallaşma uygulamalarının ortaya çıkartılması önem taşımaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Daha önce sözü edildiği gibi ekonominin büyük bölümünü oluşturan aile şirketlerinin büyük bölümünün faaliyetleri birinci neslin sonunda sona ermektedir. Yoğun rekabet ortamında şirketlerin çevrenin gerektirdiği değişime ayak uydurabilmeleri ve yaşamını sürdürebilmeleri için, kurumsallaşmanın temel ölçütleri olan sadelik, esneklik, farklılaşma ve özerklik önem taşımaktadır.

İşletmelerin kurumsallaşma uygulamalarını yerine getirebilmeleri rekabet üstünlüğü sağlamaları ve/veya yaşamını sürdürmeleri için oldukça önemlidir. Büyüme, gelişme, değişime ayak uydurabilme rekabet üstünlüğü sağlama gibi konularda kurumsallaşma ölçütlerinin uygulanabilmesi işletmelere avantaj sağlayacaktır. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı, “aile şirketlerinin kurumsallaşma kapsamında işletme uygulamalarını ve kurumsallaşmaya bakış açılarını” ortaya koymaktır. Bu amaçla belirlenen araştırma soruları şu şekildedir:

- 1) Şirketinizde kaçınıcı kuşak devam ediyor ve sizin çocuklarınızın kariyer ilerlemeleri ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?
- 2) Şirketin yönetim (icra) kurulu nasıl oluşturuldu? Üyeler kimlerden oluşuyor ve buradaki kararlar nasıl alınıyor?
- 3) Şirket içinde hangi birimler (departmanlar) bulunuyor ve bunların yöneticileri nasıl belirleniyor? Birimlerdeki kararlar nasıl alınıyor?
- 4) Şirkette hazırlanan planlarla ilgili bilgi verebilir misiniz? Nasıl hazırlanıyor?
- 5) Şirket içinde talimatların, kararların çalışanlara duyurulması nasıl oluyor?
- 6) Şirkette denetim nasıl sağlanıyor?

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışma nitel araştırma yöntemi ile yapılmıştır. Çalışmada nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinin nedeni, yöntemin aile şirketinin yapısı, kurumsallaşma uygulamaları ve işletmenin geleceği ile ilgili derinlemesine bilgi edinebilmesine imkân sağlamasıdır. Bu kapsamda Isparta ilinde faaliyette bulunan dört aile şirketinin yöneticisi ile nitel görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler Haziran 2019’da araştırma konusu yapılan şirkette, araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler Word belgesi halinde bilgisayara aktarılmış ve Maxqda nitel veri analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Görüşmeler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. İçerik analizi, “sözel ve yazılı verilerin belirli bir problem ya da amaç bakımından sınıflandırılması, özetlenmesi, bu verilerin belirli değişken veya kavramlarının ölçülmesi ve belirli bir anlam çıkarılması için taranarak kategorilere ayrılmasıdır” (Dilbaz, 2005: 90). Verilerin ve belgelerin toplanması aşamasında araştırma soruları belirlenmiş ve görüşmeler yapılmıştır. Daha sonra detaylı okumalar yapılmış, kavram ve ifadelerden yola çıkarak benzer söylemler bir araya getirilerek kategori ve temalar oluşturulmuştur. Kategori ve temalar oluşturulurken aynı ve benzer konularda yapılmış çalışmalardan yola çıkılmıştır. Son aşamada elde edilen bulguların yorumlaması yapılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KATILIMCILARI

Araştırma kapsamında Isparta ilinde faaliyette bulunan dört aile şirketi ele alınmıştır. Araştırmaya dahil edilen şirketlerle ilgili bilgiler Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelere Ait Bilgiler

Şirket	Kuruluş Yılı	İş Alanı	Yönetim Nesil	Ortaklık Yapısı	Çalışan Sayısı
Şirket 1	1974	Tekstil	4	Anonim Şirket	1150
Şirket 2	1984	Mermer ve Traverten	3	Anonim Şirket	120
Şirket 3	1995	Orman Ürünleri ve Kereste	1	Limited Şirket	81
Şirket 4	1999	Tarım Alet ve Makineleri	1	Limited Şirket	55

Şirket 1; Aslında 1932 yılında örgü yünü üretimi faaliyeti ile kurulmuştur. Ancak bugünkü adını ve faaliyetini 1974 yılında almıştır. Bünyesinde 3 işletmeden oluşan grup işletmesidir. İşletme bugün tekstil alanında faaliyette bulunmaktadır. Örgü yünü, halı, halı ipliği ve trikotaj ipliği üretimi yapmaktadır. Anonim şirket olarak yapılanan işletmenin tüm grup şirketleri ile birlikte 1150 çalışanı bulunmaktadır. İşletmede üçüncü ve dördüncü nesil aile üyeleri yönetimde birlikte faaliyette bulunmaktadır.

Şirket 2; 1984 yılında Isparta'da kurulmuştur. İşletmenin Bilecik, Burdur ve Denizli'de kendi işlettikleri ocakları bulunmakta, aynı zamanda farklı ocaklardan da işlenmek üzere blok temin etmektedirler. Elde ettikleri blokları Isparta'da bulunan fabrikalarında işlemektedirler. İşletme fabrikalarında mermer ve traverten fayans üretimi yapmaktadır. Ürünlerinin satışını yurtiçi piyasalara gerçekleştirdikleri gibi aynı zamanda yurtdışına da ihracatları bulunmaktadır. Anonim şirket olarak organize olan işletmede 3. Nesil aile üyeleri yönetimdedir.

Şirket 3; esasen kuruluşu 1963 yılında olmuştur. Ancak sadece tomruk ve odun nakliye ve üretimi ile işe başlayan işletme, daha sonra kereste üretimine geçmiştir. 1994 yılının sonlarına kadar, kereste, inşaat işleri, soğuk hava deposu işletmeciliği, madencilik gibi pek çok alanda faaliyet gösteren işletmenin uzmanlaşmaya gitmek istemesi ve bugünkü halini alacak şekilde kuruluşu 1995 yılında olmuştur. 1995 yılından sonra işletme sadece kereste ve ahşap ürünler üretimi ve satışı yapmaktadır. Limited şirket olarak organize olan işletmede, 1963 yılından itibaren düşünüldüğünde 4. Nesil olsa da 1995 yılında kurulan şu andaki durumda 1. Nesil aile üyeleri yönetimde bulunmaktadır.

Şirket 4; 1999 yılında tarım makinelerinin üretimi ve tamiri amacıyla Isparta'da kurulmuştur. Kuruluşlarında yedek parça üretimi ve tamirati faaliyetinde bulunan işletme daha sonra makine üretimi ve montajını da yapmaya başlamıştır. Bugün özellikle zirai mücadele ilaçlama makineleri, traktör, römork, forklift gibi araçlar ve makinelerin yanısıra seralar için kültürel işlem araç ve makineleri de üretilmektedir. İşletmenin yurtiçi satışlarının yanısıra yurtdışı piyasalara da satışları bulunmaktadır. Limited şirket olarak organize olan işletmede 1. Nesil aile üyeleri yönetimdedir.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın amacı, “aile şirketlerinin kurumsallaşma kapsamında işletme uygulamalarını ve kurumsallaşmaya bakış açılarını” ortaya koymak olarak belirlenmişti. Bu bağlamda araştırmanın bulguları;

- 1- İncelenen aile şirketlerinin kurumsallaşma uygulamaları,
- 2- İncelenen aile şirketleri için kurumsallaşmaya bakışları olmak üzere iki ana tema altında sunulmuştur.

3.4.1. Kurumsallaşma Uygulamaları

Bu tema altında araştırma konusu yapılan aile şirketlerinin “kurumsallaşma” ile ilgili hangi iş ve uygulamaları yaptıkları anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda görüşme yapılan yöneticilerin ifadeleri “Yönetim Şekli Bakımından Kurumsallaşma Uygulamaları”, “Yönetimin Fonksiyonları Bakımından Kurumsallaşma Uygulamaları” ve “Kurumsallaşma Ölçütleri Bakımından Kurumsallaşma Uygulamaları” olmak üzere üç kategoride toplanmıştır.

3.4.1.1. Yönetim Şekli Bakımından Kurumsallaşma Uygulamaları

Çalışma kapsamında görüşme yapılan işletme yöneticilerinin ifadelerinden yola çıkılarak aile şirketlerinde tepe yönetimde “*katılımcı yönetim tarzı*”nın, daha alt kademelerde ise “*profesyonel yönetim tarzının*” benimsendiği görülmüştür.

Buna göre, işletmelerin yönetim kurullarının ve/veya idari kurulların neredeyse tamamı aile üyelerinden oluşmaktadır. İşletmenin stratejik kararları üst karar organı tarafından yani aile üyeleri tarafından verilmektedir. Bu kararlar verilirken kararı ilgilendiren birimin yöneticisinin, gerektiğinde ustabaşının görüşü alınmaktadır. Ancak burada organizasyon yapısından kaynaklanan farklılaşma göze çarpmaktadır. Buna göre anonim şirket olarak yapılanan Şirket 1 ve Şirket 2’de alt kademelerin daha geniş yetkilerinin olduğu görülürken, limited şirket yapılanmasında alt kademelerin aldıkları kararların dahi mutlaka aile üyeleri tarafından kontrol edildiği göze çarpmaktadır. Bu durum kurumsallaşma düzeyi ile ilgili olabileceği gibi işletmenin büyüklüğünden de kaynaklanabilir. Çünkü anonim şirket olarak yapılanan iki şirketin de farklı illerde işletmeleri bulunmakta ve grup şirketi olarak faaliyette bulunmaktadır. Bu durumun

yetki devrini zorunlu kıldığı düşünülmektedir. Bununla ilgili olarak yöneticilerin bazı ifadeleri şu şekildedir:

Şirket 1; “Bütün kararlar Yönetim kurulu başkanı ve Genel müdürün onayı ile alınmakta, onaylanmadan önce ustalar, ustabaşları ve departmanlar tarafından incelenmekte gerekli düzenlemeler yapılarak bilgi aktarılmaktadır. Alacağınız kararların şirketin bütünlük yapısına uygun olmalı”,

Şirket 2; “Şirket olarak çalışanlarımız ve iş yaptığımız firmalarla sürekli olarak toplantılar yapmaktayız, yaptığımız toplantılarda görüşlerini raporlayıp gerekli birimlere iletiyoruz ve kendi aramızda da değerlendirmesini yapıyoruz, böyle yaparak oluşabilecek sorunlardan haberimiz oluyor”

Şirket 3; “Alacağımız kararları genel olarak toplantı yaparak kararlaştırmaktayız, usta başlarımız ve genel olarak alacağımız konunun yetkilisi ile birlikte durum değerlendirmesi yapmaktayız. Yani alacağımız kararlarda mutlaka ustalarımızın da onay vermesi gerekiyor. **Özel durumları bu konunun dışında tutarsak**”

Şirket 4; “Ben ... ve eşim ...yönetim kurulu işlerini beraber yürütmekteyiz... Bazen bizim fark edemediğimiz sorunları işçiler veya büro çalışanları fark ederek bize söylüyorlar **her zaman olmasa da** genel olarak işçilerin görüşleri ve isteklerini yapmaya çalışıyoruz”

Aile şirketlerinde stratejik nitelikteki kararlar dışında kalan operasyonel kararların ise çoğunlukla alt kademelerde bulunan müdürler ve ustabaşları tarafından alındığı görülmektedir. Bu yöneticilerin tecrübe ve liyakat sahibi kişilerden olmasına dikkat edilmektedir. Bu durum yönetimin profesyonelleşmesine imkan sağlamaktadır. Bununla ilgili bazı katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

Şirket 1; “Sorumlu müdürleri ve müdür yardımcıları var, departmanların başına personeli alırken ve ya departman sorumlusu yaparken, firmada uzun yıllar çalışmış, işine hakim personelleri tercih ediyoruz, işlerini tam olarak bilmesi konularına hakim olmaları benim için çok önemli”.

Şirket 1; “bunlar bir bütün, buranın yöneticisi karar alırken bile çeşitli kaynaklardan faydalaniyor kendi başına karar almıyor, biz personel alırken en dikkat

ettiğimiz konulardan birisi işine hakim olması, işine hakim olmayan çalışanlarda mutlaka bir eksiklik yaşanmakta”.

Şirket 2; “Şirketimiz faaliyetlerin de işlerinde profesyonel kişilerle çalışmaktayız, özellikle ustalarımız ve yöneticilerimiz işlerinde çok iyiler, kendilerini sürekli geliştiriyorlar, bir sorun söz konusu olduğun da hemen hallediyorlar”.

3.4.1.2. Yönetimin Fonksiyonları Bakımından Kurumsallaşma Uygulamaları

Bu tema altında katılımcı işletmelerin planlama, örgütleme, yürütme ve koordinasyon ile denetleme fonksiyonlarını nasıl gerçekleştirdikleri anlaşılmaya çalışılmıştır.

Planlama Fonksiyonu

Araştırma kapsamında görüşme yapılan işletmelerde kısa vadeli planlarla birlikte uzun vadeli planların da yapıldığı görülmektedir.

Kısa vadeli planlar, daha çok alt kademelerde yer alan birimlerin hedefleri doğrultusunda hazırlanmaktadır.

Uzun vadeli planların ise stratejik bakış açısıyla ele alındığı, müşteri isteklerinin, pazarın, teknolojik gelişmelerin ve rakiplerin analiz edildiği, bu sonuçların üst yönetim tarafından değerlendirildiği, gerekli durumlarda ilgili birim yöneticilerinin görüşlerinin alındığı ve ona göre uzun vadeli planların oluşturulduğu görülmektedir. Bunu ifade eden bazı yönetici söylemleri şu şekildedir:

Şirket 1; “Kısa vadeli planlarımız genelde ihtiyaçlar ve üretimimiz doğrultusunda yapılmakta, işleri hızlandırmak daha verimli hale gelmesi amacıyla planlamalar yapılmakta, uzun vadeli planlarımız yanında önce yapılan planın analizleri yapılarak yönetim kurulumuzca değerlendirilmektedir”.

Şirket 2; “Kısa vadeli planlarımız genel olarak sezonluk planlar oluyor, uzun vadeli yaptığımız planları daha çok yapıyoruz şirketin geleceği adına düzenlemeler yapıp planlarımız doğrultusunda kararlar alıyoruz, uzun vadeli planlarımızı onaylamadan önce detaylı araştırmalar yapmak önceliğimiz, uzun vadeli planlar hem

maliyetli hemde ağır şartlarda yapılıyor bu yüzden üzerinde çok daha fazla çalışıyoruz”.

Şirket 3; *“Şirket olarak planlamalarımızı orta ve uzun vadede yapıyoruz. Şirkete alınacak en küçük bir malzemeden tutunda yaptığımız sözleşmelere kadar bu şekilde düşünüp tasarlayıp hatta dışarıdan yardım alıp öyle karar vermekteyiz. Bazen uzun vadeli kararlarımızda revizyonlar yapmaktayız ama genel olarak kendi misyonumuzu belirleyerek planlarımızı öyle gerçekleştiriyoruz”.*

Şirket 4; *“Planlarımızı uzun vadede yapıyoruz, kısa vadede ulaşmak istediğimiz hedeflerimizde var, planlarımızda müşteri talepleri bizim için çok önemli olmakta onların isteklerine göre üretim planlamamızı yapıyoruz, şirket planlarımızı ise pazarların ve teknolojinin durumuna göre yapmaktayız, çünkü sağlam rakiplerimiz var onlarla yarışmak için piyasayı iyi tanımak ve gelecek için yapılan planların o kadar uygulanabilir olması gerekmekte”.*

Örgütlenme Fonksiyonu

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerde büyümeyle birlikte departmanların, birimlerin oluşturulduğu görülmektedir. Ayrıca, anonim şirket olarak organize olan işletmelerde fonksiyon esasına göre birimlerin oluşturulduğu, limited şirket olarak organize olan işletmelerde ise süreç esasına göre organizasyon yapısının oluşturulduğu görülmektedir.

Fonksiyon esasına göre organize olan ve anonim şirket yapısında olan Şirket 1’in bu konudaki söylemi şu şekildedir:

“Üretim, Pazarlama, Muhasebe, Finans, Satın alma, İhracat, İthalat, Ar-ge departmanlarımız bulunmakta, bunların başında sorumlu müdürleri ve müdür yardımcıları var...”

Süreç esasına göre organize olan ve limited şirket olarak yapılanan Şirket 3’ün yöneticisi bunu şu şekilde ifade etmiştir.

“Şirketimizde bölüm olarak “talaş, kurutma , boyama (emprenye) yapıştırma presi, waynig” bölümleri bulunmakta. Yönetim ve muhasebe departmanlarımızda

beraber çalışmaktayız. ... Ama aramızda iş bölümleri yapıyoruz. Mesela işçilerden ve üretimden ortağım sorumlu, üretim konusunda yapılacak bir şey olursa genel olarak benimle paylaşır ve yapılması gereken yapılır. Ben ise pazarlama ve muhasebe işlerine bakmaktayım bende kendisine gereken bilgileri aktarmaktayım”.

Yetki ve sorumlulukların verilmesi ile ilgili olarak ise tüm işletmelerin en önemli tercihinin tecrübe olduğu görülmektedir. Tüm işletmeler, kendi bünyelerinde uzun süre çalışmış, mesleki tecrübesi fazla olan, iş ve işleyişe hakim kişilere yetki verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu konuda Şirket 2’nin yöneticisinin ifadesi şöyledir:

“Genel müdürlük, İşletme müdürlüğü, Finansman müdürlüğü, Personel müdürlüğü, Dış ticaret müdürlüğü, Lojistik müdürlüğü, olarak 6 adet departmanımız var, yöneticileri mesleklerinde kendilerini geliştirmiş kişiler, hatta firmanın kuruluşundan bu yana departmanda çalışan personelimiz var, sürekli olarak eğitim almalarını sağlıyoruz... Yetki ve sorumluluk verirken o birimin en tecrübeli insanlarını tercih ediyoruz, genel olarak işe hakim olan şahıslar bizim için önemli, tecrübelerine göre yetki veriyoruz”.

Yürütme ve Koordinasyon Fonksiyonları

Görüşme yapılan işletmelerde kararlar her ne kadar, çoğunlukla, katılımcı yönetim tarzı benimsenerek alınmış olsa da yetki devrinin pek yapılmadığı, özellikle önemli kararların çoğunlukla tepe yönetim tarafından verildiği görülmektedir. Bu durum daha küçük yapıdaki limited şirket olarak organize olan Şirket 3 ve Şirket 4’te daha belirgindir.

Emirlerin ve kararların çalışanlara duyurulması ise işletmenin emir komuta zincirine uygun, hiyerarşik kademelerde gerçekleştirildiği görülmektedir.

İşletme içinde hem resmi hem de gayri resmi iletişim kanallarının kullanıldığı, hem sözlü hem de yazılı olarak aktarımlarda bulunduğu görülmektedir. Bu konuda Şirket 3’ün yöneticisinin ifadesi şu şekildedir:

“Bazen ustaları çağırıp konuyu onlara aktarıyoruz onlarda işçilere aktarıyor. Özel bir görüşme olacaksa bazen telefon ile bazen de yüz yüze görüşmeler gerçekleştiriyoruz. Eğer yazılı bir konusu olursa kendilerine yazıyı veriyoruz. Mail ile

yollamak daha kolay oluyor ama herkesin olmadığı için pek kullanmıyoruz. Bazen şirket bilgilerini biz söylemeden daha işçiler öğreniyorlar ve konu ile ilgili olarak soru soruyorlar”.

Benzer şekilde Şirket 4’ün yöneticisi *“Çalışanlarımıza ustalarımız aracılığıyla veya şeflere söyleyerek duyurularımız yapılıyor, önemli konularda toplantılar düzenliyoruz, kişisel bir durumsa telefonla veya yüz yüze görüşüyoruz açıkçası duruma göre farklılık gösteriyor”* şeklinde söylemde bulunmuştur.

Denetleme Fonksiyonu

Örgütlenme fonksiyonunda olduğu gibi denetleme fonksiyonunda da farklılıklar olduğu görülmektedir. Anonim şirket olarak organize olan Şirket 1 ve Şirket 2’de iç denetim ve mali denetim daha sıkı kontrollerle yapılmaktadır. Aynı zamanda oluşturulan kalite yönetim birimlerinin denetimde rol oynadığı görülmektedir. Ayrıca bu işletmelerin mali raporlarının üst kurumlarca incelendiği de ifade edilmektedir. Elbette bu durumun yasal zorunluluklardan kaynaklandığı da açıktır. Bununla ilgili Şirket 2’nin yöneticisi şunları söylemiştir;

“Yıllık plan ve raporlar mali sorumluluk çerçevesinde üst kuruluşlara açık olmakta kendilerimiz, sadece mali olarak değil firma da kullanılan malzemelerimize kullanım sürelerine göre kontrol ettirmekteyiz, yaşanabilecek kazaların önüne geçmek amacıyla bu duruma özen gösteriyoruz.... Denetimi yönetim kurulu olarak müdürlerimizden brifing alıyoruz, müdürler vardiya şeflerinden almakta, her ayın sonunda şefler ve müdürler ile toplantılar yaparak durum kontrolü yapıyoruz...”

Bununla birlikte diğer işletmelerde denetim hiyerarşik merkezli emir komuta denetimi şeklinde uygulanmakta ve her bir kendinden bir alt kademede bulunan birimleri denetlemektedir. Bu konuda Şirket 3’ün yöneticisinin ifadesi şu şekildedir;

“Genel olarak hiyerarşik sistem bu konuda işleyişi kolaylaştırıyor. Şirkette ustalar ve usta başları konuyu bize taşıyorlar bazen kendileri çözüm bularak bize gerek kalmıyor. Genel olarak işleyiş ve düzen konusunda ustalardan bilgi alıyoruz”.

3.4.1.3. Kurumsallaşma Ölçütleri Bakımından Kurumsallaşma Uygulamaları

Araştırmanın bu konudaki bulguları kurumsallaşma literatürüne uygun olarak, sadelik ve farklılaşma kapsamında değerlendirilmiş ve yöneticilerin ifadeleri ile işletmelerin organizasyon yapıları bu ayırım gözetilerek yorumlanmıştır.

Sadelik

Genel olarak sadelik, organizasyon yapısının basit olmasını ifade etmektedir. Elbette bu durum büyüklük bakımından farklı olan, coğrafi olarak farklı yerlerde işletmeleri bulunan ve anonim şirket olarak yapılanan Şirket 1 ve Şirket 2 için farklı olmaktadır. Grup şirketi olmaları, farklı merkezlerden idare edilmeleri sadeliğin önünde bir engel olarak göze çarpmaktadır. Ancak bu durumun işletmelerin kurumsallaşmalarına engel olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte daha küçük olan Şirket 3 ve Şirket 4'ün daha sade bir yapıda olduğu görülmektedir. Şirket ortaklarının çalışanlarla yüzyüze daha fazla iletişim halinde olabildiği, çalışanlar tarafından organizasyon yapısının ve işleyişinin daha iyi bilindiği anlaşılmaktadır.

Farklılaşma

Farklılaşma daha çok işletmelerin çevre koşullarına uygun yapıya sahip olmasını ifade etmektedir. Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak gerektiğinde farklılaşmaya gitmeye çalıştığı, yapı ve işleyişlerini değiştirdiği görülmektedir. Bu değişimde çevredeki değişimin yanı sıra, işletmenin büyümesinin de etkili olduğu görülmektedir. ürün sayısı ve çeşidindeki artış, pazarın büyümesi, müşteri sayısındaki artış, çalışan sayısındaki artış gibi nicel büyümeler, kalite birimlerinin, ar-ge birimlerinin kurulmasına, iş ve işleyişin kural, prosedür ve standartlar bağlanmasına yani nitelik yönünden artışa neden olmuştur. Bununla ilgili bazı yönetici söylemleri şu şekildedir:

Şirket 3; “Şirketin yıllar içinde büyümesi yönetim tarafında da bazı düzenlemeler ve standartlar koymamızı gerektirdi, özellikle müşterilere fiyat verirken pazarlığın durumuna ve alacağı malzemeye göre değişkenlik gösterirken, şimdi bu

durumu standartlara bağladık biz olmadan da çalışanlar fiyat verebilmekte, şirketimiz artık şahıslara bağlı olmaktan çıktı, biz olmasak ta işleyiş ve yapılacak işler belli...”

Şirket 4; *“ancak bazen işler pazarlara ve taleplere göre değişkenlik gösterebilmekte, fason iş alımları üretilcek makineler bizim değerlenmemiz sonucun da yapılmakta bu düzeni otomatik olarak sağlamak biraz zor, bu durumun biraz zorlayacağını düşünüyorum”.*

3.4.2. Kurumsallaşmaya Bakış Açıları

Bu tema altında görüşme yapılan işletme yöneticileri için “kurumsallaşma” kavramının ne ifade ettiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Buna göre görüşme yapılan yöneticilerin “kurumsallaşma” kavramını anlatırken hangi kelimelerle ifade ettikleri kodlanmıştır. Bununla ilgili bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Kurumsallaşmayı İfade Etmek İçin Kullanılan Kavramlar

KURUMSALLAŞMAYA BAKIŞ AÇILARI	Belgeler	Yüzde	Yüzde (geçerli)
Kalite	3	75,00	75,00
Mesleki Bilgi	3	75,00	75,00
Kontrol	2	50,00	50,00
İşletmenin Ayrı Kişiliğinin Olması	2	50,00	50,00
Marka Olmak	2	50,00	50,00
Düzenli Müşteri İlişkileri	1	25,00	25,00
Görevlerin Yerine Getirilmesi	1	25,00	25,00
Kurallar/Standartlar Belirleme ve Uyma	1	25,00	25,00
Bütünleşme	1	25,00	25,00
Başarı	1	25,00	25,00
İlerleme	1	25,00	25,00
Sürekli Gelişme	1	25,00	25,00
Bilgi Paylaşımı	1	25,00	25,00
Bilgi Birikimi	1	25,00	25,00
Belgelendirme	1	25,00	25,00
Kodlanmış BELGELER	4	100,00	100,00
Kodlanmamış BELGELER	0	0,00	-
ANALİZ EDİLEN BELGELER	4	100,00	-

Buna göre görüşme yapılan işletme yöneticilerinin kurumsallaşmayı ifade etmek için 14 farklı kavram kullandıkları görülmüştür. Yöneticilerin en fazla ifade ettikleri kavramlar “kalite” ve mesleki bilgi” kavramlarıdır. Buna göre yöneticiler en çok kurumsallaşmayı kalite artışı, kalite yönetim sistemlerine sahip olma olarak algılamaktadırlar. Bu durumu, Şirket 4; *“Firmamız Iso 9001-2015 kalite yönetim sistemine sahiptir...” şeklinde anlatmıştır.* Ayrıca, çalışanların mesleki bilgisinin artması, yaptıkları işe hâkim olmaları da kurumsallaşma olarak algılamaktadır. Bununla ilgili olarak Şirket 1; *“fabrikadaki her bireyin kendi işine hakim olması, kendilerine ne yapacağını söylemeden halletmesi...”* demiştir.

Yöneticilerin “kurumsallaşma” algısını ifade eden diğer kavramlar, “kontrol”, “işletmenin kişiliğinin işletme yöneticilerinin kişiliğinden ayrı olması” ve “işletme olarak marka olmak”tır. Buna göre yöneticilerin yapılan her türlü iş ve işlemin kontrol altında olmasının işleyişlerde düzeni sağlayacağını bunun da kurumsallaşmanın gereği olduğunu ifade etmişlerdir. Bunu Şirket 4; *“İşçilerin çalışmalarının ve üretim sahasının kontrol edilmesidir”* olarak ifade etmiştir. Kurumsallaşma aynı zamanda, yöneticilerin kişiliğinden farklı, işletmenin bağımsız bir kişiliğinin olması, yöneticiye bağlı olmadan, yönetici orada olmasa bile işlerin aynı düzende, aynı sistemle işlemesi olarak algılanmaktadır. Bu durum işletmenin sürekliliğini de sağlayacaktır. Bununla ilgili Şirket 3; *“kurumsallaşma ile şirketimiz artık şahıslara bağlı olmaktan çıktı, biz olmasak ta işleyiş ve yapılacak işler belli...”* olarak ifade etmiştir. Yöneticiler için kurumsallaşma algısını ifade eden “işletme olarak marka olmak” kavramının, işletme kişiliğinin ayrı olması kavramıyla ilişkili olduğu görülmektedir. İşletme yöneticileri, işletmenin yöneticilerden bağımsız kişiliğinin olmasının kurumsallaşmanın gereği olduğunu bunun da işletmenin piyasada “marka” değerini yaratacağını düşünmektedirler. Bununla ilgili Şirket 2’nin yöneticisinin ifadesi şu şekildedir; *“fabrika kişilere bağlı kalmıyor artık o marka olarak ilerlemeye devam ediyor”.*

İşletme yöneticilerinin kendileri için kurumsallaşmanın ne anlama geldiğini ifade etmekte kullandıkları diğer kavramların; “düzenli müşteri ilişkileri”, “çalışanların görevlerini aksama olmadan yerine getirmesi”, iş ve işlemler için kurallar ve “prosedürlerin belirlenmesi ve bunlara uyulması”, “işletmenin tüm çalışanları ve birimleri ile bir bütün olması”, “işletmenin bütün halinde başarılı olması”, “işletmeyi daha ileriye götürecek işlerin yapılması”, “sürekli gelişme ve iyileşme için çalışmaların

yapılması”, “çevreden sürekli bilgi toplanması, yeni bilgiler elde edilmesi” ve “edinilen bilginin çalışanlar arasında paylaşılması” olduğu görülmektedir. Bunlarla ilgili bazı yönetici ifadeleri şu şekildedir;

Şirket 1; “kurumsallaşma, fabrikadaki her bireyin kendi işine hakim olması, kendilerine ne yapacağını söylemeden halletmesidir...”

Şirket 1; “her departman ve şahsın birlik olması”,

Şirket 1; “başarılar elde etmesi anlamına geliyor”,

Şirket 2; “çalışanların kendilerini sürekli geliştirmesi”,

Şirket 2; “sürekli olarak kendimizi yenilemeye çalışmak”,

Şirket 3; “kurumsallaşma, düzenlemeler ve standartlar koymamızı gerektirdi”,

Şirket 3; “kurumsallaşma, nitelikli personel istihdamı ve kurumsallaşma eğitimleri başlatmak”,

Şirket 4; “kurumsallaşma, işyeri birimlerinin ayrı olması her birimin kendi görevini yapmasıdır...”

Şirket 4; “kurumsallaşma, müşteri ile ilişkilerin düzenli takip edilmesidir...”

Şirket 4; “kurumsallaşma, belgelerin eksiksiz kontrolüdür...”

SONUÇ

Ülkemizde aile şirketleri, ekonomimiz içerisinde büyük öneme sahiptir. Türkiye'deki şirketlerin %95'i aile şirketi olarak kurulmaktadır. Bu yüzden aile şirketlerinin verimli olarak çalışması ülke ekonomisinin kalkınmasına ve gelişmesine büyük katkı sağlamaktadır. Aile şirketlerinde ki yaşanan bazı olumsuz durumların ortadan kaldırılması, bu firmaların karşılaştığı sorunun büyüdüğü zaman değil önceden önlem alarak, düzeni sağlayarak yan kurumsallaşma sağlayarak mümkün olmaktadır. Aile şirketli kuruluş zamanlarında küçük sermayeleri olmaları nedeniyle, daha kolay yönetilebilmektedir. Zamanla şirketin sermayelerinin kapsamının büyümesi ile bazı sorunlar da ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden firmalar büyüme evresindeyken stratejik planlarının yapılması, kurumsallık yönünde planların yapılması gerekmektedir.

Aile şirketinin kurulum aşamaları, şekil olarak, TTK'nın listesinde yer alan ticari unvanlardan birinin belirlenmesi ve ticaret odasına kayıt yaptırması ile başlamaktadır. Kurulacak olan aile şirketlerinin anonim mi yoksa limited mi olduğu kurumsallaşmanın sağlanmasında etkili olmaktadır. Bu şirketler, farklı tüzel kişiliğinin olması, şirket ve paydaşlarının mal varlığının ayrılabilmesi ve paydaşlarının hisselerinin şirketin bozulmasını gerektirmeden devredebilmesi sebebiyle kurumsallaşmaya uygundur. Aile şirketlerinin, biçim olarak kurumsallaşması, bu şirketlerin içerisinde gerekli birimlerin olması ve uyulması gereken yönetmelikleri belirlemesi gerekmektedir. Ancak, kurumsallaşmayı etkileyen etkenlerden birisi de yönetimin kurumsallaşma konusunda istekli ve kararlı olması gerekmektedir. “ kurumsallaşma için gerekli olanlar arasında, buna istekli ve yönlendirebilen lider, uzun zaman içerisinde oluşan kurum kültürü, örgüt yapısının oluşturulması, eğitim, ileriye yönelik planlama ve denetime verilmektedir.” Aile bireyleri arasında ki bulunan ilişkiler şirketlerin kurumsallaşması ve gelecekleri açısından da büyük önem taşımaktadır. Aile ilişkileri, şirketin yapısına ve işleyişine göre belirlenmektedir. Özellikle “aile anayasası” oluşturmak kurumsallaşma açısından çok önemlidir.

Yapılan çalışmalar ve araştırma sonuçlarına göre, “aile şirketlerinin %79'u 1. Nesil tarafından yönetilmektedir.” Bu durum, aile şirketlerinin 1. Nesiller de son bulduğunu gelecek nesillere aktarılamadığını göstermektedir. “Türkiye’de kurulan aile şirketlerinden 3. nesle devredilip faaliyetlerini sürdürebilenlerin oranı yaklaşık %3’tür.”

Kurulan şirketlerin %80'lerde olduğu düşünülürse bu çok düşük bir orandır. Şekli yapıdan kurulan şirketlerin özellikleri de kurumsallaşma açısından farklılık göstermektedir. “Anonim şirketler, limitet şirketlere göre daha çok kurumsallaşmaktadır. Aile şirketlerinin ilk 25 senesinde, kurumsallaşma düzeyleri arasında fark bulunmamaktadır. Ancak, 25 yıl sonrasında şirketler, diğer yıllara oranla daha kurumsal hale gelmekte ve 25 yıl ve üzeri şirketlerde kurumsallaşma oranı artmaktadır.” Zamanla kurumsallaşma yönünde ilerleyen şirketlerin kalıcı bir şirket olmaları daha muhtemeldir.

Aile şirketlerinde, “1. nesilde şirketlerin %35'i tek bir aile tarafından yönetilmekte iken 2 ve 3. nesilde tek bir aile bireyinin yönetime hakim olduğu şirket bulunmamaktadır. Anonim şirketlerin %13'ü üçüncü nesle devredilirken, limitet şirketlerde üçüncü nesle devredilebilen şirket bulunmamaktadır. Ayrıca ikinci nesle geçebilen şirket oranı anonim şirketlerde yaklaşık %30, limitet şirketlerde ise %11'dir. Anonim şirketlerde, nesiller arasındaki devir sonrasında, şirketlerin yaşamlarını sürdürebilme oranı limitet şirketlerden daha yüksek seviyededir.” Limited şirketlerinin özelliklerinden dolayı 1. nesilde yönetildikten sonra gelecek nesillere devri zorluklar bulunup uzun ömürlü olmamaktadır.

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin globalleşme sürecinde kurumsallaşması zorunludur. “Bu şirketlerin rekabet güçlerini artırabilmeleri, uluslararası piyasalara uyum göstermeleri, ISO, CE, ülke içinde de TSE, TSEK belgelerini almaları, markalarını güçlendirmeleri ile mümkündür.” Türkiye de kurumsallık özelliklerini tamamlayan aile şirketleri genel şirketler arasında küçük bir pay oluşturmaktadır. Türkiye de büyük sermayeli ve sermayelerini büyüten şirketlerin kurumsallaşma oranların orta seviyelerde kaldığı yüksek seviyelere çıkmadığı görülmektedir. Özellikle kurumsallaşmanın temel taşlarını yönetim oluşturmaktadır. Gerekli kuralların konulması ve ya oluşturulması 2. ve daha sonra gelecek nesillere şirketin standart yönetim şeklini uygulatarak uzun ömürlü olmasını sağlamaktadır. Aile bireylerinin anlaşarak iş bölümleri yapması şirketin işleyişinde temel özelliklerindendir. Aile şirketlerinin yıkılmasına aile içi kavgaların ve anlaşmazlıklarında neden olduğu bilinmektedir ¹⁶⁴.

¹⁶⁴<https://www.istanbulmodaakademisi.com>

Çalışmada, araştırma konusu olan işletmelerin bir bütün olarak değerlendirildiğinde kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma kurallarını büyük oranlarda sağladıkları görülmektedir. Küresel ve ülke ekonomilerinin büyük kısmını oluşturan aile şirketlerinin devamını sağlayabilmeleri için kurumsallaşmaları gerekmektedir. Genelde kurumsallaşmasını tamamlayamayan aile şirketli 1. Nesil sonunda iflas etmekte ya da kapatılmaktadır. Kurumsallaşmada kurumsallaşmanın temel ölçütleri olan sadelik, esneklik, farklılaşma ve özerklik büyük önem taşımaktadır. Kurumsallaşma kalıcı olmanın yanı sıra şirketin büyümesin de ve rekabet koşullarına ayak uydurabilmesinde de büyük kazançlar sağlar. Araştırma konusu şirketler de kurumsallaşma yönünden incelenen veriler kısaca şöyledir; kaçınıcı kuşağın yönetim de olduğu, yönetimin nasıl belirlendiği, kararların nasıl alındığı, şirket içi yönetim departmanları ve bu departman yöneticilerinin nasıl belirlendiği, kararların nasıl alındığı, denetimin sağlanması gibi konular göz önünde tutularak analiz yapılmıştır. Bu konuda 4 şirket incelenmiştir. 2000 yılından önce kurulan şirketlerin 2 tanesi 1. Nesil 1 tanesi 3. Nesil 1 tanesi 4. Nesil tarafından yönetilmektedir. En fazla çalışanı olan şirket 4. Nesil tarafından yönetilen şirkettir. Şirketlerin yöneticileri ile yapılan görüşmede, alınan kararların yönetim kurullarının aile üyeleri tarafından olduğu, kararın kurul tarafından alındığı, ancak kararlar alınmadan departmanlardan ve usta başlarından görüş aldıklarını belirtmişlerdir. Şirket planlamalarının genel olarak uzun vadeli olduğu, bu planlamaların yönetim kurulu tarafından alındığını, kısa vadeli planların ve operasyonların ise alt yönetimler tarafından alındığının belirtildiği görülmektedir. Şirketlerin duyuru ve bildirilerinin genel olarak çalışanlara ve alt kademelere hiyerarşik yöntemle duyurulduğu, bunun yanında gayri resmi ya da yazılı olarak da bilgilendirme yapıldığı belirlenmiştir. Şirket yöneticilerinin kurumsallaşma algısını ifade eden diğer kavramlar, kontrol ve işletmenin kişiliğinin işletme yöneticilerinin kişiliğinden ayrı olması ve işletme olarak marka olmaktır. Buna göre yöneticilerin yapılan her türlü iş ve işlemin kontrol altında olmasının işleyişlerde düzeni sağlayacağını bunun da kurumsallaşmanın gereği olduğunu ifade etmişlerdir. En fazla ifade ettikleri kavramlar kalite ve mesleki bilgi kavramlarıdır. Buna göre yöneticiler en çok kurumsallaşmayı kalite artışı, kalite yönetim sistemlerine sahip olma olarak belirlenmiştir. Bakırcı çalışmasında aile şirketlerinin kurumsallaşmasını yöneticinin istekli olması, aile anayasası oluşturması olarak belirlemiştir. Kısmen doğru olmakla

beraber çalışmada kurumsallaşmanın şirket içinde kendiliğinden oluşmayı başladığı, şirketin geliştikçe kurumsallaşma yönünde adım atmak zorunda kaldığı görülmektedir. Kontrol mekanizmasını tek başına yönetemeyen kurucu, aile üyeleri ile yönetim kurulunu oluştursa da genel olarak ustalarından ve çalışanlarının görüşlerini de aldığını görülmektedir. Kısmen kurumsallaşma adımları bu şekilde atılmış olmaktadır. Şirketin düzen mekanizması bir anayasa ile değil küresel ekonomik koşulların gidişatına göre alınması, sürekli güncellenmesi ve rekabet koşullarına uyum sağlayarak mümkün olmaktadır. Şirket anayasası olarak kurumsallaşmanın kurulları değil de şirket içi çatışmaların önlenmesi, yöneticilerin görev ve yetkilerinin kesin olarak belirlendiği yazılı bir kurallar bütünü olmalıdır. Şirketlerde böyle bir anayasanın kesinlikle olması gerekmekte, çatışmaları önleyerek kurumsallaşmaya destek vermesi gerekir, Sungurtekin çalışmasında “kapalı bir yapı sergileyen aile şirketleri, dışa açılmalı, özel uzmanlık alanı gerektiren konularda danışmanlardan yardım almalı, farklı vizyona sahip profesyonel yöneticilerle çalışmalı, muhakkak yazılı bir anayasa oluşturmalı, varis belirleme işini kadere bırakmayarak bir varis planı oluşturmalı, gerekli durumlarda yetki devrinden kaçınmamalı, adaletli bir ortam sağlayarak çıkabilecek olası çatışmaları önlemelidir” şeklinde bulgular elde etmiş, araştırmanın bulgularını desteklemiştir. Çalışmamızda tek ayrı kaldığımız varislerin belirlenmesi yerine varislerin yetiştirilmesi olacaktır. Varislere kazandırılacak tecrübe kurumsallaşmanın ne kadar önemli olduğunu gösterip gerekli çalışmalarını bu yönde yapmalarını sağlayacaktır.

Sonuç olarak aile şirketlerinin kurumsallaşması hem şirket için hem de sermayelerini geliştirerek ülke ekonomisine katkıları için önemlidir. Çalışan personel de dahil olmak üzere işin verimliliğinde katkılar sağlanmaktadır. Hatta şirketin markalaşma yolunda büyük adımlarından biriside kurumsallaşma olduğu görülmektedir. Ülkemizde ki aile şirketlerine kurumsallaşma hakkında bilgi verilmeli, kendilerine yazılı yasa da kurullar bütününe kurulması gerektiği anlatılmalıdır. Kurumsallaşmanın getireceği faydalar belirlenerek kurumsallaşma önünde ki engeller ve dezavantajlar belirlenerek düzenlenmelidir. Bu durum ülke ekonomisi ve refah seviyesinin artmasında da büyük etken oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

AKAT İlter, İşletme Yönetimi, İzmir 2002.

AKDOĞAN Asuman, Aile Şirketlerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, 2000.

AKGEMCİ Tahir ve SEVİNÇ İsmail, Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi, İstanbul 2004.

ALAYOĞLU Nihat, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul, 2003.

ALKAN Deniz, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi Ve Firma Performansına Etkisi: İşgören Algısı İle İlgili Bir Alan Araştırması, Van 2019

ALTAN Ozan. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Ulusal 30 Endeks Şirketlerinin Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Değerlendirilmesi, Eskişehir 2007.

ARBAK Türkan Hande, Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü, İzmir 2010.

ATAMAN Göksel, İşletme Yönetimi, İstanbul 2002.

ATİLA Emre, Türkiye’deki Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Görünürde Kurumsallık Üzerine Bir Araştırma, İstanbul 2007.

ATLI Hakan, Aile Şirketlerinde Genç Neslin Kurumsallaşmaya Bakış Açısı Üzerine Bir Uygulama, İzmir 2007.

BAKAL Tuğçe, Aile Şirketlerinde Tutuculuk Kavramı Ve Kurumsal Yönetim Açısından Önemi, Manisa 2013.

BAKIRCI Aykut, Globalleşme Sürecinde Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Ankara 2007.

BARAZ Barış, Aile İşletmelerinin Algılarıyla İnovasyon, İstanbul 2009.

BAŞKURT Gülcan, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansına Etkisi, İstanbul 2016.

BATI Bilgin, Türkiye’de Aile Şirketleri’nde Kurumsal Yönetim Ve Uygulamaları, Ankara 2010.

BAYER Ertuğrul. "İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi Ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi", **Ankara** 2005

- BAYKAL Adnan Nur, Babalar, Oğullar ve Kızlar: Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları, İstanbul 2002.
- BERBEROGLU Güneş, Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı, Eskişehir 1990.
- BİLGİN Naciye, Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Ankara 2007.
- COŞKUN Zeynep, Gıda Sektöründe Hizmet Veren Türk Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Unsurlarının Ve Kıyaslama Tekniklerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri, İstanbul 2016.
- DEMİRCİ Mehmet, Kobi'lerde Kurumsal Yönetim Uygulamasının Kara Etkisi; İstanbul İlinde Bir Uygulama, Ankara 2010, s.67.
- DİLBAZ Sümeyra, Büyüme Ve Kurumsallaşma Sürecinde aile Şirketlerinde Yönetim. Karman Örneği, Konya 2005.
- DİNÇAY İsmail Hakkı, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci Ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Bir Alan Araştırması: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği, Eskişehir 2016.
- DİNÇER Ömer, İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul 1997.
- DOĞAN Recep, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi: Adıyaman İlinde Bir Araştırma, Ankara 2014.
- DOĞU Burak, İnşaat Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci, Antalya 2011.
- DÖNMEZ Nihal, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Yönetimin Devri: Uşak OSB'nde Örnek Uygulama, Kütahya 2009.
- DUMANLI Melih, Kurumsal Yönetim Ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Finansal Performans Analizi Vaka Çalışması, İstanbul 2018.
- EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa 1987.
- ELALMIŞ ÖZEKİN Süreyya, Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği, Ankara 2011.
- ERDOĞMUŞ Nihat, Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İstanbul 2004.
- ERDÖNMEZ ATAMAN Pelin, Türkiye'de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrası Kurumsal Yeniden Yapılanma, 2003.
- ERŞAHAN Burcu, Kobilerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci Ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları Ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği, Konya 2008.

- ESEN Fatma, Aile Şirketlerinin Kurumsallaştırılması Ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri, İstanbul 2015.
- FERGAN Oktay, İşletme Yönetiminde Sistem, İstanbul 1974.
- FINDIKÇI İlhami, Aile Şirketleri, İstanbul 2005.
- GARİH Üzeyir, Aile işletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma Paneli Bildirileri, İstanbul 2001.
- GÜLLER Seçkin, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Devir Planlamasının Rolü Ve Bir Araştırma, İstanbul 2010
- GÜMÜŞTEKİN Gülten Eren, KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği, 2005.
- GÜNEY Semra, Aile işletmelerinde güncel konu ve sorunlar, Ankara 2008.
- GÜNGÖR AK Bihder, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri; Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme, Aydın 2010.
- GÜR Aslı, Profesyonel Yöneticilerin Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasına Etkisi: Bir Uygulama, İstanbul 2011.
- KABA Gülşah, İnşaat Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul 2007.
- KAÇAR Hakan, Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Sakarya 2003.
- KAMACI Kemal, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İşletmecilik Problemlerinin İncelenmesi: Konya İli Matbaa Sektörü Örneği, Konya 2016.
- KARASU Rauf, 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu İle Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetimle İlgili Getirilen Yenilikler, Malatya 2013.
- KARPUZOĞLU Ebru Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul, 2000.
- KARPUZOĞLU Ebru, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.
- KELEŞ Özgül, Kurumsallaşma...?, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Metalurji Ve Malzeme Mühendisleri Odası, Sayı:174, Haziran 2015.
- KIRAN Cihan, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, İzmir 2007.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1998.

- KOYUNCU Hasan, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci Ve Yönetimi Konya İlinde Bir Araştırma, Konya 2015.
- KÖMEÇOĞLU Gözde, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yönetim Kurullarının Yapısının Rolü, Çanakkale 2009.
- KURT Benan, Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü, İzmir 2009.
- MUMCUK Ahmet, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Konya İli Matbaa Sektöründeki Aile Şirketlerinde Bir Alan Araştırması, İstanbul 2016.
- ORUÇ Hülya, Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Arasındaki İlişki, İstanbul 2017.
- ÖRMECİ Ebru: Kurumsallaşma Sürecindeki İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, İstanbul 2005.
- ÖZKAYA, M., ŞENGÜL C., FINDIKÇI İ., AÇIKGÖZ B., Aile Şirketlerinde İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı. 14. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Erzurum 2006.
- ÖZUYSAL Hacı Devrim, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi, İstanbul 2006.
- PAZARCIK Orhan, Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetimi, İstanbul 2004.
- PEMBE Mustafa Önder, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Ve Bir Araştırma, İstanbul 2004.
- POLAT Erhan, Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kurumsal Risk Yönetimi Ve İç Kontrol Sistemi: Trc3 Bölgesi Uygulaması, Malatya 2018.
- SUNGURTEKİN Pınar, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci Ve Bir Uygulama Örneği, Bursa 2008.
- TAŞHAN Ahmet, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki: Orta Ve Doğu Karadeniz Bölgesi'nde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma, İstanbul 2010.
- TAŞKIN Gökhan, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi - Bir Alan Araştırması, İstanbul 2014.
- TÜRKEL Süleyman, YAŞA Eda, Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci Mersin İli Örneği, İstanbul.

URAL Aydın, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu, İstanbul 2004.

UZUNLULAR Yunus, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Performans, Mersin 2018.

ÜLGEN Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması, İstanbul 1990.

YAŞA Eda, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını Ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Mersin 2006.

YAZICIOĞLU İrfan, KOÇ Hakan, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Konya** 2009

YILDIRIM Murat. Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve Şirketlerin Finansal Performansları Üzerine Etkileri. İzmir 2007.

YILDIZ Zeki Bayram, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Ankara İlinde Bir Uygulama, Kırıkkale 2014.

YILMAZ Hüseyin, Aile Şirketlerinin Büyümelerinin Finansmanı Açısından Halka Arzı, İstanbul 2004.

YILMAZ Pakize, Aile Şirketlerinde Stratejik Planlamanın Kurumsal Performans Üzerine Etkilerine Dair Bir Araştırma, Bursa 2016.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://sem.yildiz.edu.tr>

<http://tuncvidinli.com>

<http://www.iso.org.tr/>

<https://www.nmt.com.tr>

<https://www.nmt.com.tr>

<https://www.okul.pwc.com.tr>

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Gökhan Mehmet ÇAĞLAR

Doğum Yeri ve Yılı : Isparta/1974

Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu:

Lisans Öğrenimi :İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği 1992-1996

Yabancı Diller ve Düzeyi:

İngilizce İyi

Almanca-Başlangıç

Özbekçe-İyi

Rusça-Başlangıç