

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

MUHASEBE VE FİNANSMAN BİLİM DALI

**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİMİN
OLUŞTURULMASINDA KURUMSALLAŞMANIN
ÖNEMİ VE İÇ DENETİMİN ROLÜ**

Mihriban ERİŞ SARICA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Yunus CERAN

Konya-2019



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Mihrisan ERİŞ SARICA
	Numarası	154227031014
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME/MUHASEBE-FİNANSMAN
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
	Tezin Adı	Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetimin Oluşturulmasında Kurumsallaşmanın Önemi ve İç Denetimin Rolü

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası
(İmza)



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu

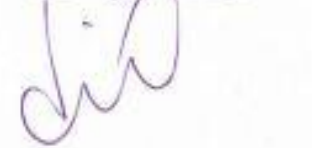
Öğrencinin	Adı Soyadı	Mihriban ERİŞ SARICA
	Numarası	154227031014
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME / MUHASEBE VE FİNANSMAN
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Yunus CERAN
	Tezin Adı	AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİMİN OLUŞTURULMASINDA KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ VE İÇ DENETİMİN ROLÜ

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan **Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetimin Oluşturulmasında Kurumsallaşmanın Önemi Ve İç Denetimin Rolü** başlıklı bu çalışma 27 / 06 / 2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı Soyadı	Danışman/Üye
Prof. Dr.	Yunus CERAN
Prof. Dr.	Mustafa AY
Dr. Öğr. Üyesi	Mehmet YÜCENURŞEN

İmza







T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Mihriban ERİŞ SARICA
	Numarası	154227031014
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME/MUHASEBE VE FİNANSMAN
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Yunus CERAN
	Tezin Adı	Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetimin Oluşturulmasında Kurumsallaşmanın Önemi Ve İç Denetimin Rolü

ÖZET

Aile şirketleri, dünya genelinde büyük bir öneme sahiptir. Ülke ekonomilerinin büyük bir bölümünü oluşturmaktadırlar. Aile şirketlerinin ekonomilerde kalıcı olmaları yönetim çalışmalına önem vermelerine bağlıdır. Aile şirketlerinde yaşanan en önemli sorunlardan biri ailenin ve işletmenin kurumsallaşamamasıdır. Aile şirketleri büyüdükçe yönetim, süreklilik vb. sorunların yaşanmaması için kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve iç denetim gibi unsurlara gereken önemi vermeleri gerekir. Kurumsallaşma bir sistem oluşturulması ve kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde sistemli yapının yönetilmesidir. İç denetimse risklerinde dikkate alınarak hatalı ve hileli çalışmaların tespit edilerek çözüm yolları bulunmasıdır.

Konya ilinde faaliyet gösteren 54 aile şirketiyle yapılan birebir görüşmelerle aile şirketlerinin kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve iç denetim uygulamalarını değerlendirebilmek için sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre, şirketlerin kurumsallaşma ve kurumsal yönetimle ilgili çalışmalara yer verdikleri ancak istenen düzeye gelemedikleri, iç denetim uygulamaları ile ilgili olarak da birim oluşturma konusunda gereken çalışmaların yapılmadığı gözlemlenmiştir.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Mihriban ERİŞ SARICA
	Numarası	154227031014
	Ana Bilim/ Bilim Dalı	İŞLETME/MUHASEBE VE FİNANSMAN
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Yunus CERAN
	Tezin İngilizce Adı	The Importance Of Institutionalization And The Role Of Internal Auditing In The Formation Of Corporate Governance In Family Companies

SUMMARY

Family businesses are of great importance throughout the world. They constitute a large part of the country's economies. The persistence of family businesses in economies depends on their emphasis on management efforts. One of the most important problems in family businesses is the inability to institutionalize the family and business. As the family companies grow, they need to give importance to the factors such as institutionalization, corporate governance and internal audit in order to prevent management, continuity and similar problems. Institutionalization is the creation of a system and corporate governance is the management of the systemized structure within the framework of the principles, while internal audit, is based on the risks and the determination of faulty and fraudulent works and finding solutions.

Through one-on-one interviews with 54 family-owned companies operating in the province of Konya, questions were posed to evaluate the institutionalization, corporate governance and internal audit practices of family-owned companies. According to the answers of the participants, it was observed that the companies tried to include the studies related to institutionalization and corporate governance but they did not reach the desired level, and It has been observed that the necessary studies have not been carried out regarding the establishment of units in relation to the internal audit practices.

ÖNSÖZ

Tezsiz yüksek lisans eğitimimde ve tezli yüksek lisansa geçmem konusunda beni teşvik eden ve tez çalışmamın tamamlanabilmesi için benimle sabırla ve samimiyetle ilgilenen, üstesinden gelebileceğime inancını hiç yitirmeyen çok değerli danışmanım Prof. Dr. Yunus CERAN' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmama zaman ayırıp desteğini ve ilgisini esirgemeyen çok değerli hocam, Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gökçen KAPUSUZ'a teşekkürlerimi sunarım.

Kendimi geliştirme isteğime saygı duyarak beni destekleyen annem Hatice Eriş, babam Yavuz Eriş, ablam Burcu Adalı ve eniştem Faruk Adalı' ya bu çalışmayı benim kadar önemseyen Eşim Özgür Sarıca'ya, yeğenlerim İlayda ve Yavuz Adalı'ya, fikir ve görüşleriyle katkı sağlayan desteğini esirgemeyen tüm dostlarıma ve yakınlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mihriban Eriş Sarıca

2019/Konya

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
BİLİMSEL ETİK SAYFASI	ii
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xv
TABLolar LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
GİRİŞ	1

1.BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ

1. 1. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI.....	4
1. 2. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖNEMİ	5
1. 3. AİLE ŞİRKETLERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	5
1. 4. AİLE ŞİRKETLERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ	7
1. 4. 1. AİLE ŞİRKETLERİNİN GÜÇLÜ YÖNLERİ.....	7
1. 4. 1. 1. Ailenin Özverisi.....	8
1. 4. 1. 2. Çalışanların Özverisi.....	8
1. 4. 1. 3. Aile Kültürü	8
1. 4. 1. 4. Örgüt Kültürü.....	9
1. 4. 1. 5. Deneyim ve Uzmanlık	9
1. 4. 1. 6. Ailenin İsminin Sağladığı İyi İlişkiler	9
1. 4. 2. AİLE ŞİRKETLERİNİN ZAYIF YÖNLERİ.....	9

1. 4. 2. 1. Akrabaları Kayırma (Nepotizm).....	10
1. 4. 2. 2. Aile Bireyleri Arasında Rekabet.....	10
1. 4. 2. 3. Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmesi.....	10
1. 4. 2. 4. Rol Çatışması.....	11
1. 4. 2. 5. Ücretlendirme ve Denkliğe İlişkin Sorunlar	11
1. 4. 2. 6. Devretme Sorunu	11
1. 5. AİLE ŞİRKETLERİNDE SİSTEM MODELLERİ.....	13
1. 5. 1. Aile Sistem Teorisi Modeli.....	13
1. 5. 2. Aile Şirketlerinde Üç Daire Modeli.....	13
1. 5. 3. Aile Şirketlerinde Dört Daire Modeli	15
1. 5. 4. Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli	16
1. 6. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI VE GELİŞİMİ.....	17
1. 6. 1. MÜLKİYET EKSENİ EVRİM	18
1. 6. 1. 1. Kurucunun Kontrolündeki Dönem	18
1. 6. 1. 2. Kardeş Ortaklığı.....	19
1. 6. 1. 3. Kuzen Konsorsiyumu	19
1. 6. 2. AİLE EKSENİ EVRİM.....	20
1. 6. 2. 1. Genç İş Ailesi Dönemi.....	20
1. 6. 2. 2. İşe Başlayan Aile Dönemi	20
1. 6. 2. 3. Birlikte Çalışan Aile Dönemi	21
1. 6. 2. 4. Bayrağı Devreden Aile Dönemi	21
1. 6. 3. İŞLETME EKSENİ EVRİM	21
1. 6. 3. 1. Başlangıç Dönemi.....	21
1. 6. 3. 2. Büyüme- Formalleşme Dönemi.....	22

1. 6. 3. 3. Olgunluk Dönemi	22
1.7. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM EVRELERİ	22
1. 7. 1. Birinci Nesil Aile Şirketleri	23
1. 7. 2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri	24
1. 7. 3. Kompleks Aile Şirketleri	25
1. 7. 4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri	25
1. 8. AİLE ŞİRKETLERİNDE KÜLTÜR.....	26
1.8.1. Ailenin Kültürel Kalıpları	27
1. 8. 2. Aile Şirketlerinde Kültürel Kalıplar	27
1. 8. 2. 1. Ataerkil Kültürü	28
1. 8. 2. 2. Serbest Kültür	28
1. 8. 2. 3. Katılımcı Kültür	28
1. 8. 2. 4. Profesyonel Kültür	29
1. 8. 3. Yönetim Kurulunun Kültürel Kalıpları.....	29
1. 9. DÜNYADA VE TÜRKİYE' DE AİLE ŞİRKETLERİ.....	30
1. 9. 1. Dünyada Aile Şirketleri	30
1. 9. 2. Türkiye' de Aile Şirketleri.....	32
1. 10. AİLE ŞİRKETLERİNDE DEĞİŞİM	33
1. 10. 1. Değişim Kavramı	33
1. 10. 2. Değişimin Nedenleri	33
1. 10. 3. Değişim Çeşitleri	34
1.10.4. Değişime Direnç	35
1. 10. 4. 1. Değişime Direncin Ortadan Kaldırılması	35

2. BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSALLAŞMA

2. 1. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM	37
2. 1. 1. KURUMSAL YÖNETİMİN TANIMI	37
2. 1. 2. KURUMSAL YÖNETİMİN ORTAYA ÇIKIŞI	37
2. 1. 3. KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ VE ÖNEMİ	38
2. 1. 4. KURUMSAL YÖNETİMİN İLKELERİ	38
2. 1. 4. 1. Adillik ve Eşitlik İlkesi	39
2. 1. 4. 2. Şeffaflık İlkesi.....	39
2. 1. 4. 3. Hesap Verme Yükümlülüğü	39
2. 1. 3. 4. Sorumluluk İlkesi.....	39
2. 1. 5. KURUMSAL YÖNETİMİN AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN ÖNEMİ	40
2. 1. 6. KURUMSAL YÖNETİM ALANINDAKİ TEMEL YAKLASIMLAR	41
2. 1. 6. 1. Anglo – Saxon Sistemi	42
2. 1. 6. 2. Kıta Avrupa'sı Sistemi	42
2. 1. 7. DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİM DÜZENLEMELERİ	42
2. 1. 7. 1. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM ÇALIŞMALARI.....	43
2. 1. 7. 1. 1. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri	45
2. 1. 7. 1. 1. 1. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesinin Temelinin Sağlanması	45
2. 1. 7. 1. 1. 2. Pay Sahiplerinin Hakları, Adil Muamele Görmeleri ve Temel Ortaklı İşlevleri.....	45
2. 1. 7. 1. 1. 3. Kurumsal Yatırımcılar, Pay Senedi Piyasaları ve Diğer Aracılar	46
2. 1. 7. 1. 1. 4. Menfaat Sahiplerinin Rolü.....	46
2. 1. 7. 1. 1. 5. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	46
2. 1. 7. 1. 1. 6. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları	47
2. 1. 7. 1. 2. Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri	47

2. 1. 7. 1. 2. 1. Pay Sahipleri	49
2. 1. 7. 1. 2. 2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	49
2. 1. 7. 1. 2. 3. Menfaat Sahipleri.....	50
2. 1. 7. 1. 2. 4. Yönetim Kurulu	51
2. 1. 7. 1. 3. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)	51
2. 1. 7. 1. 4. TÜSİAD Tarafından Yapılan Çalışmalar	52
2. 1. 7. 1. 5. BDDK Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	52
2. 1. 7. 1. 6. Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Kurumsal Yönetim	54
2. 1. 7. 1. 7. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi	55
2. 2. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA.....	57
2. 2. 1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI.....	57
2. 2. 2. KURUMSALLAŞMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	58
2. 2. 2. 1. Örgüt Kültürü.....	58
2. 2. 2. 2. Liderlik.....	58
2. 2. 2. 3. Eğitim.....	59
2. 2. 2. 4. Örgüt Yapısı.....	59
2. 2. 2. 5. İnsana Yönelik Olma	60
2. 2. 2. 6. Yönetim Tarzı	61
2. 2. 2. 7. Çevreyle Uyum	61
2. 2. 2. 8. Hedef Belirleme	61
2. 2. 3. KURUMSALLAŞMAYA ZORLAYAN UNSURLAR.....	61
2. 2. 3. 1. Düzenleyici/ Zorlayıcı Unsurlar	62
2. 2. 3. 2. Normatif/ Kural Koyucu Unsurlar	62
2. 2. 3. 3. Kültürel-Bilişsel/Taklitçi Kurumlar.....	62

2. 2. 4. KURUM KİMLİĞİ VE KÜLTÜRÜ	63
2. 2. 4. 1. Kurum Kimliği.....	63
2. 2. 4. 2. Kurum Kültürü.....	63
2. 2. 5. KURUMSALLAŞMANIN ÖĞELERİ.....	64
2. 2. 5. 1. Sadelik	64
2. 2. 5. 2. Farklılaşma.....	65
2. 2. 5. 3. Esneklik	65
2. 2. 5. 4. Özerklik	65
2. 2. 6. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ.....	65
2. 2. 6. 1. Yasal Olarak Tanınma	67
2. 2. 6. 2. Şirket Varlığının Sürekli Kılınması	67
2. 2. 6. 3. Çalışanlarla Şirket Amaçlarının Uyumuna	67
2. 2. 6. 4. Kurumsal Kimlik Kazanma	67
2. 2. 7. KURUMSALLAŞMA BOYUTLARI.....	68
2. 2. 7. 1. Formelleşme.....	68
2. 2. 7. 2. Profesyonelleşme	68
2. 2. 7. 3. Kültürel Güç	68
2. 2. 7. 4. Tutarlılık	69
2. 2. 7. 5. Hesap Verebilirlik (Saydamlık)	69
2. 2. 8. KURUMSALLAŞMANIN YARARLARI VE SAKINICALARI	70
2. 2. 8. 1. Kurumsallaşmanın Yararları.....	70
2. 2. 8. 2. Kurumsallaşmanın Sakıncaları	71
2. 2. 9. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA.....	72
2. 2. 9. 1. AİLENİN KURUMSALLAŞMASI	72

2. 2. 9. 1. 1. Aile Anayasası	73
2. 2. 9. 1. 1. 1. Aile Anayasasının Tanımı ve Önemi.....	74
2. 2. 9. 1. 1. 2. Aile Anayasasının Hazırlanma Süreci	75
2. 2. 9. 1. 1. 3. Aile Anayasasının Olumlu ve Olumsuz Yönleri	75
2. 2. 9. 1. 2. Aile Konseyi	77
2. 2. 9. 1. 3. Yönetim Kurulu	78
2. 2. 9. 1. 4. Devir Planı	79
2. 2. 10. KURUMSAL YÖNETİM OLUŞTURULMASINDA KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ.....	80

3. BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE İÇ DENETİM

3. 1. İÇ DENETİM	81
3. 1. 1. İÇ DENETİMİN TANIMI, KAPSAMI VE AMACI	81
3. 1. 1. 1. İç Denetimin Tanımı ve Kapsamı	81
3. 1. 1. 2. İç Denetimin Amacı	82
3. 1. 2. İÇ DENETİMİN ÖNEMİ	83
3. 1. 3. İÇ DENETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ	83
3. 1. 4. İÇ DENETİME DUYULAN İHTİYAÇ VE NEDENLERİ	85
3. 1. 4. 1. Sorumluluk ve Hesap Verebilme	85
3. 1. 4. 2. Yetki Göçerimi:	86
3. 1. 4. 3. Yönetime Danışmanlık ve Yardım Hizmeti	86
3. 1. 4. 4. Tasarruf İhtiyacı.....	86
3. 1. 4. 5. Hileli İşlemlere Karşı Korunma İhtiyacı	86
3. 2. İÇ KONTROL SİSTEMİ.....	87
3. 2. 1. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN AMAÇLARI	87

3. 2. 2. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN UNSURLARI.....	87
3. 2. 2. 1. Kontrol Ortamı.....	87
3. 2. 2. 2. Kontrol Faaliyetleri.....	88
3. 2. 2. 3. Risk Değerleme.....	88
3. 2. 2. 4. Bilgi ve İletişim	88
3. 2. 2. 5. İzleme.....	88
3. 2. 3. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ÖNEMİ.....	89
3. 2. 4. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN YARARLARI	89
3. 2. 5. İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM İLİŞKİSİ.....	90
3. 3. AİLE ŞİRKETLERİNDE İÇ DENETİM	90
3. 4. KURUMSAL YÖNETİM OLUŞTURULMASINDA İÇ DENETİMİN ROLÜ	91

4. BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA, KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ DENETİM DÜZEYLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	92
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	92
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE SINIRLILIKLARI.....	92
4.4. VERİ TOPLAMA ARACI.....	93
4. 5. BULGULAR VE YORUM	93
4. 5. 1. Katılımcı Şirketlerin Demografik özellikleri.....	93
4. 5. 2. Katılımcı Şirketlerin Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim ve İç Denetim uygulamalarına İlişkin Görüşleri	94
4. 5. 2. 1. Katılımcı Şirketlerin Kurumsallaşmaya İlişkin Görüşleri	95
4. 5. 2. 2. Katılımcı Şirketlerin Kurumsal Yönetim uygulamalarına ilişkin görüşleri	102

4. 5. 2. 3. Katılımcı Şirketlerin İç Denetim uygulamalarını kapsayan sorulara ilişkin görüşleri	106
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	110
KAYNAKÇA.....	112
EK: ARAŞTIRMADA KULLANILAN GÖRÜŞME SORULARI.....	125



KISALTMALAR

ASO: Ankara sanayi odası

BDDK: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

BİST: Borsa İstanbul

IIA: Uluslararası İç Denetim Enstitüsü

IMF: Uluslararası para fonu

INTOSAI GOV 9100: Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları İçin Kılavuz İlkeler

ISO: Uluslararası Standartlar Örgütü

ISSAI: Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Standartları

KYS: Kalite Yönetim Sistemi

OECD: Avrupa ekonomik iş birliği örgütü

ROSC: Standart ve kuralların karşılanması raporu

SPK: Sermaye piyasası kurulu

TKYD: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

TOPSIS: Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi

TTK: Türk ticaret kanunu

TÜSİAD: Türk sanayicileri ve iş adamları derneği

UFRS: Uluslararası finansal raporlama standartları

vb.: ve benzeri

vd. : ve diğerleri

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Aile Şirketlerinin Güçlü Ve Zayıf Yönleri	12
Tablo 2: Aile İşletmeler Açısından Sistem Değerlerinin Karşılaştırılması	13
Tablo 3: Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri Ve Temel Karakteristikleri	23
Tablo 4: Türkiye' De Faaliyetine Devam Eden Başarılı Şirketler	26
Tablo 5: Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomileri İçinde Oranı	30
Tablo 6: Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri	31
Tablo 7: Türkiye'deki Aile Şirketleri Ve Yaşam Süreleri	32
Tablo 8: Anglo-Saxon Ve Kıta Avrupa'sı Sistemlerinin Karşılaştırılması	41
Tablo 9: Kurumsal Yönetim Yaklaşımları Ve Tanımları	43
Tablo 10: Türkiye'de Kurumsal Yönetimin Tarihi Gelişimi.....	44
Tablo 11: Oecd Ve Spk Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Genel İçeriği	48
Tablo 12: Bist Kurumsal Yönetim Derecelendirmesinde Yer Alan Şirketler	56
Tablo 13: Kurumsallaşma Boyutları.....	70
Tablo 14: İç Denetimde Geleneksel Ve Risk Odaklı Uygulamaların Karşılaştırılması	84
Tablo 15: Aile Şirketlerine İlişkin Demografik Özellikler	93
Tablo 16: Kurumsallaşma Uygulamalarına İlişkin Temalar Ve Alt Temalar	94
Tablo 17: Aile İçi İlişkilerle Şirket İlişkilerine İlişkin Kodlanmış Görüşler	96
Tablo 18: Akrabalara Verilen Önceliğe İlişkin Kodlanmış Görüşler	97
Tablo 19: Kodlanmış Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşler.....	97
Tablo 20:Devir Planına İlişkin Görüşler.....	98
Tablo 21: Arge Çalışmalarına İlişkin Kodlanmış Görüşler	98
Tablo 22: Aile Fertlerinin Yeterli Eğitimi Almalarına İlişkin Kodlanmış Görüşler .	99
Tablo 23: Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Kodlanmış Görüşler	99

Tablo 24: Profesyonel Yöneticilerin Sorumluluklarına İlişkin Kodlanmış Görüşler	100
Tablo 25: Profesyonellerin Şirket Karlılığı Ve Rekabet Gücüne Etkisine İlişkin Kodlanmış Görüşler	101
Tablo 26: Şirketin Yönetimiyle İlgili Aile Üyelerinin Sorun Yaşanmasına İlişkin Kodlanmış Görüşler	101
Tablo 27: Sosyal Sorumluluk Projelerine İlişkin Kodlanmış Görüşler	103
Tablo 28: Personel Alımına İlişkin Görüşler	104
Tablo 29: Ödüllendirme Faaliyetlerine İlişkin Kodlanmış Görüşler	104
Tablo 30: Menfaat Sahiplerine Yönelik Açıklamalara İlişkin Görüşler	105
Tablo 31: Hissedar Haklarına İlişkin Görüşler	106
Tablo 32: Risk Yönetimi Faaliyetlerine İlişkin Görüşler	107
Tablo 33: İç Denetim Birimine İlişkin Görüşler	108
Tablo 34: Ödemelerde Profesyonel Yönetici Talimatına İlişkin Görüşler	108
Tablo 35: Stok Sayımına İlişkin Görüşler	109
Tablo 36: Kasadaki Nakdin Sayılması Ve Bankaya Yatırılmasına İlişkin Görüşler	109

Şekiller Listesi

Şekil 1: Üç Daire Modeli	14
Şekil 2: Dört Daire Modeli	15
Şekil 3: Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli	17
Şekil 4: Üç Boyutlu Evrim Modeli	18
Şekil 5: Aile Şirketlerinde Kültürel Kalıplar	27
Şekil 6: Değişime Direnç	35
Şekil 7: 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Ve Kurumsal Yönetim İlkeleri	55
Şekil 8: Kurumsallaşma Süreci	66
Şekil 9: Aile Anayasası Politikaları	73
Şekil 10: Kurumsallaşma Uygulamalarına İlişkin Görüşler	95
Şekil 11: Kurumsal Yönetim Uygulamalarına İlişkin Görüşler	102
Şekil 12: İç Denetim Uygulamalarına İlişkin Sorulara Görüşler.....	106

GİRİŞ

Türkiye'deki şirketlerin %95'i aile şirketlerinden oluşmakta ve büyük çoğunluğunda kurumsallaşma açısından çok ciddi sorunlar yaşandığı bilinmektedir. Kurumsallaşamamanın bir sonucu olarak aile servetlerinin sonraki kuşaklara devrinde ciddi sıkıntılar yaşanmakta ve bu sıkıntılar servetin dağılıp yok olmasına neden olmaktadır. Makro ölçekte ülkedeki sermaye birikiminin önünde de ciddi bir problem oluşturmaktadır. Şirket sahibi olan bu aileler her ne kadar bazı problemlerin farkında olsalar da somut olarak problemin kaynağı ve çözümü konusunda yeterli bir bilgiye sahip değillerdir. Çünkü düzenli bir muhasebe ve raporlama sistemleri olmadığı için eksiklik ve hataları görememektedirler. İşte tam bu noktada problemlerin tespiti ve çözümü noktasında iyi bir iç denetim sistemi ve risk odaklı bir iç denetim anlayışı aile şirketlerinin kurumsallaşması açısından son derece önemli bir role sahiptir. Aile şirketleri, dünyada ve Türkiye'de yoğunlukla faaliyet gösteren ve katkı sağlayan kurumlardır. Artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmeleri ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. Şirket büyüyüp geliştikçe yeniliklere duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Şirket büyümesiyle orantılı olarak kurumsallaşma duyulan ihtiyaç artmaktadır. Kurumsallaşma şirketlerin prosedürler çerçevesinde profesyoneller tarafından yönetilmesidir. Şirket kurumsallaşma başladığında kurum kimliğini kazanır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşmayı engelleyen en önemli faktörlerden biri lider yöneticinin görevi profesyonel yöneticilere bırakmak istememesidir. Bu durum şirketlerin kuruluş aşamalarında avantaj olsa da ilerleyen dönemlerde büyümenin sağlanmasıyla dezavantaj haline gelir. Büyüme ile birlikte şirketin değişime olan ihtiyacı artacak ve kurumsallaşma zorunlu hale gelecektir. Şirketlerin kurumsallaşma ile ilgili atladıkları en önemli kısım, uzun vade elde edecekleri getiridir. Kurumsallaşma sistematik bir işleştir. İşleyişin normlara bağlanması, insan kaynakları politikalarının oluşturulması, çalışanlarının şirkete bağlılığının sağlanması, aile içi ilişkileri düzenleyen bir anayasa oluşturulması ve şirketin geleceği devir planının hazırlanmasıyla kurumsallaşma sağlanır.

Kurumsallaşmanın sağlanması ile kurumsal yönetimin şekillenmesi birbirinden etkilenir. İki sisteminde genel amacı profesyonel yönetim ve sürekliliğin sağlanmasıdır. Kurumsal yönetim şirketin pay ve menfaat sahipleri karşısında kendini doğru ifade etmesini ve kanıtlaması sağlayan sistemdir. Şirket faaliyetlerinden etkilenecek gruplar için kurumsal yönetim hassas noktadır. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim aile şirketinde oluşturulması gereken iki sistemidir. Bu iki sistemin kontrolü sağlamak için iç denetim birimi devreye girer. İç kontrol sistemi, şirket faaliyetlerinin verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması, işlemlerin yasal mevzuatlara uygunluğunu güvence altına alınması ve şirket amaçlarına ulaşılması için önemlidir. İç kontrol sisteminin yol göstericisi, iç denetim sistemidir. Şirket faaliyetlerinin iç kontrol sistemiyle incelenmesi ile faaliyetlerde hata ya da hileler varsa iç denetim birimi tarafından raporlanarak üst yönetime sunulması gerekir. İç denetim birimi bu şekilde şirket yönetimine danışmanlık ve yardım hizmeti sağlar. Bütün bu değerlendirmeler bize kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve iç denetimin faaliyetlerinin birbiri içine geçmiş halkalar olduğunu göstermektedir. Aile şirketlerinin amaçlarına ulaşması, sürekliliğinin sağlanması ve risklere karşı hazırlıklı olması için üç sisteminde aktif olarak çalışması gerekir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile şirketi kavramı, önemi, temel özellikleri, güçlü ve zayıf yönleri, sistem modelleri, yapısı ve gelişimi, aile şirketlerine kültür, dünyada ve Türkiye'de aile şirketleri ve aile şirketlerinde değişim konuları incelenmiştir. İkinci bölümde aile şirketlerinde kurumsal yönetim, tanımı, ortaya çıkışı, gelişimi, önemi, kurumsal yönetim ilkeleri, aile şirketleri için önemi, temel kurumsal yönetim yaklaşımları, dünyada kurumsal yönetim düzenlemeleri, Türkiye'de kurumsal yönetimle ilgi yapılan çalışmalar, aile şirketlerinde kurumsallaşma, kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşmayı etkileyen faktörler, kurumsallaşmaya zorlayan unsurlar kurum kimliği ve kültürü, kurumsallaşma öğeleri, kurumsallaşma boyutu, kurumsallaşmanın yararları ve sakıncaları ve kurumsal yönetim oluşturulmasında kurumsallaşmanın önemi konuları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise iç denetimin tanımı, kapsamı, önemi, tarihsel gelişimi, iç denetime duyulan ihtiyaç ve nedenleri, iç kontrol sisteminin tanımı, amacı, unsurları, iç kontrol ve iç denetim ilişkisi konuları ve kurumsal yönetim oluşturulmasında iç denetimin rolü incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise

nitel bir çalışmaya yer verilmiştir. Çalışma da Konya ilinde faaliyet gösteren 54 aile şirketiyle görüşme yapılarak kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve iç denetim uygulamalarına ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.



1.BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ

1. 1. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI

Aile işletmesi ya da aile şirketi kavramı ilk kez 1964 yılında Donnelley, tarafından tanımlanmış ve yapıları incelenmiştir. Bu makale ile yapılan çalışmalar ilk defa uluslararası literatür de tartışmaya açılmıştır. Donnelley'nin aile işletmeleriyle ilgili çalışmasından sonra, ülkemizde aile şirketlerini kapsayan çalışmalarda yazarların bir kısmı bu kavramı "Aile İşletmesi" olarak bir kısmı da "Aile Şirketi" olarak incelemiştir (Yıldız, 2008: 13).

Aile şirketleriyle ilgili TTK' da özel olarak yapılmış bir tanımlama mevcut değildir. Aile şirketi kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda ortak uzlaşa sağlanan bir tanım bulunmamaktadır. Aile şirketi kavramı; şirketin kurulma şekli, girişimcinin kişilik özellikleri, ailenin kendine has kültürel özellikleri ve işletmenin içinde bulunduğu sektör gibi birçok faktörden etkilenmektedir (Fındıkçı, 2014: 36).

Aile şirketleri aile bireyleri ile aileyi oluşturan unsurların bir araya gelmesiyle oluştuğu için bir hayli karmaşık organizasyon yapısına sahiptir. Aile şirketleri birbirinden tamamen bağımsız birçok farklı kişi tarafından oluşturulduğu için konuyla ilgili yapılan tanımlarda farklılıklar olabilir. Bu nedenle literatürde aile şirketlerinin tanımı yapılırken ortak bir fikirde buluşulması mümkün değildir (Çetin vd., 2008: 110).

Literatürde geçen aile şirketi tanımları şunlardır (Karpuzoğlu, 2001: 19; Kırım, 2001: 3; Efil, 2004: 3; Güleş vd., 2013: 9)

✓ Aile işletmeleri, tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen ve kâr dağılımının ailenin kontrolünde gerçekleştirildiği işletmelerdir (Barry, 1975).

✓ Aile işletmesi iş ve ailenin birleşmiş, adeta üst-üste geçmiş halidir (Longenecker ve Moore, 1991).

✓ Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, aile işletmeleridir (Potobsky, 1992).

✓ Ailenin mal varlığını korumak ve dağılmasını önlemek için kurulmuş özel bir işletme biçimidir (Karlöf, 1993).

✓ Aile şirketi lider yönetici tarafından ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını engellemek amacıyla kurulan ve yönetilen ayrıca aile üyelerini işletmede aktif yönetici kadrolarında ve tüm birimlerinde istihdam edildiği şirket türüdür.

✓ Aile şirketi, hisse oranlarına bağlı olarak çoğunluk oyuna tek bir ailenin sahip olduğu tüzel şirket veya tek bir ailenin genel müdür seçiminde ve stratejik kararlarında etkili olduğu yapılar olarak tanımlanır.

✓ Aile şirketleri üretim faaliyetlerini sistemli bir şekilde yöneterek mal veya hizmet üreten, aynı zamanda da kâr sağlama amacı güden kurumlar şeklinde tanımlanmıştır.

Bütün bu tanımlara dayanarak aile şirketi, hisselerine kan bağı ile bağlı aile üyelerinin sahip olduğu ve şirkette aktif görevlerde aile bireylerinin görev aldığı şirketlerdir.

1. 2. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖNEMİ

Aile şirketleri serbest ekonomilerde çok önemli roller üstlenir. Dünya çapında çalışan nüfusun büyük çoğunluğunu istihdam etmesi, gayri safi milli hasılanın önemli bir kısmını ve dünya çapında ilk 500 şirketin %37'lik kısmını oluşturması aile şirketlerin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Öcal, 2012).

Aile şirketlerinin hem Dünya hem de Türkiye ekonomisi açısından önemi büyüktür. Türkiye'deki kamu kuruluşları hariç ekonomiye kayıtlı şirketlerin yaklaşık %95' ini aile işletmeleri oluşturmaktadır (Peşkircioğlu, 2014).

1. 3. AİLE ŞİRKETLERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Aile şirketleri kurallarla sınırlandırılmayacak ölçüde değişkendir. " Bu nedenle ne kadar aile şirketi varsa o kadar farklı özellikten bahsedilebilir" (Özcan, 2015: 65). Bu özelliklerden bazıları aşağıdaki gibidir (Ateş, 2003:5; Genç ve Karcioğlu, 2006: 573);

✓ Aile şirketlerinde, aileden en az iki jenerasyon işletme yönetimiyle ilgilenir. Bu tür şirketler anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen

ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran bu ortaklıklar, bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran yapılardır.

✓ Aile şirketlerinde, şirketin ve ailenin saygınlığı birlikte büyür ve gelişir. Kararlar, aile çıkarlarıyla uyumludur. Ailenin etkisi altında olan bu işletmelerde sistem oluşturmak ve sisteme uymak zorlaşır.

✓ Aile şirketlerinde, yönetimden sorumlu kişi aile bağlarına göre belirlenir. Şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, şirket içinde de girişimciye aile içinde olduğu kadar yakındır. Yakınlık ilerleyen dönemler de adam kayırmacılığın ortaya çıkmasına neden olabilir.

✓ Aile şirketlerinde, işi devir alacak nesillerin iş öğrenmelerinin ve işe bağlılıklarının sağlanması çok önemlidir. Genç kuşaklar, küçük yaşlardan itibaren boş vakitlerini değerlendirmek için şirkette zaman geçirirler. Bu şekilde işlerle ilgili bilgi sahibi olmaları ve şirketi benimsemeleri sağlanmış olur. Daha sonraki süreçlerde kurucu varislerine şirketin yönetiminde görevler verilir ve şirketle arasında bir bağ oluşmasını sağlar.

✓ Aile bireylerinin, şirketteki statüleriyle ailedeki statüleri karışabilir. Şirket içindeki yeri ve konumu iyi olan birey aile içinde de iyi bir yere sahiptir. Aile için şirketin kârlılığının ve devamlılığının sağlanması çok önemlidir. Şirkette çalışan ve şirkete emek veren aile bireyleri, aile içinde de saygınlığı fazla olan bireydir.

✓ Aile bireyleri, şirketi koruma amacıyla olduğu için diğer çalışanlar gibi sosyal haklara sahip değildir. Lider yönetici ve aile bireylerinin, şirkete bağlılığı fazla olduğu için daha vericidirler. İşten daha geç çıkarlar, resmî tatil, hafta sonu tatili, yaz tatili gibi kavramları hayatlarında pek barındırmaz ve sağlıklarını önemsemezler.

✓ Ailede kabul gören ilkeler şirket içinde geçerli ilkelerdir. Ailenin değerleri ve etik anlayışları şirket kültürü haline gelir ve şirket işleyişinde etkin rol oynar.

✓ Aile şirketlerinde, şirket içinde yaşanan mali sıkıntılar şirket dışına çıkarılmaz ve gizli kalır. Aile bireyleri sorunları kendi içlerinde çözmeyi tercih ederler. Aile bireyleri, şirket içindeki sorunları ve sıkıntıları birbirlerini maddi ve manevi olarak destekleyerek çözerler.

✓ Şirket kurucusu için güven çok önemlidir. Kuruluştan itibaren yanında yer alan yöneticilere aileden olmamasına rağmen üst yönetimde yer verebilir bu durum aile içi çatışmalara neden olabilir. Kurucu için yönetim açısından güven duyduğu kişilerle çalışmak önemlidir. Kurucu üst yönetimde görev verirken bireyin, eğitim durumunu ve yetkinliğini değil aile ferdi olması ve güvenirliliğini dikkate alır.

✓ Aile şirketlerinde kurucu aynı zamanda yöneticidir. Kurucu lider devir konusunda istekli olmadığı için devir planı için hazırlık yapılmaz. Devir, lider yöneticinin emekliliği ya da ölümüyle gündeme gelir.

1. 4. AİLE ŞİRKETLERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

Aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönleri bulundukları büyüme evresine bağlı olarak değişmektedir (Gersick vd. 1997: 136-137). Şirketler kuruluş ve gelişme aşamasında hızlı karar verebilme şansına sahipken büyüyüp geliştikçe, yönetim devirlerinin gerçekleşmesiyle karar alma hızı düşer. İlk aşamalarda işe bağlanma, odaklanma ve şirket fonlarından yararlanma güçlü yönleriyken büyüme döneminde, yönetim sorunlarının ortaya çıkmasıyla zayıf yönler olarak karşımıza çıkabilir (Aktaran: Ateş, 2003: 8-9). Aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönleri şirketin yönetimiyle tamamen doğru orantılı olarak kendini gösterir.

1. 4. 1. AİLE ŞİRKETLERİNİN GÜÇLÜ YÖNLERİ

Diğer şirketlere göre işleyişi ve yapısı farklı olan aile şirketlerinin daha etkili faaliyet gösterdiği ve performans sergilediği öne sürülmüştür. Aile bireyleri arasında kan bağı olması birbirlerine karşı şefkatli olmalarını sağlar. Paylaşılmış ortak bir geçmiş ve isme sahiptirler bunun sonucunda birbirlerinin ve personelin refah seviyesine, geleceğine önem verirler. Birbirlerini iyi tanıdıkları ve yapılarını bildikleri için etkili iletişimi geliştirirler, ulaştıkları bilgiyi paylaşarak işleri daha kolay sonuçlandırır. Akrabalık bağlarından ileri gelen hiyerarşik yapı nedeniyle kimlerin söz sahibi olduğu statüleri belirlenmiştir. Güven duygusu ve bireyler arasında takım ruhu yüksektir. Aile şirketlerinde oluşan bu bağlar diğer şirketlerde oluşmadığı için rekabet güçleri yüksektir (Jaffe, 1990: 32).

1. 4. 1. 1. Ailenin Özverisi

Aile şirketleri aile bağının getirdiği duygusal ve onursal sorumluluğun etkisiyle birbirlerine yönetsel destek dışında da destek sağlarlar. Bu destek hem maddi hem de manevi olabilir (Özcan, 2015: 91). Aile üyeleri şirketin sermaye gereksinimlerini, büyük ölçüde dağıtılacak kârı azaltarak ve özveride bulunarak sağlar (Günver, 2002: 7-8). Ailenin başarısı ile şirketin başarısı özdeştir. Yöneticiler pazar paylarını geliştirmek için ürün kalitesine özen gösterir. Tanınmış aile isminin getirdiği ilişkilerle şirket kredi sağlama ve pazar payı konusunda üstünlüğe sahiptir (Demirbaş, 1999).

Aile şirketlerinde ortaklar şirketin varlığını koruyabilmesi için gerektiğinde kendi mal varlıklarından vazgeçerler. Şirket söz konusu olduğunda aile üyeleri tatil günlerinde ve mesai saatleri dışında da şirket için özveride bulunurlar.

1. 4. 1. 2. Çalışanların Özverisi

Aile şirketlerinde gelenek, görenek, davranış ve dostluk bağı gibi güçlü duygulara verilen önem çalışanlar ile aile arasındaki sıcak ilişki, yöneticinin çalışana, çalışanında yöneticiye bağlanmasını sağlar. Aile şirketlerinde çalışanların aile üyelerinden olması nedeniyle işe bağlılık fazladır. Gerektiğinde birbirlerinin eksiklerini tamamlarlar. Aile bireyleri kendilerini işe adadıkları ve çalışanlarıyla sıcak ilişkiler içinde olduklarından daha sadık bir yönetim kadrosu oluşturulabilir (Özcan, 2015: 92). Aile ve şirket çalışanlarının birbirlerini iyi tanımaları, aralarında aktif bir fikir alışverişinin oluşması düşüncelerin rahatça paylaşılmasını beraberinde getirerek güzel bir takım çalışmasına ve sinerji oluşmasına imkân sağlar (Alayoğlu, 2003: 24).

Kurucu ve aile çalışanlarla yakın ilişki içerisindedir. Kendi gelecekleri kadar çalışanlarının geleceklerini de güvence altına almak isterler. Bu yakınlığı gören ve kendini güvende hisseden çalışanın işe olan özverisi artar.

1. 4. 1. 3. Aile Kültürü

Aile şirketlerinde bireylerin ortak geçmişe sahip olmasıyla takım ruhundan büyük ölçüde yararlanılabilir. Ailenin geçmişten birlikte getirdiği değerler, inançlar ve davranışlar ortak kültür oluşturulmasına ortam hazırlar (Uluyol, 2004: 19-20).

Aile kültürünün oluşması, aile şirketlerinde karar verme sürecinde bürokrasinin getirdiği engellerden etkilenmelerinin önüne geçer. Şirkette bürokrasi olmadığı için çevre koşullarına uyum ve fırsatları değerlendirme daha kolay hale gelir (Günver, 2002:8).

1. 4. 1. 4. Örgüt Kültürü

Şirket çalışanları, aile bireyleri arasından olduğu için ailenin oluşturduğu kültürel yapının içinden gelirler (Karpuzoğlu, 2002: 24). Aile kültürüne sahip olan çalışanlar örgüt kültürünün oluşturulmasını ve oluşan örgüt kültürünün kabullenilmesini aynı zamanda kurallara ve normlara uyum sağlanmasını kolaylaştırır (Sağlam, 2006: 503).

1. 4. 1. 5. Deneyim ve Uzmanlık

Aile bireyleri çok küçük yaşlardan başlayarak şirkette vakit geçirmeye başlarlar. Bu şekilde hem şirketin bulunduğu sektörü tanır hem de şirket işleyişine hâkim olurlar. Şirkette fazla zaman geçirdikleri için şirkette görev aldıklarında adaptasyon konusunda sorun yaşamazlar. Sürekliliğine gerekli önemi veren işletmelerde gelecek nesillerin, gerekli teorik ve uygulamalı eğitimi almaları, yetenekli ve tecrübeli aile bireylerinin şirkete kazandırılması sağlanır (Günel, 2005: 29).

1. 4. 1. 6. Ailenin İsminin Sağladığı İyi İlişkiler

Aile şirketlerinin önemli avantajları isimleridir. Uzun zamandan beri var olan aile itibarı ile müşteriler, tedarikçiler ve finansman kuruluşlarınca tanındığı için olumlu krediye sahiptirler.

1. 4. 2. AİLE ŞİRKETLERİNİN ZAYIF YÖNLERİ

Aile şirketlerinde, aile ile iç içe girmiş şirketin yönetimi zorlaşır. Şirketlerde aile bağları ve iş birliği kuruluş aşamasında yarar sağlasa da şirket büyümeye başladığında sorun haline gelebilir. Bireyler arasındaki hırs ve güç tutkusu şirket

içinde çatışmalara neden olabilir. Aile şirketlerinin zayıf yönleri genellikle psikolojik kökenlere dayanır (Özcan, 2015: 98).

1. 4. 2. 1. Akrabaları Kayırma (Nepotizm)

Aile şirketlerinde ailenin öncelikleri şirket kurallarının önüne geçer. Sahip ve yöneticiler belki de aile bireyleri şirket içinde zaman geçirdiği ve işleyişi de bildiği için eğitim, bilgi, beceri ve yetenekleri dikkate alınmadan şirkete sağlayabilecekleri katkı dikkate alınarak aile bireyleri önemli noktalardaki görevlere getirebilir (Özler, vd., 2007: 438-439). Bu durum hem şirketin geleceği hem de şirkette çalışan yetenekli personel için olumsuzluk yaratır. Tecrübeli personeli, kendinden yetersiz olduğunu düşündüğü kişinin emrinde çalışmak olumsuz etkileyebilir. Personelden alınan verimle ücretlendirme sistemi arasında doğru bir orantı olması gerekmektedir. Yönetici tarafından adil davranılmadan oluşturulan ücretlendirme, başarılı çalışan ve yöneticilerin şirketten kopmasına neden olabilir (Ateş, 2005: 14).

1. 4. 2. 2. Aile Bireyleri Arasında Rekabet

Levinson (1989) ailenin geçmişten gelen ortak kültürü ile yakaladığı ahenk zaman içerisinde kaybolabilir. Aile üyeleri arasında bakış açıları, düşünce tarzları, beklentiler ve özel sorunlar nedeniyle yaşanan çatışmalar şirkete yansarak şirketi olumsuz yönde etkileyebilir. Aile bireylerinin, adaletsiz ücretlendirme politikası ve rekabet nedeniyle karmaşa oluşturması şirket geleceğini olumsuz etkiler (Günel, 2005: 32).

1. 4. 2. 3. Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmesi

Aile bireyleri arasında iş bölümünün oluşturulmaması, iş tanımlarının yapılmaması, kimin hangi işi yapacağını ve kimin kime bağlı olduğunun belirlenmemesi yetki ve sorumluluklar ile ilgili çatışmaların çıkmasına neden olur. Şirketlerin sürekliliği için yetki ve sorumlulukların yöneticilere paylaştırılması önemlidir (Özcan, 2015: 104).

Aile bireyleri şirket içinde görev aldıkları için şirketle ilgili bütün işlere hâkim olmak ve karışmak isterler. Şirket içindeki iletişimin ve kararların olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilirler. Aile şirketlerinin üniter bir yönetim anlayışını

benimsemeleri, hatalı kararların alınmasına neden olur. Karar alma sürecine katılmayan çalışanlar kararın yüklendiği sorumluluğu üstlenmeyi kabul etmek istemeyebilir ve üretkenlikleri azalabilir (Alayoğlu, 2003: 26).

1. 4. 2. 4. Rol Çatışması

Linton (1936) statü ve rol kavramlarını birbirinden ayrılmaz iki unsur olarak ele almış ve rolü statünün dinamik bir uzantısı olarak tanımlamıştır. Statü, “Bir kimsenin, bir kurum veya bir topluluk içindeki durumu” (TDK, 2019) olarak tanımlanmaktadır. Statü bazı hak ve sorumlulukları beraberinde getirmektedir. Bu hak ve sorumlulukların bütünü ise rol olarak tanımlanmaktadır (Arslan ve Üngüren, 2017: 44-45). İster aile isterse aile dışında olsun kişilerin statüleri olabilir. " Bu statülere bağlı rolleri nedeniyle “rol çatışması” olgusu ortaya çıkmaktadır" (Özkanlı ve Korkmaz, 2000: 12). Aile şirketlerinde "aile içindeki rol karmaşası ve işteki rol karmaşası aile bireyleri arasında rol çatışmasına neden olur" (Özkan, 2015: 105).

1. 4. 2. 5. Ücretlendirme ve Denkliğe İlişkin Sorunlar

Aile şirketlerinde aile bireyleri şirkette görev alsın ya da almasın sistemin içinde yer alırlar. Her yıl pay dağılımı sırasında hisse almaya çalışan şirkette görev almayan aile üyelerinin durumu çatışmaya yol açar. Şirkette görev almayan üye açısından pay almada sorun olmasa da şirkette aktif olarak çalışan üye için bu durum problemidir. Çünkü aktif çalışan görevli hakkını almadığına dair düşünceye kapılabilir. Bu durumda en güzel çözüm fiilen çalışan aile üyesinin payının artırılması ya da maaşının yükseltilmesidir. Çalışan her birey doğal olarak verdiği emeğin hem maddi hem de manevi karşılığını almak ister. Hakkını aldığını düşünen üye daha verimli ve şevkli çalışır. Şirkette ücretlendirme politikasını kimin belirleyeceği birçok sorunun çözülmesi açısından çok önemlidir. Bu görevi yapacak kişinin adil karar verebilecek bir yönetici olması ya da şirket dışından bağımsız bir kişi olması arzu edilir (Ak, 2006: 145; Orta, 2011)

1. 4. 2. 6. Devretme Sorunu

Aile şirketlerinde kurucu yöneticiler, liderliğin doğası gereği şirket yönetimini devretme konusunda pek istekli değildir (Öztürk, 2001: 34).

Tablo 1: Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
✓ Uzun dönemli bakış açısı	✓ Sermaye piyasalarına sınırlı erişim büyümeyi kısıtlayabilir
✓ Daha fazla hareket serbestisi Borsa riski düşük ya da hiç yok Şirketin ele geçirilme riski düşük ya da hiç yok	✓ Karmaşık örgüt yapısı Dağınık yapı Belirsiz görev dağılımı
✓ Gurur kaynağı olarak aile kültürü İstikrar Güçlü özdeşleşme Liderlikte süreklilik	✓ Akraba kayırma (Nepotizm) Yetersiz aile üyelerinin yönetici olmalarına müsamaha gösterilmesi Eşit olmayan ödül sendromu
✓ Zor dönemde daha fazla esneklik Elde edilen gelirin yeniden yatırıma dönüştürülme özelliği	✓ Şımarık çocuk sendromu
✓ Daha az bürokrasi ve kişisel Daha fazla esneklik Daha hızlı karar verme	✓ Aile içi çatışma Aile içi tartışmalarının iş ortamına taşınması
✓ Finansal çıkarlar Büyük başarı kazanma olasılığı	✓ Babaerkil/otokratik kurallar Değişime direnç Gizlilik Bağımlı kişilerin çekiciliği
✓ İş bilgisi Aile üyeleri için erken başlayan eğitim	✓ Finans zorluklar Aile bireyleri işletmeyi kendi çıkarları için kullanabilir İşletmeye katkı ve ücret arasındaki dengesizlik
	✓ Vekâlette yaşanan sorunlar

Kaynak: Yolaç ve Doğan, 2011: 87' den yararlanarak hazırlanmıştır.

Aile şirketlerinde devretme sorunu önceden hazırlık yapılmadığı için birçok aile şirketinin gelecek kuşaklara aktarılamadan dağılmasına sebep olmaktadır. Adaylar arasında rekabetten dolayı oluşan güç kavgaları şirketi zor durumlara düşürebilir. Kurucular yönetimi devretmeyi düşünmese de şirketin devamlılığı ve başıboş bir sürece itilmemesi için kendisi ayrılmadan yerini bırakacağı varisi seçmesi gerekmektedir. Kurucunun şirketi devrederken en iyi yönetebilecek vasıflara, yeteneklere ve sorumluluğa sahip kişiyi belirleyerek devretmesi şirketin sürekliliği için önemlidir (Uluyol, 2004: 28). Yeni seçilen üye ne kadar çabuk görevinin başına geçmesi şirketin sürekliliği açısından önem arz etmektedir. Geç kalma durumunda şirket amaçlarından uzaklaşarak etkinliğini kaybedebilir (Ateş, 2005: 18-19).

1. 5. AİLE ŞİRKETLERİNDE SİSTEM MODELLERİ

Aile şirketlerinin sistem temelli değerlendirilmelerine ilişkin çalışmalar, 1960-1970'lerdeki incelemelere bağlı olarak ortaya konulan bazı tanımlarla hayat bulmuştur. Bu çalışmalarda genel olarak akraba kayırma (nepotizm), kuşak ve kardeş çatışmaları, yönetim sorunları gibi aile şirketlerinin sürekliliğini etkileyen sorunlara odaklanmışlardır. Ortaya çıkan temel kavramsal model aile işletmelerinin iki alt sistemden meydana geldiğidir. Bunlar, aile sistemi ve işletme sistemidir (Gersick vd, 1997: 4-5).

1. 5. 1. Aile Sistem Teorisi Modeli

Aile sistem modelinde önemli olan nokta birbirine zıt aile ve işletme kavramlarının birbirinden farklı olduğunun benimsenmesidir. Şirkette görev alan bireylerin şirket içindeki durumlarıyla aile içindeki durumlarının belirlenerek rollerinin tanımlanmasıdır (Yıldız, 2006: 28).

Tablo 2: Aile işletmeler açısından sistem değerlerinin karşılaştırılması

AİLE SİSTEMİ	İŞLETME SİSTEMİ
Çocuk yetiştirme	Kar elde etme
Gözetim insanlarının varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çerçevesi	Sınırlı zaman çerçevesi

Kaynak: Jaffe, 1990'dan uyarlanmıştır

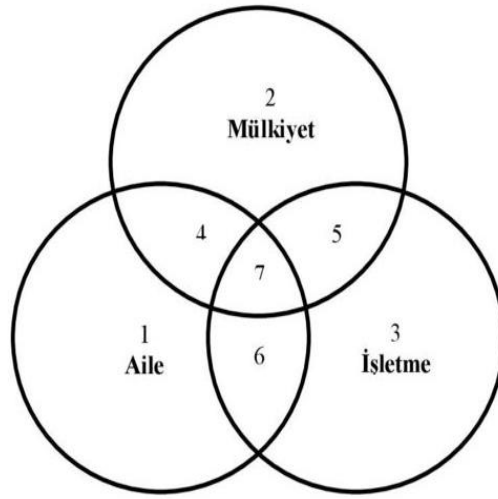
İki kavram arasındaki en büyük fark üyeliktir. Ailede üyelik doğuştan gelir ve çıkmak mümkün değildir, işletmede ise üyelik sonradan oluştuğu için bireyler istediği zaman ayrılma şansı vardır (Erdoğan, 2007: 72).

1. 5. 2. Aile Şirketlerinde Üç Daire Modeli

Tagiuri ve Davis tarafından 1980'li yılların sonuna doğru aile şirketlerinde aile ve işletme alt sistemleri dışında bir alt sistem olduğunu vurgulamışlar ve üç daire modelini geliştirmişlerdir.

Gersick vd. (1997) aile sistem teorisinde yer alan işletme sistemini yönetim ve mülkiyet olmak üzere ikiye ayırmış ve aile, yönetim ve mülkiyet olmak üzere üç alt sistemin olduğu bir yapı öne sürmüşlerdir. Model içinde yer alan grupların beklentileri farklılık gösterir. Aile için varlıkların korunması ve itibarları ön plana çıkarken şirket açısından büyümek ve kâr elde etmek önemlidir. Mülkiyet açısından ise farklı beklentilere sahiptirler. Beklentilerin farklı olması şirket içinde çatışmalara neden olabilir. Çatışmaların önlenmesi için üç daire modeli önem arz etmektedir (Güleş vd., 2013: 49-52).

Şekil 1: Üç Daire Modeli



Kaynak: Gersick vd., 1997'den uyarlanmıştır.

Şekil 1' de gösterilen bölgelerin özelliklerine göre tanımları aşağıdaki gibidir (Ateş: 2003: 24).

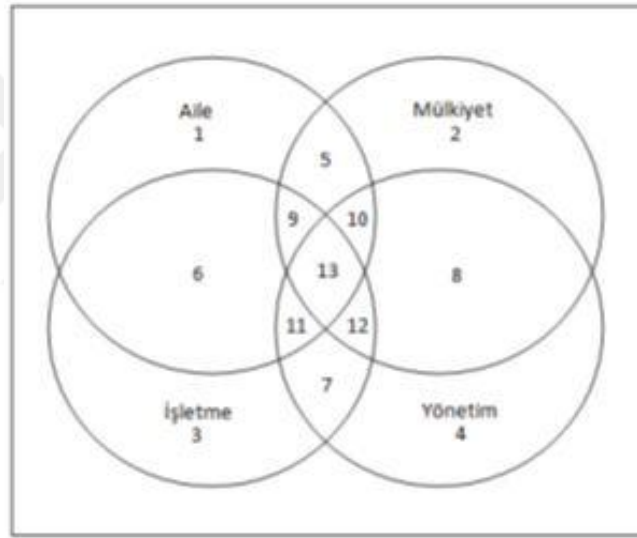
- 1.Bölge:** Şirkette hissesi olmayan ve aktif görev almayan aile üyesi,
- 2.Bölge:** Aileden olmayan şirket hisselerine sahip olan fakat aktif görev almayan üye,
- 3.Bölge:** Aile üyesi ve şirkette hissesi olmayan çalışan,
- 4.Bölge:** Şirkette çalışmayan hissedar aile üyesi,
- 5.Bölge:** Aile üyesi olmayan şirkette çalışan hissedar,
- 6.Bölge:** Hissesi olan ve şirkette çalışan aile üyesi,
- 7.Bölge:** Hissesi olmayan ve şirkette çalışan aile üyesidir.

1. 5. 3. Aile Şirketlerinde Dört Daire Modeli

Aile şirketlerinde en önemli konu önceliğin aile mi yoksa işletme mi olduğudur. İşletme kararlarına ailenin etkisi diğer iki modele göre işletme çevresini de dikkate alan dört daire modeline eğilimi de artırmaktadır (Erdoğan, 2007: 73).

Dört daire modelinde aile olmanın yüklediği rollere, sahiplik hakkından doğan rollere, şirketin yönetimiyle ilgili rollere ve aile bireylerin şirketteki çalışmaları durumdan kaynaklanan rollere sahiplerdir (Fındıkçı, 2005: 46). Rollerin açık ve net şekilde tanımlanması şirket içinde görev ve yetkilendirmeden dolayı oluşacak çatışma ve karmaşaların önüne geçilmesini sağlar (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 500)

Şekil 2: Dört Daire Modeli



Kaynak: Fındıkçı, 2005: 46 'dan dan uyarlanmıştır.

Bu modelde iç içe geçmiş dört dairenin oluşturduğu farklı aktörler yer alır. Bu aktörler (Fındıkçı, 2005: 46);

Aktör 1: İşletmede aktif olarak görev almayan, hisseye sahip olmayan ve karar alma sürecinde bulunmayan aile bireylerinin yer aldığı gruptur.

Aktör 2: Şirkete dışarıdan dâhil olan hisseye sahip fakat aile üyesi olmadığı için karar alma süreci etki edemeyen ortaklar.

Aktör 3: Şirkette hisseye sahip olmayan dışarıdan gelen ve yönetime dâhil olmayan profesyonel yöneticiler.

Aktör 4: Aile üyesi ve şirkette paya sahip olmayan yönetime etkisi olan üst düzey profesyonel yöneticiler.

Aktör 5: Aile ile kan bağı olan işletmeye ortak fakat işin işleyişinde yer almayan bireyler bu grupta yer alır.

Aktör 6: İşletmede görev alan ikinci ve üçüncü dereceden akrabalar.

Aktör 7: Aile üyesi ortak profesyonel yönetici ya da çalışanlar.

Aktör 8: Şirkette hisse sahibi fakat iş hayatında yer almayan bireyler.

Aktör 9: Aile üyesi şirkette pay sahibi, şirketin çalışan grubunda yer alan kişiler.

Aktör 10: Aile üyesi, şirkette hisse sahibi, karar alma sürecine katılabilen fakat işin işleyişinde yer almayan farklı alanlara yönelmiş üyelerdir.

Aktör 11: Aile ile ikinci üçüncü dereceden akraba olan bilgi ve becerilerinden faydalanılan fakat hisse sahibi olmayan üyeleri kapsar.

Aktör 12: Mülkiyet sahibi yönetimde yer olan fakat aileden olmayan ortakları içine alan gruptur.

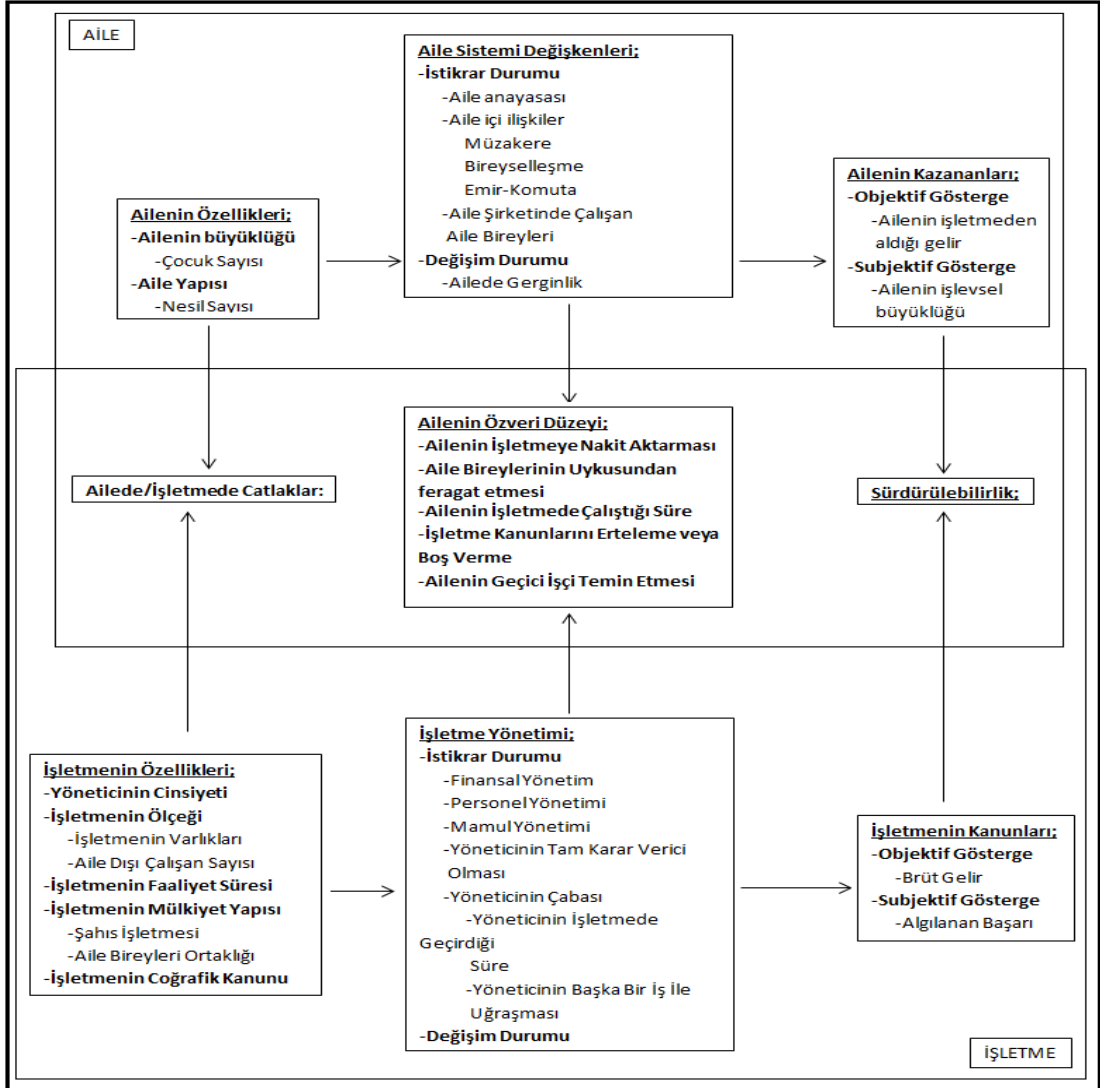
Aktör 13: İşletmenin kurucu üyesi olup aile ile kan bağı olan karar verme sürecinde ve yönetim de etkili ortaklık hakkı olan grubu kapsar.

1. 5. 4. Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli

Sürdürülebilir aile modelinde aile ve işletme olarak iki alt sistem mevcuttur. Bu alt sistemlere etki eden farklı unsurlar bulunmaktadır (Danes vd., 2008: 398).

İşletme başarısını belirleyen subjektif ve objektif etkenlere mevcuttur. Subjektif etkenlerin en önemlisi finansal başarı ölçümleridir. Objektif etkenler ise hedeflenen başarıya ulaşmak amacıyla motivasyon sağlanmasına ve ödüllendirme sistemine ilişkin algılardır (Olson vd., 2003: 644).

Şekil 3: Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli



Kaynak: Olson vd., 2003:643' den uyarlanmıştır.

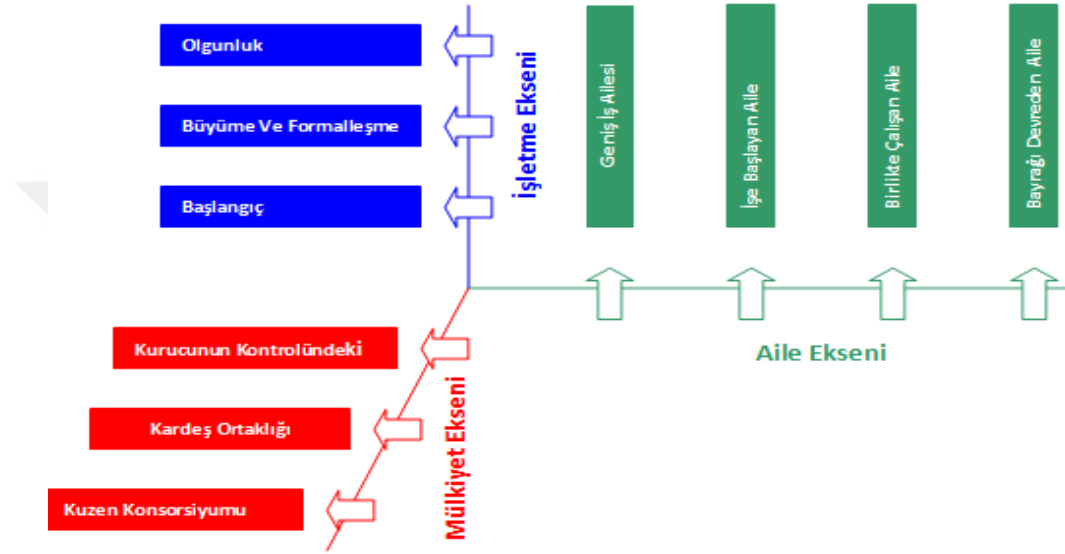
Modele göre, sürdürülebilirliğin sağlanması aile ve işletmenin başarısının yanında işletmede oluşabilecek rol çatışmalarına ve karışıklıklara verilecek dengeli tepkiye bağlıdır (Güleş vd., 2013: 57-58).

1. 6. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI VE GELİŞİMİ

Aile şirketlerinin yaşamı insan yaşamına benzer; doğarlar, olgunlaşırlar ve hayatları sona erer. Aile şirketlerinde bu süreç bir ya da birkaç kuşağa yayılabilir. (Quinn ve Cameron, 1983: 41-42). Sahipliğin ailenin ve işin evrimi, aile şirketlerinin oluşumu ve gelişimini tüm boyutları ile özetleyen bu modele " Üç Boyutlu Evrim

Modeli" denir. Mülkiyetin, kurucunun kontrolünde olduğu dönem, kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumu aşamalarından geçerken şirket, başlangıç büyüme ve olgunluk aşamalarından geçer. Aile ise genç iş ailesi, işe başlayan aile, birlikte çalışan aile ve son olarak bayrağı bulunan bu farklı evrelerde, farklı özelliklere ve sorunlara sahip olurlar (Gersick vd., 1997 : 17).

Şekil 4: Üç Boyutlu Evrim Modeli



Kaynak: Gersick vd. 1997: 288' den uyarlanmıştır.

1. 6. 1. MÜLKİYET EKSENİ EVRİM

Bütün ailelerde aynı olmasa da ile şirketlerinde sahipliğin gelişimi ve değişimi şu aşamaları içerir: Lider yönetici ya da tek söz sahibi yönetici kontrolündeki şirket, ilerleyen dönemlerde lider yöneticinin çekilmesiyle yeni kuşağın devreye girişi kardeş ortaklığına geçilmesine ve ilerleyen zamanlarda kuzenlerin ortaklığına geçilmesi sağlar (Gersick vd., 1997:15).

1. 6. 1. 1. Kurucunun Kontrolündeki Dönem

Aile şirketlerinde sermayenin ve hisselerin büyük çoğunluğunun kurucunun kontrolü altında bulunduğu ve kurucu lider ile şirketin bütünleştiği dönemdir. (Alayoğlu, 2003: 33). Bu dönemin avantajı işletme, kurucunun işe olan sadakati ve başarıma azmi ile yönetimde karar alma ve uygulamanın hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. Diğer taraftan yönetimin tek elden yürütülmesi, kararların

kurucunun tek elinde olması ve bu kararlara saygı duyulması aile içinde çıkar çatışmalarının ve rekabet ortamı oluşmasının önüne geçmektedir. Kurucunun, şirketle ilgili kararlarında aile içi etik değerler ve kurallar etkili olmaktadır. Bu kararlar aileyi etkilediği kadar şirketi de etkiler. Kurucu genellikle bu durumları düşünerek aile içi ahengi bozmamak için uğraşır. Kurucu, sahipliği eşit olarak dağıtmayı ister bu şekilde mülkiyet varislere eşit olarak dağılır. Fakat kurucu şirket yönetiminin tek elden devam etmesini de isteyebilir ve mülkiyeti tek kişiye devredebilir (Ateş, 2003: 27).

1. 6. 1. 2. Kardeş Ortaklığı

Aile şirketlerinin bu evresi yönetim ve mülkiyet erkinin kurucudan çocuklara yani ikinci kuşağa geçtiği evredir. Tek kişinin kontrolünde olan şirket bu aşamada birçok kişinin söz sahibi olduğu bir organizasyon yapısına geçiş aşamasıdır. Aşamanın ana teması iş birliğidir. Bu dönemde kardeşlik bağına sahip yöneticilerin şirketin dağılmasına engel olacak yöntemler bulmaları ve aile üyesi olmayan çalışanlarla işbirlikçi ve güvenilir ilişkiler kurmaları şirketin sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından önemli bir gerekliliktir (Yolaç ve Doğan, 2011: 92).

Kardeş ortaklığında farklı tip şekiller oluşabilir. Mülkiyet ve yönetim çocuklara geçse de kurucu yönetimde yer almaya devam edebilir. Kardeşler arası yaş farkının fazla olması nedeniyle kurucu liderliği tek bir aile üyesine bırakabilir. Kardeşler, içlerinden şirket vizyonuna en yakın, sevilen ve saygı duyulan kardeşi lider olarak belirleyebilirler. Seçim aile içinde rekabet oluşmasıyla çekişmelere neden olabilir. En çok tartışılan kardeş ortaklığı ise değişimli liderlik veya lidersizlik gibi eşitliği benimseyen şekildir. Kardeş ortaklığında sorun teşkil edebilecek en önemli konu kardeşler ne kadar birbirlerine bağlı olsa da ilerde çocukları devreye girdiğinde ve aile büyüdüğünde kardeşlerin kendi ailelerine öncelik vermek istemesidir. Şirketin bir sonraki kuşağa geçmesinde mülkiyet devri sorun oluşturabilir (Ateş, 2003: 31-32).

1. 6. 1. 3. Kuzen Konsorsiyumu

Aile şirketlerinin bu aşamasında şirket hisselerinde paya sahip birçok kuzen mevcuttur. Çok fazla hissedarın olması şirketin gelecek kuşaklara geçmesini

zorlaştırmaktadır (Ateş, 2003: 33). Kuzen konsorsiyumunda kardeş ortaklığındaki hissedarların çocuklarına farklı oranlarda pay bırakması sahiplik yapısının çok karmaşık bir hale gelmesine neden olur. Kuzenler arası ilişki kardeşler arasındaki ilişki gibi olamayacağı için şirket içi davranışlar politik bir hale gelebilir. Şirket hissedarlığı ile aile bireyi olma arasında kesin çizgiyi oluşturan aileler başarılı ailelerdir (Altınkaynak, 2007: 28).

1. 6. 2. AİLE EKSENLİ EVRİM

Levinson (1978) aile eksenli evrim ailenin yaşam dönemlerini ifade etmektedir. Birey doğar ve büyür ilerleyen dönemlerde çekirdek ailesini kurar ardından gelecek kuşaklar dünyaya gelir ve onları yetiştirir. Bu aşamaların tümünde pek çok gelişmeler yaşanır. Yeni neslin aileye katılmasıyla otoriteler yer değiştirir. Bütün bu gelişmeler açısında bakıldığında aile şirketlerinin evrimi dört aşamada olur (Ateş, 2003: 35).

1. 6. 2. 1. Genç İş Ailesi Dönemi

Ailenin bu döneminde evlilik, yerleşme, çocukların dünyaya gelmesi ve eğitimleri gibi gelişmeler olur. Bu dönemde evlilik müessesesinin oluşumu ve işleyişi çok önemlidir. Evlilik, psikolojik ve sosyal bir sözleşmedir. Birçok alışkanlığı ve kuralı beraberinde getirir. Kuralların uygulanmaması çatışmalara yol açabilir. Çünkü tarafların evliliğe bakış açıları ve algıladıkları farklı olabilir. Eşler arasında yaşanan bu sorunlar şirkete yansiyarak olumsuz etkileyebilir. Bazı aile şirketlerinde eşler aktif olarak çalışabilirler. Aralarında oluşan bu paylaşım ve iş birliği şirket başarısını arttırabilir (Ateş, 2003: 36- 37).

Şirket yöneticisi zamanının büyük çoğunluğunu şirkette geçirir ve aile hayatı ikinci planda kalır. İlerleyen dönemlerde şirketin başına geçmesi istenen kuşak aile bireyleriyle bir arada vakit geçiremediği için işletmeden soğumuş olacaktır ve şirket olumsuz etkilenecektir (Gersick, 1997: 149).

1. 6. 2. 2. İşe Başlayan Aile Dönemi

İşe başlayan aile döneminde ebeveynler işin sürekliliğini ve çocuklarının işe katılımını düşünmeye başlar. Bu dönemde kardeşler arası ilişki ve iletişim önemlidir.

Anne- baba genellikle ilk doğan kardeşi işin lideri olarak yetiştirme eğilimindedir. Eğilim, diğer kardeşlerde farklı olma isteği uyandırır. Bu farklılaşma aile şirketleri için farklı yönlerde liderlik etme açısından önemlidir. Bu yapıyla aile şirketi güçlü bir kardeş ortaklığına sahip olabilir (Ateş, 2003: 38- 39).

1. 6. 2. 3. Birlikte Çalışan Aile Dönemi

Birden fazla kuşağın şirkette görev aldığı dönemdir. Kuşaklar arası çatışmalar ailenin en önemli sorunudur. İkinci kuşak bu dönemde evlilik nedeniyle sahiplik ve yönetim sorumluluğu dışında aileden uzaklaşır. Aile arası iletişimin yetersiz olmasından kaynaklanan bireyler arası fikir ayrılıkları artar. Bu dönemi sağlıklı geçirmek için aile konseyi kurmaya ya da dışarıdan şirket işleyişi ve yönetimiyle ilgili profesyonel yardım almaya ihtiyaç duyulabilir (Ateş, 2003: 39- 40).

1. 6. 2. 4. Bayrağı Devreden Aile Dönemi

Farklı kuşakların şirkette görev aldığı bu dönemde yaşlı kuşağın işi bırakmaması, genç kuşağın ise sabırsızlanması problem yaratır. Kurucunun yaşının ilerlemesiyle yeni dinamik neslin liderlik, yönetim ve diğer görevleri devralması gerekir. Devrin gerçekleşmesi için eski kuşağın devir zamanının geldiğini kabul etmesi gerekir. Bu dönemde aile değişime direnç gösterebilir fakat şirketin sürekliliği ve devamı için devir işleminin gerçekleşmesi gerekir. Devir sadece kurucunun yerini bırakması değil, meselelerin ve sorunların devredilmesi de demektir ve bayrağı devralan kuşağın bu duruma hazır olması gerekir (Ateş, 2003: 41)

1. 6. 3. İŞLETME EKSENLİ EVRİM

Aile şirketinin şirkete özgü özelliklerini içeren boyutu ifade eder. Şirketin büyüklüğü, yaşı, yapısı ve finansal durumu sistemin tümünü etkiler. Aile şirketlerinin büyüklüğü ve gelişmişliğine göre beklentileri farklılık gösterir (Gersick, 1997: 69).

1. 6. 3. 1. Başlangıç Dönemi

Başlangıç dönemi kuruluş ve devamlılığı sağlama sürecidir. Bu dönemde kurucu maddi manevi neyi varsa şirket için ortaya koyar. Şirketin tüm iletişimi kurucu ile gerçekleşir (Ateş, 2003: 43- 44).

Başlangıç döneminde üzerinde durulan en önemli konu şirketin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu yüzden ikinci kuşağın şirkete kazandırılması istenir. İkinci kuşak birey ebeveynlerinin istekleri ile kendi hedef ve arzuları arasında kalır. İkinci kuşak üye için şirketi devralmak yerine kendi işini kurmak daha önceliklidir (Gersick, 1997: 113).

1. 6. 3. 2. Büyüme- Formalleşme Dönemi

Başlangıç dönemindeki belirsizlikten kurtulan aile şirketi büyüme ve formalleşme dönemine girer. Büyüme döneminde ortaya çıkan kurumsallaşma ve stratejik yönetim şirketlerin yaşadığı önemli zorluklardır. Kurumsallaşma şirket için yetki ve sorumlulukların dağıtılmasının gerektirir fakat kurucuların durumu kabullenmesi oldukça zordur. Bu döneme kadar tek elden yönettiği şirketi profesyonellere bırakmak zorlu bir süreçtir (Ateş, 2003: 45- 46).

Stratejik planlama için oldukça uygun koşullar ve fırsatlar olmasına rağmen şirket stratejik planlama için imkân yaratamaz. Aslında kurumsallaşmada stratejik planlamada aynı nedenlerden dolayı önemsenmez çünkü öncelik her zaman yatırım yapmak, üretimi ya da hizmeti artırıp şirketi maddi ve manevi büyütüp geliştirmektir (Carlock, 2001: 73)

1. 6. 3. 3. Olgunluk Dönemi

Ward (1997) stratejik planlama için oldukça uygun koşullar ve fırsatlar olmasına rağmen şirket stratejik planlama için imkân yaratamaz. Aslında kurumsallaşmada stratejik planlamada aynı nedenlerden dolayı önemsenmez çünkü öncelik her zaman yatırım yapmak, üretimi ya da hizmeti artırıp şirketi maddi açıdan büyütüp geliştirmektir (Altınkaynak, 2007: 38).

1.7. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM EVRELERİ

Aile şirketlerinin yaşamlarına bakıldığında her bir evresinde farklılıklar gösterir. Aile şirketlerini dört evrede incelemek mümkündür (Erkan, 2012: 16);

- ✓ Kurucunun sahipliğinde yönetilen birinci nesil aile şirketleri,
- ✓ Büyüyen ve gelişen aile şirketleri,

- ✓ Kompleks aile şirketleri,
- ✓ Sürekli olmayı başaran aile şirketleridir.

Tablo 3: Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri

	BİRİNCİ NESİL AİLE ŞİRKETLERİ	BÜYÜYEN VE GELİŞEN AİLE ŞİRKETLERİ	KOMPLEKS AİLE ŞİRKETLERİ	SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETLERİ
MÜLKİYET	Şirket sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
ÖRGÜT YAPISI	Basit, merkezi	Basit, yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
KARAR ALMA YETKİSİ	Şirket sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile arasında ortak	Profesyonel yöneticilerden, danışmanlardan, aileden oluşan komite
KARAR ALMA ŞEKLİ	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İLETİŞİM	Dikey	Dikey-Yatay	Yatay-Dikey Çapraz	Çok boyutlu
DEĞERLER	Aile ve Girişimci Değerleri	Girişimci değerleri	İş Değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak: Karpuzoğlu, 2000:103' den uyarlanmıştır.

1. 7. 1. Birinci Nesil Aile Şirketleri

Birinci nesil aile şirketlerinde, kurucunun sahip olduğu etik değerlerin, tutum ve davranışların şirket kültürünün etkilediği, kurucu ile şirketin birbiriyle bütünleştiği evredir. Yönetim ve sahiplik tamamen kurucuya aittir. Stratejik ve önemli kararlar kurucu tarafından alınır ve uygulanır. Tüm kararların kurucu tarafından alınması hızlı karar alınarak uygulamaya çabuk geçilmesini kolaylaştırır. Kurucu şirketin bütün birimleriyle ilgili kapsamlı bilgiye sahip olmak ister ve tüm işleyişe hâkimdir. Bu durum müşterilerin artmasını ve şirketin büyümesini olumlu etkiler. Müşteriler gerektiğinde kurucu ile birebir muhatap olabilirler. Kurucu yöneticinin başarıları gelecek nesillere örnek olarak şirkette merak ve ilgi duyulmasını sağlayabilir. Ancak bunun tam tersi durumda oluşabilir, ebeveynlerini şirketle paylaşmak zorunda kaldığı için şirkete karşı olumsuz duygular besleyebilir (Erkan, 2012: 18-19).

Birinci nesil aile şirketlerinde kurucu, genellikle bütün işleri kendi yönettiği için şirkette çalışanların iş başı eğitimi, kariyer planlaması kısaca insan kaynakları politikalarına yeterince zaman ayrılmamaktadır. Şirketin yönetim pozisyonları aile

üyelerinin hâkimiyetinde olduğu için yetkilerin profesyonellere devredilmemesi şirket için sorun oluşturabilir (İçin, 2008: 38).

Şirket için bir devir planlaması yapılmamışsa şirket sahibinin emeklilik gününün gelmesi, şirketin kimin tarafından yönetilmesi gerektiği ile ilgili sorun ortaya çıkmaktadır. Bu konuya ilişkin alınacak bir karar şirketi parçalanmaya kadar götürecek süreci başlatabilir. Aile bireylerinin iç çekişmeleri de bu evrede gün yüzüne çıkabilir. Bu durumda aile bireylerinin hangi pozisyonda devam edeceği, şirketin geleceğini belirleyen en önemli unsurlardan biridir. İkinci nesilde yer alan bireyle şirketin yönetimi konusunda rekabet edeceklerdir (Kuzu, 2010: 14).

1. 7. 2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri

Aile şirketleri sürecinin ikinci evresi "büyüyen, gelişen ve mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan kardeş ortaklıkları" oluşturur. Diğer ülkelerde de olduğu gibi bu tip ortaklık Türkiye' deki aile şirketlerinin önemli bir kısmını teşkil etmektedir (Karpuzoğlu, 2002: 101).

Rock (1991) bu dönemde bireylerin yetenek, bilgi birikimi, deneyim ve tecrübelerine aynı zamanda bireyin istek ve arzularına bakılmaksızın şirkette çalışması istenir. Bu durum yeni nesil bireyi şirketin bir parçası haline getirmeye zorlar. Bireylerin birbirini desteklemesi, eksik taraflarını tamamlaması takım ruhunun oluşturulması ve şirket içi rekabetin önüne geçilmesi gerekir (Güleş vd., 2013: 101).

Şirketlerin piyasadaki pazar payı oranları yükselmekte, ürün çeşitliliği ve çalışan sayısı artmakta, bu nedenle sistemsel işleyişinin ve normlarının olması gerekmektedir. Şirketin büyüme ve gelişme dönemine girmesiyle yetki ve sorumlulukların, statü ve rollerin belirlenmesi gerekir. Bu nedenle iş tanımlarının ve iş gereklerinin oluşturulması için sistemli işleyişe geçilmesi gerekir (Erkan, 2012: 20). Kurucunun, yönetimde yetersiz kalmasıyla "profesyonel yöneticilere yetkilerini devretmeye başlar. Profesyonellerle çalışmaya başlayan şirket için kompleks aile şirketine geçiş kolaylaşır (Sungurtekin, 2008). Bu dönemde en önemli sorunlardan birisi stratejik planlamadır. Çünkü bu dönemde kurucu, büyüme ve yeni yatırımlar konusundaki çalışmalardan dolayı strateji geliştirmeye fırsat bulunamamaktadır (Günver, 2002: 42).

1. 7. 3. Kompleks Aile Şirketleri

Kompleks aile şirketleri "iş ile aile ilişkisinin çok yönlü ve karmaşık bir hale geldiği büyümeyle beraber standartlara, kurallara ve normlara şiddetle ihtiyaç duyulduğu şirketler" olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda şirkette çalışan aile bireyleri, şirketin tüm işlemlerinden kendilerinin sorumlu olduğunu düşünürler. Aile bireyleri yönetim pozisyonları nedeniyle aldıkları her kararın işletmenin geleceğini etkilediğini bilmektedir. Bu evrede, birden fazla neslin görev alması farklı yaşlardaki, bilgi ve deneyimi farklı ölçülerdeki birden çok profesyonelin yönetiminde olması karmaşık aile şirketlerinin " şirketler grubu" veya " holding" şeklinde bir hukuki yapıya sahip olmalarını sağlar (Karpuzoğlu, 2002: 108-114). Şirketin bu evrede kurumsallaşmaya duyduğu ihtiyaç artar ve kurumsallaşma seviyesini yükseltecek uygulamalara yönelir. Şirket için olumsuz olan bir durum kurucu şirkete gönülden bağlıdır, ancak şirket ikinci ve üçüncü kuşağa miras yoluyla devredildiği için kurucu gibi gönül bağına sahip değildirler. Hatta şirketi sevmeyebilir ve özümsemeyebilirler (Erkan, 2012: 23- 25).

1. 7. 4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Bu aşamada şirketlerin kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri bulunmaktadır. Şirket müşteri memnuniyetine, toplumsal ve sosyal içerikli amaçların gerçekleşmesine odaklanmıştır. Sektörde ve toplumda olumlu imaj yaratmaya odaklanır (Kıran, 2007: 21). Sahip olunan olumlu şirket görünümünü korumak ve daha ileri düzeye taşıyıp geliştirmek için, işler toplumsal yarar göz önüne alınarak düzenlenir ve bu düzenlemelerde tekil başarısından çok şirketin bir bütün olarak başarılı olmasının önemi üzerinde durur (Karpuzoğlu, 2001: 114- 115).

Şirket için iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli olduğu evredir. Bu şirketlerde işlerin yürütülmesinde kan bağından ve güvenilirlikten çok, iş yapma öne çıkar. Takım ruhunun oluşması istenir. İnsan kaynakları uygulamalarına odaklanılır. İş yapacak bireyler, işin gerektirdiği vasıflara sahip mi? İşin gerektirdiği yetki ve sorumlulukları yerine getirebilecek mi? bu soruların cevaplandırılması için personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme politikalarını üzerinde çalışılır (Erkan, 2012: 27)

Tablo 4: Türkiye' de Faaliyetine Devam Eden Başarılı Şirketler

Başarı Şirketler	Devam Eden Kuşak
Koç Grubu	3.Kuşak
Eczacıbaşı	3.Kuşak
Boyer	3.- 2. Kuşak
Doğuş	2. Kuşak
Zorlu	2. Kuşak
Vakko	2. Kuşak
Sabancı	2. Kuşak
Demirören	2. Kuşak
Borusan	2. Kuşak

Kaynak: Kebeci, 2011: 32' den uyarlanmıştır.

1. 8. AİLE ŞİRKETLERİNDE KÜLTÜR

Kültür; tarihsel süreç içerisinde öğrenilen ve paylaşılan değer yargıları, inanç sistemleri davranışlar ve sembollerin oluşturduğu maddi ve manevi değerlerin sonraki nesillere aktarılmasında kullanılan ölçütlerin bütünüdür (Erkan, 2012: 49; TDK, 2019). Şirket kültürü ise ortak belirlenmiş bir hedef için bir araya gelmiş üyelerin paylaşmış oldukları değer yargılarının ve inanç özelliklerinin oluşturduğu yapıdır. Aile şirketlerinde bireyler arası kan bağı olduğu için kültür çok önemlidir. Temellerini tamamen nesnel ve ölçülü ilkelere dayandıran şirketler ile duygusal yoğunluğun yaşandığı aile kurumunun bir araya gelmesinden oluşan aile şirketleri aile kültürü ve örgüt kültürü olmak üzere iki etmenin etkisinde kalır (Yelkiran, 2006: 195-209).

Aile şirketi üyelerinin kökten gelen ve akrabalık bağıyla oluşturduğu aynı zamanda inanç biçimlerinde etkilenen, birbirlerine karşı duydukları saygı ve hoşgörü ile beslenen kültürel yapının başarısı ile şirket başarısı doğru orantılıdır. Aile şirketlerinde alınan bütün kararlarda örgüt kültürü etkilidir. İşlerin daha etkili ve verimli şekilde tamamlanması için aynı değerleri paylaşabilecek örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek kişilerle çalışmak istenir. Alınan kararlarda şirket kültürü esas alındığı için kültürel kalıpların incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekir (Özcan, 2015: 85- 86).

1.8.1. Ailenin Kültürel Kalıpları

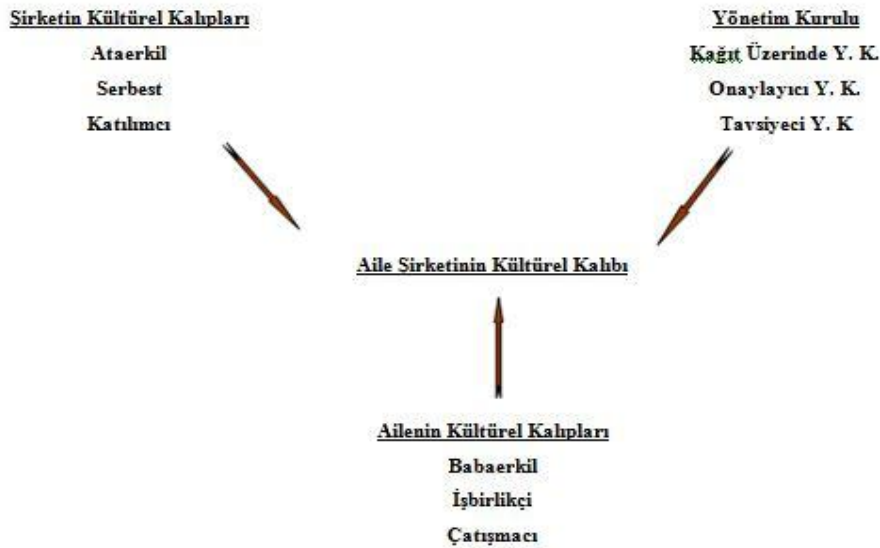
Ailenin kültürel yapısı, etik değerleri ve inançlarının farklı olması nedeniyle farklılıklar gösterir. Aile üyelerinin yaşam tarzları, hayat görüşleri kültürel kalıplarını etkiler. Aile kültürü Babaerkil aile, işbirlikçi aile, çatışan aile olmak üzere, üç başlıkta incelenir (Whiteside, 1993: 13).

Liderin tek olduğu ailelerde, tüm aile liderin istekleri doğrultusunda hareket eder. Önemli kararları lider alır, aile üyeleri onu izler. Babaerkil ailelerde lider diğer aile bireylerine çok güvenmez. Babaerkil ailenin aksine işbirlikçi ailede lider karar alırken aile üyelerinin de fikirlerini alarak değerleri birlikte belirler. Çatışan ailede ise, bireyler kendi istekleri doğrultusunda davranırlar. Bu durum aile bireylerinin birbirlerine saygı duymadıkları ve farklılıklarını kabul etmek istemedikleri için çatışmaları ve uzaklaşmaları gündeme getirebilir (Özcan, 2015: 86- 87).

1. 8. 2. Aile Şirketlerinde Kültürel Kalıplar

Aile şirketlerinin en ayırt edici özelliği kültürüdür. Aile şirketlerinde dört tip kültürel kalıptan söz edilebilir (Günver, 2004: 87)

Şekil 5: Aile Şirketlerinde Kültürel Kalıplar



Kaynak: Dyer, Gibb 1986: 21'den uyarlanmıştır.

1. 8. 2. 1. Ataerkil Kültürü

Ataerkil kültürün en önemli özelliği, tüm kararların tek bir kişi tarafından verilmesidir. Aile dışından şirket çalışanlarına karşı güvensizlik vardır. Çalışanların inisiyatif kullanamadığı, ailenin işi çok yakından kontrol ettiği şirketlerdir. Bu durum lider olmadan hareket edilemediğini en ufak bir kararda bile lidere danışıldığının göstergesidir. Lider şirketin ilk zamanlarında bu durumdan hoşlansa da şirket belli bir büyüklüğe eriştiğinde bu durum onu rahatsız etmeye başlayacaktır. Bu şirketlerin yöneticilerinin geçmişe bağlılıkları oldukça yüksektir. şirket yönetimi miras yoluyla el değiştirdiği için geçmişten gelen geleneklere de bağlılık devam eder (Ateş, 2003: 77).

1. 8. 2. 2. Serbest Kültür

Serbest kültürde amaç ailenin koyduğu hedeflere ulaşmaktır. Serbest kültürde çalışanlara güven ön plandadır. Aile  yeleri görev sorumluluklarını çalışanlara devreder. Ailenin koymuş olduğu hedeflere ulaşmak için çalışanlar inisiyatif kullanarak karar alıp uygulayabilirler ( zcan, 2015: 87). Serbest kültürü ataerkil kültürden ayıran en önemli özellik çalışanlarla aile bireyleri arasında yüksek güven duygusunun hâkim olmasıdır (Ateş, 2003: 77).

1. 8. 2. 3. Katılımcı Kültür

Katılımcı kültür, eşitlik ve güven unsurlarının dikkate alınarak oluşturulmasıdır. Kişisellikten uzak grup ilişkilerine dayanan eşitlik unsuru nedeniyle ailenin gücünün ve konumunun en düşük seviyede olduğu bir sistemdir. Çalışanlara duyulan güven nedeniyle kontrol sisteminin olmadığı, akraba kayırmacılığının yer almadığı kültüre uygulama pek rastlanmaz (Whiteside, 1993: 13). Kurucu yöneticinin rollerinin büyük bölümü çalışanlara devredildiği için çalışanlar kararları alır ve uygular. Bu nedenle çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve eğitimlerinin yaptıkları işe uygunluğu çok önemlidir.  alışan performanslarının değerlendirmesi de bu kriterlere uygun yapılıdır (Güleş vd., 2013: 130).

1. 8. 2. 4. Profesyonel Kültür

Profesyonel kültür diğ r kültür çeşitlerinin aksine motivasyon ve başarı odaklı bir kültürdür. Aile  irketlerinde var olan kültürün gelişmesi için profesyonel yöneticiler katkı sağlar. Kararların alınmasında komisyonlar, komiteler ve bilgi toplama gibi unsurlar aktif rol oynar (Ateş, 2003: 78). Çalışanların başarılarına göre  d llandirmesi olan motivasyonu artırılır ve içi sahiplenmelerini sağlar.  d llandirme bireyler arasında rekabet ortamını oluşturur çünkü rekabete dayalı bir sistemdir. Kültürde kontrol sistemi mevcuttur, çalışan bireylerin başarısına göre değerlendirme yapılır (G le  vd., 2013: 131).

1. 8. 3. Yönetim Kurulunun Kültürel Kalıpları

Aile  irketlerinde en gizemli konulardan biride yönetim kurullarıdır. Kurul toplantıları yılda birkaç kez yapılır. Şirket için önem arz eden birçok konuyu kimse bilmez, lider yönetici i  dinamiklerin dı arıyla paylaşılmasını istemez. Türkiye’de mevcut aile şirketlerinin büyük bölümünde yönetim kurulu isim olarak bulunur fakat gerçekte yönetim kuruluna sahip bile değildir. Yönetim kurullarında kurucunun ya da liderin etkinliği ve otoritesinin devamlılığı sağlanır. Yönetim kurulu yapısı ve i leyi i açısından dört farklı tipten söz edilebilir (Ateş, 2003: 79,  zcan, 2015: 87- 88; G le  vd., 2013: 130- 131).

K ğıt  zerindeki Yönetim Kurulu, yönetim kurulunun olması şirketler için yasal bir zorunluluktur. Büyük ölçüde aile üyelerinden oluşan kurul bu yüzden toplanır ve gerçek işlevlerini yerine getirmez.

Onaylayıcı Yönetim Kurulu, aile dışında (avukat, muhasebeci gibi) bireylerinde katılımıyla oluşturulan biçimsel yapı olan ve liderin verdiği kararları yorumlamadan onaylayan yapıdır.

Tavsiye Edici Yönetim Kurulu, ailenin yönettiği, ancak aile dışından yöneticilerin de kararlara katkısının olduğu genellikle şirketin aile dışı paydaşlarını koruma görevini üstlenen ve politika düzeyindeki kararları almakla yükümlü olan kuruldur.

Bütüncül Yönetim Kurulu, genellikle halka açık şirketlerde olan olumsuz ve zor durumlar için stratejik kararlar alan  irket i lerini üstlenen yapıdır.

1. 9. DÜNYADA VE TÜRKİYE' DE AİLE ŞİRKETLERİ

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de aile şirketlerinin ülke ekonomisinde yeri büyüktür. Toplumlardaki kültürel ve yapısal değişimler doğru orantılı olarak ekonomilerde yeniliklere ortam hazırlar. Aile şirketlerinin daha sonraki kuşaklara aktarılabilmesi değişen sanayi ortamına ayak uydurmaları için değişime ve gelişime açık olmaları gerekmektedir (Ateş, 2003: 82).

Tablo 5: Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomileri içinde Oranı

Ülke	Aile Şirketinin Ülkedeki Tüm İşletmelere Oranı
Türkiye	95%
ABD	90%
İtalya	95%
İsviçre	85%
İspanya	80%

Kaynak: Peşkircioğlu, 2014' den uyarlanmıştır.

1. 9. 1. Dünyada Aile Şirketleri

Aile şirketi dışarıdan bakıldığında küçük ve değersiz gibi algılanabilir fakat bu durum yanıltıcıdır. Türkiye' de ve dünyada ekonomiye kayıtlı şirketlerin büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturur. Dünya çapında gerçekleştirilen araştırmalarda en büyük 500 firmanın üçte birinin aile şirketleri olduğu görülmektedir (Ateş, 2003: 83). Yapılan araştırma çalışmalarına göre dünyanın en büyük aile şirketlerinin üçte birini ikinci kuşak, %12' sini üçüncü kuşak ve %3' ünü dördüncü kuşak yönetmektedir. Bu yüzdeler gösteriyor ki üçüncü ve dördüncü kuşaklara kadar ulaşamamaktadır. Fakat bunun aksine bu kuşaklara ulaşabilen mülkiyetin aile içinde korunduğu asırlık şirketlerde mevcuttur ("Sanal", 2015).

Faaliyet alanı otelcilik olan dünyanın en eski aile şirketi 718 yılında faaliyetine başlayan Japon Hoshi Royakan 46. ve 47. kuşaklar tarafından yönetilmektedir. Halen faaliyetine devam eden başka bir şirket ise 1141 yılında kurulan Zeytinyağı ve şarap üretimi yapan İtalyan Barone Ricasoli' dir. Şirketlerinin bütün ekonomik, siyasi ve sosyal koşullara rağmen ayakta kalması işe bağlılıkları, değişim ve gelişmelere uyum sağlamalarına bağlıdır (Bazzal, 2002).

Tablo 6: Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri

SIRA	ŞİRKET	KURULUŞ	ÜLKE	SEKTÖR
1	Wal-Mart A.Ş.	1962	ABD	Tüketici
2	Volkswagen AG	1937	Almanya	Gelişmiş Üretim ve Hareketlilik
3	Berkshire Hathaway, Inc.	1955	ABD	Finansal hizmetler
4	EXOR SpA	1927	İtalya	Finansal hizmetler
5	Ford Motor Şirketi	1903	ABD	Gelişmiş Üretim ve Hareketlilik
6	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	1916	Almanya	Gelişmiş Üretim ve Hareketlilik
7	Koch Endüstri A.Ş.	1940	ABD	Gelişmiş Üretim ve Hareketlilik
8	Cargill, Incorporated	1865	ABD	Tüketici
9	Schwarz Grubu	1930	Almanya	Tüketici
10 YENİ	Robert Bosch GmbH	1886	Almanya	Gelişmiş Üretim ve Hareketlilik
11	ALDI Grubu	1913	Almanya	Tüketici
12	Comcast Corp.	1963	ABD	TMT
13	Arcelor Mittal	1976	Lüksemburg	Enerji
14	Günvor SA	2000	İsviçre	Enerji
15	Dell Technologies Inc.	1984	ABD	TMT
16 YENİ	Metro AG	1996	Almanya	Akıllı Altyapı
17	Roche Holding AG (Roche Grubu)	1896	İsviçre	Sağlık Bilimleri ve Zindelik
18	LG Şirketi	1947	Güney Kore	TMT
19	Continental AG	1871	Almanya	Gelişmiş Üretim ve Hareketlilik
20	Groupe Auchan SA	1961	Fransa	Akıllı Altyapı
21	CK Hutchison Holdings	1828	Hong Kong	Gelişmiş Üretim ve Hareketlilik
22	Amerika Movil SA de CV	2000	Meksika	TMT
23	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, SA	1987	Fransa	Tüketici
24	JBS SA	1953	Brezilya	Tüketici
25	Çin Evergrande Grubu	1996	Çin	Akıllı Altyapı
26	Reliance Industries Limited Şirketi	1966	Hindistan	Enerji
27	Amer Teknoloji (Shenzhen) Co Ltd	1994	Çin	Gelişmiş Üretim ve Hareketlilik
28	Casino Guichard Perrachon	1898	Fransa	Tüketici
29	Louis Dreyfus Holding BV	1851	Hollanda	Tüketici
30	Porsche Automobil Holding SE	1931	Almanya	Gelişmiş Üretim ve Hareketlilik
31	IKEA Grubu	1943	Hollanda	Tüketici
32	Tata Motors Sınırlı	1945	Hindistan	Gelişmiş Üretim ve Hareketlilik
33	George Weston Ltd. Şirketi	1882	Kanada	Tüketici
34	Tyson Gıdalar Inc	1935	ABD	Tüketici
35	AP Moeller / Maersk Grubu	1904	Danimarka	Akıllı Altyapı
36	Midea Group Co, Ltd	1968	Çin	Tüketici
37	Mars Incorporated	1891	ABD	Tüketici
38	Ülke Bahçe İşletmeleri Co Ltd	1992	Çin	Akıllı Altyapı
39	Nike Inc.	1964	ABD	Tüketici
40	Kanada Güç Şirketi	1925	Kanada	Finansal hizmetler
41	Dalian Wanda Grubu	1988	Çin	Gelişmiş Üretim ve Hareketlilik
42	L'Oréal SA	1909	Fransa	Tüketici
43	Kurumsal Ürünler Ortaklar LP	1968	ABD	Enerji
44	21. Yüzyıl Tilki	1979	ABD	TMT
45	Akdeniz Nakliye Şirketi (MSC)	1970	İsviçre	Akıllı Altyapı
46	Altice Avrupa NV	2001	Hollanda	TMT
47	Itau Unibanco Banco Multiplo SA	1924	Brezilya	Finansal hizmetler
48	Randstad Holding NV	1960	Hollanda	Finansal hizmetler
49	BCD Grubu	1975	Hollanda	Akıllı Altyapı
50	Reyes Holdings LLC	1976	ABD	Tüketici
92	Koç Holding A.Ş.	1926	Türkiye	Gelişmiş Üretim ve Hareketlilik
144	Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.	1967	Türkiye	Finansal hizmetler
300 YENİ	Sanko Holding	1904	Türkiye	Gelişmiş Üretim ve Hareketlilik
485	Doğuş Holding A.Ş.	1951	Türkiye	Gelişmiş Üretim ve Hareketlilik
492 YENİ	Çalık Holding A.Ş.	1981	Türkiye	Enerji
500 YENİ	Endüstri Bachoco SAB de CV	1952	Meksika	Tüketici

Kaynak: <http://familybusinessindex.com>/2017 verileri kullanılarak 2019 hazırlanmıştır.

Dünya'nın en büyük 500 aile şirketi içinde ülkemizden de başarılı 5 şirket yer almaktadır. Şirketlerin büyük çoğunluğunu Amerika ve Almanya kuruluşlu aile şirketleri oluşturmaktadır.

1. 9. 2. Türkiye' de Aile Şirketleri

Türkiye'de aile şirketlerinin geçmişi 60-70 yıl öncesine kadar uzanabilmektedir. Türkiye'de şirketlerin büyük bölümü aile şirketlerinden oluşmakta ve aile tarafından yönetilmektedir (Alacaklıoğlu, 2004: 7). Aile şirketlerinin yaşam süresinin az olmasını ülke şartlarında değerlendirmek yerinde olur. Türkiye' deki girişimciler incelendiğinde eğitim seviyelerinin düşük olduğu görülmektedir. Şirketle ilgilenmekten eğitim konusuna fazla eğilmezler. Fakat şirket büyüdükçe eğitimin eksikliğini hissetmeye başlarlar (Özcan, 2015: 166-167).

Tablo 7: Türkiye'deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri

Şirketin Adı	Kurucusu	Kuruluş Yılı	Kuşak
Hacı Bekir Lokumları	Hacı Bekir	1777	5. Kuşak
Kuru Kahveci Mehmet Efendi	Mehmet Efendi	1871	3.-4. Kuşak
Tanınmış Helvacı	Sefilli Mehmet Efendi	1875	5. Kuşak
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık Bey	1876	4. Kuşak
Boybeyi Mücevher	Ahmed-i Zarif Boybeyi	1881	5. Kuşak
Saffet Abdullah Güllaçları	Abdullah efendi	1881	4. Kuşak
Çögenler Helvacılık	Hacı Rasıg Bey	1883	5. Kuşak
Teksima Tekstil	Mehmet Botsalı	1893	4. Kuşak
Kanlıca Yoğurdu	Poyraz İbrahim Ağa	1893	5. Kuşak
Gürcüoğlu Ekmek Fırını	Mehmet Gürcüoğlu	1902	5. Kuşak
Bebek Badem Ezmecisi	Mehmet Halil Bey	1904	3. Kuşak
Koska	Hacı Emin Bey	1907	4. Kuşak
Splendid Otel/ Kazım Paşa Otel	Sakızlı Müşir Kazım Paşa	1908	6. Kuşak
Deriş Patent ve Marka Acenteliği A.Ş.	Celal Derviş Deriş	1912	4. Kuşak
Abdi İbrahim	Eczacı Abdi İbrahim Barut	1912	3. Kuşak
Yenigün Reçelleri	Mahmut Ruhi Alpagot	1914	4. Kuşak
Sultanahmet Köftecisi	Mehmet Seracettin Efendi	1920	4. Kuşak

Kaynak: <https://www.haberturk.com/ekonomi/is-yasam/haber/1527522-turkiye-nin-asirliksirketleri/3>

Osmanlı döneminde Türklerin ticarete bakış açıları nedeniyle ticaret hayatındaki eksikliği azınlıklar doldurmuştur. Cumhuriyetin ilk yıllarında özel sektöre özendirilmelerine rağmen ticarete yeterli gelişimi gösterememişlerdir. Devletçilik ilkesinin uygulandığı 1930-1950 dönemlerinde özel sektör desteklenmeye devam edilmiştir. 1960-1970 yılları arasındaki dönemde sanayileşmeyle birlikte üretim ve hizmet sektöründe gelişmeler yaşanmıştır. 1970-1980 yıllarında devletin koruyucu önlemleriyle girişimciler kâr sağlama olanağı bulmuşlar. 2000li yıllarda ise profesyonel yönetime geçilmeye başlanmıştır. Profesyonel yönetim, patron yönetiminin yerini almıştır (Ateş, 2003: 100- 101).

1. 10. AİLE ŞİRKETLERİNDE DEĞİŞİM

1. 10. 1. Değişim Kavramı

Değişim, "herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder". Değişim kişisel ve örgütsel düzeyde olabilir (Koçel, 1998: 477). Şirketler önlerine çıkabilecek önemli fırsatlardan yararlanmak ve tehlikelere karşı önlemler alarak korunmak için sistemlerinde değişim yapmaları gerekecektir. Şirketlerin çağa ve koşullara uyum sağlayarak ayakta kalmaları değişime uyum sağlamaları ile doğru orantılıdır (Erkan, 2012: 53).

1. 10. 2. Değişimin Nedenleri

Toplum içinde yaşayan şirketler, bütün canlılarda olduğu gibi değişim süreci geçirirler. Şirketlerdeki değişim genel olarak iki nedenden olabilir; birincisi içsel nedenler, ikincisi ise dışsal nedenlerdir (Erkan, 2012: 53).

Değişime neden olan dışsal faktörler;

- ✓ Teknolojik gelişimle birlikte üretimde gelişme, iletişim yollarında artış ve bilgi işlem çalışmaları,
- ✓ Küreselleşme ve ekonomik sınırların gelişmesi, uluslararası pazarlarda yer bulma isteği ile ortaya çıkan rekabet,
- ✓ Ekonomik koşullar, şirketlerin kendini geliştirebilmesi ve rakiplerle rekabet edebilmesidir.

Sosyal, kültürel ve demografik koşullarda yeterli olunabilmesi için şirketleri değişime zorlar (Ateş, 2005: 19).

Değişime neden olan içsel faktörler;

- ✓ Üretimde ve hizmette verim düşüklüğü,
- ✓ Şirket satışlarının istenilen düzeyin altında düşülmesi,
- ✓ Çalışanlarda ve yöneticilerde moral düşüklüğü ve motivasyon eksikliği,
- ✓ Gruplara arası oluşan çatışmalar,
- ✓ Personellerin artan eğitim seviyesi ile beklentilerinin değişmesi, örgüt

içinde çeşitli konularda değişiklik yapılmasıdır.

Şirket içinde yaratıcılık ve yeni fikirlerin artması birçok konuda değişime teşvik eder (Ateş, 2003: 108).

1. 10. 3. Değişim Çeşitleri

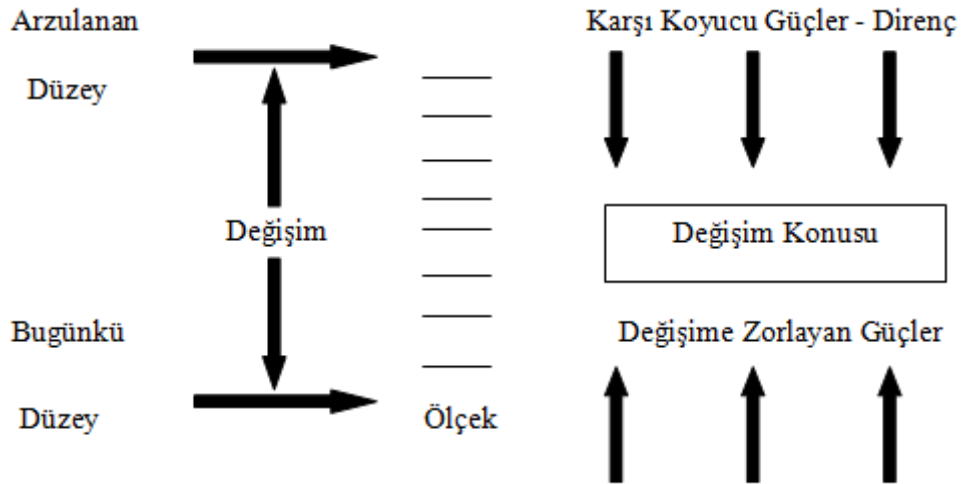
Değişim; **planlı-plansız, makro-mikro, zamana yayılmış- ani, öngörücü-tepkisel, geniş kalıplı- dar kapsamlı, aktif- pasif ve iyileştirme şeklinde adım-köklü değişim** şeklinde olabilir (Özcan, 2015: 144).

Şirkete değişimin makro ya da mikro olması mevzuların sayısı ile ilgilidir. Bazı şirketler, değişimin gerçekleştirilmesini zamana yayıp amaçlarına ulaşmaya çalışırken; bazıları da ani değişimin öngördüğü düzenlemeleri kısa sürede uygulamaya geçirirler (Ateş, 2003: 104- 105). Öngörücü değişim, beklenen koşullar gerçekleştiğinde şirket işleyişinin değiştirilmesini gerektirir. Oysa tepkisel değişimde fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için neredeyse zorunlu bir değişim söz konusudur ve karşılaşılan koşullara tepki gösterilerek değişim yapılır. Şirketteki değişimin dar ya da geniş kapsamlı olması arasındaki fark konuların sayısı ve yaygınlığıdır. Pasif değişimde şirket, dışarıdaki gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapar. Buna karşılık aktif değişimde ise şirket kendi içinde yenilik yaparak dış çevreyi etkiler ve değiştirir. Değişim, küçük iyileştirmelerle adım adım ve sürekli olarak değişikliklerin yapılması şeklinde veya var olan duruma karşı ani ve köklü değişikliklerin yapılması şeklinde olabilir (Özcan, 2015: 144).

1.10.4. Değişime Direnç

Drozdow (1998) şirketler şirket içi ya da dışı şartların zorlamasıyla değişime yönelir. Değişime yönelim teknik, sosyal ve ekonomik koşulların zorlanmasıyla olabilir. Değişimin gerçekleşmesi için bazı yöntem ve düşünce kalıplarının yıkılmasının kabullenilmesi gerekir. Şirket içinde yapılan değişim örgüt içindeki bütün bireyleri etkileyecek sonuçlar ortaya çıkarır. Geleneklere ye eskiye bağlılığı yüksek olan bireyler değişime direnç göstereceklerdir. Değişimi yapanlarla buna karşı çıkan gruplar aynı örgüt sistemi içinde yer alırlar. Bu nedenle, meydana gelen değişim sistemin bütününe etkileyen düzenlemelere yol açmaktadır. Değişim bazen örgütün küçük bir kısmını etkiliyor gibi görünse de ilerleyen zamanlarda bütün çalışanları etkilemeye başlayacaktır. Bu nedenlerle, direnç gösterme sorununun örgütsel düzeyde düşünülmesi zorunludur (Ateş, 2003: 119-120).

Şekil 6: Değişime Direnç



Kaynak: Koçel, 1998: 484' den uyarlanmıştır.

1. 10. 4. 1. Değişime Direncin Ortadan Kaldırılması

Değişime karşı direncin ortadan kaldırılması için değişimden etkilenecek bütün bireylerin değişim sürecine katılmaları sağlanarak direncin azalması sağlanabilir. Değişimden etkilenecek bireyin sürece katılması fikirlerinin kabul edilmesi için değil değişim nedeniyle dışlandıkları hissine kapılmamaları için önemlidir (Ateş, 2003: 121).

Değişimin kaçışı, kurtuluşu yoktur. Şirketler değişimi kesinlikle yaşayacaktır. Ancak bunun iyi yönetilmesi gerekir. Günü yaşayan şirketler, geçmişin ekmeğinin yenildiğini bilmelidir. Değişimi iyi yönetemeyen şirketler, yaşayamazlar. Bu nedenle değişim, yaşamsal değer ve önemlidir. Bu nedenle iyi yönetilmesi gerekir (Özcan, 2015: 145).



2. BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSALLAŞMA

2. 1. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM

2. 1. 1. KURUMSAL YÖNETİMİN TANIMI

Yönetim, belli amaçlara ulaşmak amacıyla insanı, para kaynağını, duran varlıkları ve zamanı uyumlu bir şekilde kullanarak karar alma ve alınan kararları uygulama sürecidir. Kurumsal yönetim hak sahiplerinin ve menfaat gruplarının çıkarlarına zarar vermeyecek şekilde örgütün verimli çalışmasına ve uzun dönemde kâr sağlamasına olanak sağlayan uygulamaların bütünüdür (Deloitte, 2006: 3).

Yönetim ve sahiplik unsurlarının birbirlerinden ayrılması, şirket yönetiminin aile dışından profesyonel yöneticilere geçmesi şirket içinde kontrolün sağlanması ve etkin bir denetim sisteminin oluşturulması kurumsal yönetimin gerekçesidir. Kurumsal yönetim şirketlerin kurumsal yapıya geçilmesine yardımcı olan bir rehber niteliğindedir (Özbirecikli ve Tüm, 2015: 25).

Kurumsal yönetim Kontrol mekanizması oluşmasıyla (Deloitte, 2006: 3);

- ✓ Şirket sermayesini ve personel yönetim politikalarını etkilemesi,
- ✓ İnsan kaynakları politikalarının geliştirilmesiyle performans artırımını,
- ✓ Şirket amaçlarına uygun hedeflere ulaşılmasını,
- ✓ Yasal zorunluluklar ve toplumsal beklentileri yerine getirmesine yönelik, düzenlemeleri ve uygulanmasını kapsamaktadır.

2. 1. 2. KURUMSAL YÖNETİMİN ORTAYA ÇIKIŞI

Kurumsal yönetimin günümüzdeki anlamıyla 1990'lı yıllarda ekonomilerde meydana gelen finansal krizler ve şirket skandallarının ortaya çıkması ve bir çözüm yolu bulmaya çalışılmasıyla gündeme gelmiştir. ABD, İtalya, Çin ve Hollanda gibi ülkelerde meydana gelen şirket skandalları şirketlerdeki yönetim ve denetim sistemlerinin önemini arttırmıştır (Aktan, 2005). Şirketlerde meydana gelen skandallarında etkisiyle oluşan finansal krizler yatırımcıları piyasalara girme konusunda olumsuz etkilemiş ve güven kaybına neden olmuştur. Bu olumsuz piyasa

ortamının düzeltilmesi ve yatırımcıların piyasaya tekrar yönelmeleri için kurumsal yönetimin gerekli olduğunu kanıtlamıştır (Okay, 2015).

Kurumsal yönetim ilkeleri, iş hayatına 1999 yılında OECD liderliğinde girmiştir. Temelinde meydana gelen Asya krizi vardır. Ekonomilerde oluşan krizler, yolsuzluklar, skandallar ve etik dışı davranışlar kullanılan denetim sistemlerindeki yetersizlik şirketleri yeniden yapılanmaya yönlendirmiştir. Bütün bunlarla birlikte kurumsallaşma zorunlu hale gelmiş ve önce halka açık şirketler, ardından diğer şirketler; aile şirketleri, kamu işletmeleri ve sivil toplum kuruluşlarını içerecek şekilde genişletilmiştir. Bu zorunluluk, taşıdığı farklı tipik özellikler nedeniyle aile şirketleri açısından da çok önemlidir (Özcan, 2015: 220).

2. 1. 3. KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

Kurumsal yönetimin ortaya çıkmasının temel nedeni hissedarlık ile yöneticiliğin ayrı olmasıdır. Sermaye piyasalarının oluşması ile şirketler hisse senetlerini halka arz etmeye ve artan sermaye gereksinimlerini yeni hissedarların tasarruflarıyla karşılamaya başlamışlardır. Bu aşamadan itibaren hissedarların, şirkete getirdikleri sermayenin büyük hissedarlar tarafından veya şirket yöneticileri tarafından eritilip yok edilme endişesi belirmiştir. Kurumsal yönetimin bu kadar önemli hale gelmesi şirketlerdeki büyümenin etkisiyle yönetimde başarısızlıkların yaşanmasıdır (Kebeci, 2011: 74- 75).

Şirketlerde uygulanan başarılı kurumsal yönetim, maliyetlerin düşmesine, finansal olanaklarının artmasına ve piyasada oluşacak krizlerin daha kolay atlatılmasına olanak sağlar (Spk, 2005: 2).

2. 1. 4. KURUMSAL YÖNETİMİN İLKELERİ

Kurumsal yönetim şirketlerin olmazsa olmazı adillik, saydamlık, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi dört temel ilke çerçevesinde çalışmalarını sağlamaya yöneliktir. Kurumsal yönetim ilkeleri 1999 yılında OECD tarafından yayınlanmıştır. 2004 yılında revize olan ilkeler, ülke düzenlemelerine kaynak olma açısından oldukça önemlidir (Özcan, 2015: 223).

2. 1. 4. 1. Adillik ve Eşitlik İlkesi

Adillik ilkesi, şirkette hissesi olan bireylerin hakları üzerinde durur. Şirketteki hisse sahiplerinin, genel kurullara katılarak oy kullanma, şirket kârından pay alabilme, ortaklıkla ilgili bilgi alabilme, hisselerini hiçbir sınırlamayla karşılaştırmaksızın devredebilme hakkını verir. Adillik ilkesi, şirket hissesinde oranlara bakılmaksızın bütün hissedarlara eşit davranılmasını sağlar ve güvence altına alır (Deloitte, 2006: 5). Adillik ilkesi aynı zamanda Şirket çalışanlarına karşıda terfi, ücret ve izin gibi unsurlar konusunda da eşit ve adil politika izlenmesini gerektirmektedir (Okay, 2015).

2. 1. 4. 2. Şeffaflık İlkesi

Şeffaflık ilkesi, şirketlerin finansal durumları, yönetimi, hissedarlık yapısı gibi konularda gerçeği yansıtan ve karşılaştırılabilir bilgilerin zamanında kamuoyuna duyurulması ve açıklanmasıdır (Okay, 2015). Bu ilke sayesinde hisse sahipleri ve yatırımcılar sahip oldukları varlıkları doğru yönlendirme olanağı bulurlar. İlke hem geçmişini hem de geleceği yönlendiren düzenlemelerin menfaat sahiplerine sunulmasını sağlar. Düzenlemeler sayesinde finansal raporların hazırlanmasında kullanılan yöntem ve normlar önem kazanır. Avrupa Birliği 2005 yılı itibariyle halka açık şirketlerin tümüne konsolide tabloların UFRS' larına göre hazırlanmasını zorunlu hale getirmiştir (Deloitte 2006: 5).

2. 1. 4. 3. Hesap Verme Yükümlülüğü

Şirket, yönetim kurulu tarafından alınan kararların sorumluluğunu kabullenerek pay sahiplerine hesap vermek zorundadır. Hesap verebilirlik ilkesi, yetkiyi elinde bulunduran bireylerin sorumluluklarını yerine getirirken nasıl bir yol izlediklerini, hangi yöntemleri kullandıkları göstermektedir (Özcan, 2015: 224). İlke, menfaat sahiplerini ilgilendiren hususlara değinmekte ve şirket ile menfaat sahiplerinin ilişkilerine yönelik normları açıklamaktadır (Tuzcu, 2003: 35).

2. 1. 3. 4. Sorumluluk İlkesi

Gerçekleştirilen faaliyetlerin şirket iç tüzüğüne, kanunlara, sözleşmeye ve toplumsal değerlere uygunluğunun sağlanması amaçlanmaktadır. Sorumluluk ilkesi

şirket faaliyetlerinin uygunluğu konusunda yönetimin sorumluluğuna dikkat çekmektedir (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 157-165).

2. 1. 5. KURUMSAL YÖNETİMİN AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN ÖNEMİ

Aile şirketlerinde büyümeye bağlı olarak iş yoğunluğunun aile fertlerinin fiziksel gücünü aşan bir kapasiteye ulaşması, şirket yönetiminde profesyonel yöneticilerle çalışma ihtiyacını ön plana çıkarabilir. Aile şirketlerinin özellikle kuruluş yıllarında hızlı bir büyüme performansı göstermesi girişimci yöneticilerin farklı alanlara yatırım yapma isteğini arttırabilir. Girişimcilerin farklı alanlara yatırım yapma isteği bu alanlara yönelik yetenekli, bilgili ve deneyimli profesyonel kişilerden yardım almasını ve istihdam etmesini gerektirir. Bu durumun doğal sonucu ise işletme içerisinde yönetim ve sahiplik erklerinin birbirinden ayrılmasıdır. Şirket içerisinde yönetim, sahiplik ve kontrol erklerinin sağlıklı bir şekilde işlemesi için kurumsal yönetim uygulamalarına ihtiyaç duyulur (Özbirecikli ve Tüm, 2015: 27). Aile şirketlerinde şirketin aile bireyleri tarafından yönetilmesi bireyler arasındaki akrabalık bağı nedeniyle oluşan duygusal bağ, yönetimi olumsuz etkileyen nedenlerden biridir. Alınan kararlar duygusallık faktörünün etkisiyle bilgi, beceri ve eğitimi yetersiz olan aile bireylerinin kayırılması ve aile dışından çalışanların motivasyonunun düşmesi gibi sorunlara neden olabilir (Kürkçü, 2014: 17).

Kurumsal yönetim uygulamalarının, bir başka ifade ile işletmenin sistemi haline gelmesinin, aile şirketlerine sağlayacağı katkılarının bir kısmı şu şekilde ifade edilebilir (Sönmez ve Andaç, 2011: 59):

- ✓ Ulusal ve uluslararası pazarlarda şirketin tanınması, itibarının artması ve orantılı olarak şirkete olan güvenin artması,
- ✓ Şirketin yabancı firmalarla ortaklık kurması,
- ✓ Performans ve verimliliğin artması,
- ✓ Şirket itibarı, pazarlardaki rekabet gücünün artmasını ve rekabetle birlikte piyasaların hareketlenmesini,
- ✓ Şirketin değerinin artmasını ve sürdürülebilirliğini sağlamaktadır.

2. 1. 6. KURUMSAL YÖNETİM ALANINDAKİ TEMEL YAKLASIMLAR

Kurumsal yönetim, ülke koşulları içinde bulunan maddi unsurları belirleyen çevreden etkilenir. Ülkenin ekonomik durumu, finansal şartları, rekabet ortamı ve sahiplik yapısı gibi unsurlardan oluşmaktadır. Kurumsal yönetim, şirket uygulamalarında bilgilerin kamuya açıklığı, menfaat sahiplerine hesap verilebilirliği, hisse sahiplerine oranları ne olursa olsun eşitlik sağlanması gibi sorumluluklarının düzeyini belirler (Yenigün, 2008: 22).

Dünyada benimsenmiş iki temel kurumsal yönetim yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlar “Anglo- Saxon Sistemi” ve “Kıta Avrupa'sı Sistemi” dir.

Tablo 8: Anglo-Saxon ve Kıta Avrupa'sı Sistemlerinin Karşılaştırılması

Kriter	Anglo-Saxon Sistemi (Piyasa kontrolü)	Kıta Avrupa'sı Sistemi (Büyük hissedar kontrolü)
Ortaklık	Dağınık	Yoğunlaşmış
Ortak kimliği	Kurumsal yatırımcılar	Aileler, özel şirketler ve finansal kurumlar
Kontrol	Yönetim kurulunda	Büyük hissedarlarda
Yönetim kurulu	Dış üyeler etkin	İç üyeler ve büyük ortaklarla bağlantılı dış üyeler
Sermaye piyasaları	Likit	Göreceli olarak likit değil
Kurumsal kontrol piyasası	Gelişmiş	Kısıtlı
Karşılıklı hissedarlık	Kısıtlı	Yaygın
Kotalı şirket sayısı	Çok	Az
Hissedar-yönetici ilişkisi	Kısıtlı kişisel değil	Yoğun
Kısıtlı	Kişisel değil	Yoğun
Yatırımcı ilişkisi	Yaygın	Yaygın değil
Şirket sahipleri ile grup içi şirketlerin uzun süreli ilişkisi	Yaygın değil	Yaygın
Yönetim faaliyeti açıklanması	Yaygın	Yaygın değil
Hissedar aktivizmi	Yaygın	Yaygın değil
En iyi uygulama kodu	Etkin	Etkin değil

Kaynak: Kula, 2006: 44' den uyarlanmıştır.

2. 1. 6. 1. Anglo – Saxon Sistemi

Kontrolün yönetim kurulunda olduğu hissedarlık ilişkilerinin olmadığı payların dağınık olduğu bir sistemdir. Kuruldaki bağımsız üyeler önemli rollere sahiptir. Sermaye piyasasında duran varlıkların nakde dönüşmesi oldukça kolaydır. Sistem kurumsal yönetimi hissedarlık açısından ele alır. Anglo-Saxon sistemde dış denetim mekanizmaları sıklıkla kullanılır, çünkü hissedarlarla ilişkiler oldukça azdır ve yöneticilerin gücü fazladır (Doğan, 2007: 85).

2. 1. 6. 2. Kıta Avrupa'sı Sistemi

Baums (1993) kıta Avrupa'sı sisteminde, pay sahipliği dağılmamıştır. Bankalar, şirketler veya aileler şirketlerinin ana ortaklarıdır. Sermaye piyasalarının likiditesi Anglo-Saxon sisteme göre daha düşüktür. Şirketin yöneticileri arasında yakın ve güvene dayanan ilişkiler bulunmaktadır. Şirketler uzun dönem kaynaklarını, ticari bankalar aracılığıyla sağlamaktadır. Kıta Avrupa'sı sistemi kurumsal yönetime paydaşlar açısından yaklaşmaktadır. Sistem pay sahiplerinin yanı sıra diğer menfaat sahiplerine de odaklanmaktadır (Zengin ve Yılmaz Altıok, 2017: 689). Bu nedenle Kıta Avrupa'sı sistemine “menfaat sahipleri modeli” adı da verilmektedir. Anglo-Saxon sistemin tersine içsel denetim mekanizmalarına ağırlık verilmişti (Doğan, 2007: 86).

2. 1. 7. DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİM DÜZENLEMELERİ

Kurumsal yönetim 1990'lı yılların başından itibaren başta Avrupa olmak üzere bütün dünyada yoğun olarak gündeme gelmiştir. Kurumsal yönetim uygulamalarında tek bir model yoktur. Ülkeler kendi yönetim kurulu uygulamalarını hazırlamışlardır. Bu uygulamaların hepsi de birbirine benzer özellikler taşımaktadır (Demirbaş ve Uyar 2006: 39).

Tablo 9: Kurumsal Yönetim Yaklaşımları ve Tanımları

ÜLKE/ ÖRGÜT	YAYINLAYAN	TANIM
OECD	OECD	Bir şirketin yürütülmesinde ve kontrolünde kullanılan içsel araçlar
Belçika	Belçika Şirketler Federasyonu Brussel Menkul Kıymetler Borsası ve Bankacılık ve Finans Komisyonunun İkili Kodu (Dual Code of the Brussels Stock Exchange and the Banking and Finance Commission)	Yönetim ve icranın organizasyonu Bir şirketin yönetimi bağlamında şirketin yönetim organı, sahipleri ve Şirketin faaliyet ve durumundan doğrudan etkilenen diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri düzenleyen ilke ve yapılar
Danimarka	Nórby Raporu ve Önerileri (NórbyReport & Recommendations)	Bir Şirketin yönetim ve kontrolüne ilişkin uygulanan kurallar
İngiltere	Cadbury Report	Bir işletmenin yönetim ve kontrolüne ilişkin sistem
Hollanda	Emeklilik Fonları Bakımından Kurumsal Yönetim Araştırma Vakfı El kitabı ve Rehberi	Bir şirketin yönetimi ve yönetim organının denetimine ilişkin yöntemler

Kaynak: Weil, 2002'den uyarlayan Cengiz, 2013:405

2. 1. 7. 1. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM ÇALIŞMALARI

Türkiye'de aile şirketlerinin yoğunluğu ve firmaların küçük ölçekli olması nedeniyle kurumsal yönetim sistemleri gelişmemiş ve diğer ülkelerin gerisinde kalmıştır (Aysan, 2007:153). Kurumsal yönetim ülkemizde 2002 yılında TÜSİAD tarafında tanıtılmış, 2003 yılında ise sermaye piyasası kurulunun çalışmalarıyla mevzuata girmiştir. Kurumsal yönetimin yer aldığı başka bir kanun bankacılık kanunudur. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını teşvik etmek amacıyla SPK ve BİST' te işlem gören şirketlerin yıllık ve kurumsal yönetim uyum raporlarını yayınlaması yükümlülüğü getirilmiştir (Karacar & Muştı, 2015).

Tablo 10: Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Tarihi Gelişimi

Yıl	Çalışma
2002	TÜSİAD tarafından OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri temel alınarak hazırlanan “Kurumsal Yönetim: En İyi Uygulama Kodu” rehberi yayınlandı.
2003	* SPK tarafından “Kurumsal Yönetim İlkeleri” yayınlandı. * SPK tarafından “Sermaye Piyasalarında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği” (Seri: VIII, No: 40) yayınladı. (2006 yılında Seri: VIII, No: 47 tebliğ ile değişikliğe uğradı.)
2004	SPK, İMKB’de işlem gören işletmelerin kurumsal uyum raporlarının, faaliyet raporları içerisinde yer almasını ve internet sitelerinde uyum raporlarını içeren bir yatırımcı ilişkileri bölümü açılmasını zorunlu hale getirdi. 168 Maliye Finans Yazıları - 2017 - (107), 161-186
2005	* SPK, OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinde oluşan değişikliklerden sonra bir takım düzenlemeler yaparak Kurumsal Yönetim İlkelerini güncelledi. * BCG (Boston Consulting Group) ve TKYD tarafından “Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası” araştırma raporu tamamlanarak yayınlandı.
2006	* BDDK tarafından bankalara yönelik olarak hazırlanan “Kurumsal Yönetim İlkeleri Yönetmeliği” yayınlandı. * OECD tarafından yapılan “Corporate Governance in Turkey: A Pilot Study” araştırmasının sonuçları açıklandı.
2007	*SPK tarafından “Sermaye Piyasalarında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluş İlişkin Esaslar Tebliği” (Seri: VIII, No: 51) güncellenerek yayınladı. (2010, Seri: VIII, No: 68 ile değişikliğe uğradı.) * BİST tarafından “Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY)” hesaplanmaya başlandı.
2009	SPK tarafından “Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği” yayınladı.
2011	* 6102 sayılı “Türk Ticaret Kanunu” TBMM’de kabul edildi ve Resmi Gazete’de yayınlandı. (1 Temmuz 2012’de 6335 sayılı kanun ile beraber yürürlüğe girdi.) * SPK tarafından “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” (Seri IV, No:54, 56) ve “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Eki” yayınlandı.
2012	SPK tarafından “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ” (Seri IV, No:57, 60) yayınlandı ve BİST’ te işlem gören bankalar için yılsonu itibarıyla yürürlüğe girmiştir.
2013	SPK tarafından “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ” (Seri IV, No:63) yayınlandı.
2014	SPK tarafından hazırlanan, II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği”, 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Kaynak: Ataman vd., 2015:11 den uyarlanmıştır.

2. 1. 7. 1. 1. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD kurumsal yönetim ilkeleri, OECD 1999 yılında onaylanmasıyla dünya genelinde yatırımcılara, karar alıcılara ve paydaşlara referans kaynağı haline gelmiştir. OECD ülkesi olsun ya da olmasın bütün ülkelere düzenlemeleriyle kılavuz olmuştur. "Mali istikrar Forumu, bu ilkeleri, sağlıklı mali sistemlere yönelik 12 önemli standarttan biri olarak kabul etmiştir. Bu ilkeler, aynı zamanda OECD üye ülkeleri ile OECD üyesi olmayan ülkeler arasındaki kapsamlı iş birliği programı için bir temel teşkil etmekte ve Dünya Bankası/ IMF Standart ve Kuralları Karşılama Raporlarının (ROSC) kurumsal yönetim unsurunu güçlendirmektedir (Tkyd, 2004:4).

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, üye ülkeler için bağlayıcılığı olmayan bir Kılavuz niteliğindedir, " uygula uygulamıyorsan açıkla" ilkesi geçerlidir.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri;

- ✓ Etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temelini sağlanması,
- ✓ Pay sahiplerinin hakları, adil muamele görmeleri ve temel ortaklı işlevleri,
- ✓ Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer araçlar,
- ✓ Menfaat sahiplerinin rolü,
- ✓ Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık,
- ✓ Yönetim kurulunun sorumlulukları olmak üzere altı bölümde ele alınmıştır.

2. 1. 7. 1. 1. 1. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesinin Temelinin Sağlanması

Kurumsal yönetimin çerçevesi, saydam ve adaletli piyasaların oluşturulması için kaynakların etkin olarak paylaşılmasını, tutarlılığını ve kurumsal yönetim uygulamalarını teşvik etmelidir. Kurumsal yönetim, şirket büyüklüklerine ve ülke koşullarına göre esnekliğe imkân vererek tamamlanabilir (Tkyd, 2015:5).

2. 1. 7. 1. 1. 2. Pay Sahiplerinin Hakları, Adil Muamele Görmeleri ve Temel Ortaklı İşlevleri

Şirketlerde hisseye sahip olan yatırımcılar kontrol gücünü elinde bulunduran bireyler gibi şirket genel kurullarına katılabilmeli, oy hakkını kullanabilmeli ve

gerektiğinde soru önergesi verebilmelidir. Her hissedara adil davranılmalı ve haklarını kullanmaları sağlanmalıdır (Kobirate, 2004: 14). Hisselerin çoğunluğuna sahip olan pay sahiplerinin bu durumu kendi menfaatleri için kötüye kullanmaları hukuki düzenlemelerle engellenmelidir (Demirbaş & Uyar, 2006: 56).

2. 1. 7. 1. 1. 3. Kurumsal Yatırımcılar, Pay Senedi Piyasaları ve Diğer Aracılar

Bu bölümde kurumsal yatırımcılara vurgu yapılarak sağlıklı teşviklerin yapılmasının üzerinde durulmaktadır. Pay sahiplerine danışmanlık hizmeti veren firmaların dürüstlüğüne zarar verebilecek çıkar çatışmalarının engellenmesi ve azaltılması konusuna dikkat çekilmektedir. Şirketlerin halka açılmaları durumunda hisselerle adil ve etkin fiyat belirlenmesi gibi ilkeleri içermektedir (Tkyd, 2015:5).

2. 1. 7. 1. 1. 4. Menfaat Sahiplerinin Rolü

Menfaat sahiplerine, sözleşmelerin ve kanunların sağladığı hakları kullanmaları konusunda saygı duyulmalı ve gerekli olanaklar sağlanmalıdır. Şirketlerdeki menfaat sahibi paydaşlar ekonomik yatırımlara yön verebilmek için zamanında doğru, güvenilir ve düzenli olarak bilgilere erişebilmelidir (Kobirate, 2004: 17). Çalışanların yönetime katılabilmesi için insan kaynakları politikaları oluşturulmalı ve menfaat sahipleri açısından şirket faaliyetlerini inceleyerek eksik gördükleri konuları serbestçe dile getirebilmeleri sağlanmalıdır (Aktan, 2013: 188).

2. 1. 7. 1. 1. 5. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Kurumsal yönetim çerçevesinde şirketi ilgilendiren bütün mali konuların düzenli, tarafsız ve doğru şekilde açıklanması sağlanmalıdır (Aktan, 2013: 188). Bilgilendirmeye esas konular içinde (Aktan, 2013: 188; Yenigün, 2008: 38);

- ✓ Şirketlerin ileriye dönük beklentileri ve hedefleri,
- ✓ İşletmenin mali durumunu içeren bilançolarının, nakit akım tablolarının ve kâr/ zarar hesabını içeren tablolarının standartlara uygunluğu,
- ✓ Şirketin ticari amaçlarına ulaşmak için uyguladığı politikaların etik kurallara ve kurumsal yönetim çerçevesine uyumu,
- ✓ Menfaat sahibi paydaşların oy hakları,

- ✓ Yönetim kurulunda bulunan üyelerin mal durumlarına bağlı olarak bağımsız ve tarafsız davranmalarını etkileyen bilgiler,
- ✓ Şirketi etkileyen sektörel, ekonomik ve çevresel riskler,
- ✓ Çalışanlar ve menfaat sahipleri ile ilgili değerlendirmeler yer almaktadır.

2. 1. 7. 1. 1. 6. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

Yönetim kurullarının temel işlevi bütçelerin oluşturulması, iş planlarının hazırlanması, şirket hedeflerinin belirlenmesi, performans takiplerinin yapılması, harcamaları ve satışları yönetmektir. Bütün bu unsurlar çevresinde şirket stratejilerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi gibi konularda rehber görevi üstlenmek, denetim mekanizmalarının düzenli çalışması ve menfaat sahiplerine hesap verilmesi konusunda sorumluluğa sahiptir (Aktan, 2013: 190).

2. 1. 7. 1. 2. Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri

Dünyadaki uygulamalara paralel olarak, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ilk olarak 2003 yılında kurumsal yönetim ilkeleri yayınlanmış 2005 yılında ise revize edilmiştir (Haşit ve Uçar, 2014: 92). İlkelerle ilgili değerlendirme yapılabilmesi için sermaye piyasası kurulu tarafından oluşturulan komitede İMKB 'nın ve Türkiye kurumsal yönetim forumunun uzmanları ayrıca akademisyenler ve özel şirketlerin temsilcilerinin katılımıyla değerlendirmeler yapılarak ilkelere eklemeler yapılmıştır. İlkeler ilk etapta halka açık anonim şirketleri kapsasa da diğer özel şirketler ve kuruluşlar içinde uygulanabilmektedir (Yenigün, 2008: 42).

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu olmak üzere dört ana başlık altında incelenmektedir.

Tablo 11: OECD ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Genel İçeriği

OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELER	SPK KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ
BÖLÜM I: OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ 1. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi 2. Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri 3. Hissedarların Adil Muamele Görmesi 4. Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü 5. Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık 6. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları	BÖLÜM I: PAY SAHİPLERİ 1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması 2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı 3. Genel Kurula Katılım Hakkı 4. Oy Hakkı 5. Azınlık Hakları 6. Kar Payı Hakkı 7. Payların Devri 8. Pay Sahiplerine Eşit işlem ilkesi
BÖLÜM II : OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ÜZERİNE AÇIKLAYICI NOTLAR 1. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi 2. Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri 3. Hissedarların Adil Muamele Görmesi 4. Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü 5. Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık 6. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları	BÖLÜM II: KAMUYU AYDINLATMA VE SEFFAFLIK 1. Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları 2. Şirket ile Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ile Yöneticiler Arasındaki ilişkilerin Kamuya Açıklanması 3. Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar 4. Bağımsız Denetimin işlevi 5. Ticari Sır Kavramı ve içeriden Öğrenenlerin Ticareti 6. Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay ve Gelişmeler
	BÖLÜM III: MENFAAT SAHİPLERİ 1. Menfaat Sahiplerine ilişkin Şirket Politikası 2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Benimsenmesi 3. Şirket Malvarlığının Korunması 4. Şirketin insan Kaynakları Politikası 5. Müşteriler ve Tedarikçilerle ilişkiler 6. Etik Kuralları 7. Sosyal Sorumluluk
	BÖLÜM IV: YÖNETİM KURULU 1. Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları 2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile Görev ve Sorumlulukları 3. Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi 4. Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar 5. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı 6. Yöneticiler

Kaynak: Kurt & Kayacan, 2005' den uyarlanmıştır.

2. 1. 7. 1. 2. 1. Pay Sahipleri

Pay sahiplerinden kasıt şirkete ait hisselerle sahip olan yatırımcılardır. Pay sahipliği ilkesi ile incelenen konular (Tetik, 2013: 50; Demirbaş & Uyar, 2006: 80);

- ✓ Pay sahiplerine haklarının kullanımı ile ilgili olarak eşit muamele edilmesi,
- ✓ Şirketle ilgili bütün güncel bilgileri öğrenebilmeleri,
- ✓ Genel kurullara katılabilmeleri için üç hafta önceden bilgilendirilmeleri,
- ✓ Genel kurulda bütün ortak ve iştiraklere faaliyet ve finansal raporların sunulması,
- ✓ Pay sahiplerinin genel kurullarda oy haklarını kullanabilmeleri için uygun fırsatlar sağlanmalı,
- ✓ Düşük miktarlarda paya sahip olan azınlıkların haklarına özen gösterilmesi,
- ✓ Kâr dağıtımı yapılırken hem pay sahiplerinin hem de şirket menfaatlerinin dikkate alınması,
- ✓ Borsada işlem gören payların devredilmesinin kolaylaştırılmasıdır.

2. 1. 7. 1. 2. 2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Kamuyu aydınlatma ilkesi şirketlerin pay sahibi olan yatırımcılarının bilgilendirmesine ilişkin esasların oluşturulması ve mevzuatlara uygun olarak kamunun aydınlatılması prensiplerini açıklanmaktadır. İlke kapsamında açıklanan prensipler (Toraman & Abdioğlu, 2008: 99; Spk, 2011:58/7);

- ✓ Şirket verilerine esas finansal tabloların ve mali ve diğer raporların detaylandırılması bu kapsamda kamunun aydınlatılması ile ilgili politika oluşturulması ve açıklanması öngörülmektedir.
- ✓ Kamuya sunulacak bilgilerin hangi şekilde, ne sıklıkta ve hangi yöntem ve yollar izlenerek kamuya sunulacağını belirlenmesidir.
- ✓ Şirketin internet sitesinde açıklanması zorunlu olan son beş yılı kapsayan bilgilere yer verilir ve bilgiler sürekli olarak güncellenir.
- ✓ Şirket internet adresi şirket antetli kağıdında yer alır.
- ✓ Şirket sitesinde yer alan bilgiler yabancı yatırımcılar için İngilizce olarak yer alır.

✓ Şirket faaliyet raporunda yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında yürüttüğü faaliyetlerine ilişkin bilgilerin ve bağımsızlıklarına ilişkin beyanlarına yer verilir.

✓ Şirketi etkileyecek mevzuat değişiklikleri, şirketle ilgili davaların sonuçları bulunur.

2. 1. 7. 1. 2. 3. Menfaat Sahipleri

Menfaat sahibi, şirketlerin amaçlarına ulaşabilmesi için faaliyetleri ile ilişkisi olan sözleşmeye bağlı olsun ya da olmasın kurum ve kişileri kapsar. Menfaat sahiplerini biraz açarsak pay sahipleri ile ortak çalışan müşteriler, şirket çalışanları, alacaklılar, yatırımcılar, sendikalar ve sivil toplum örgütlerini içine alır. Bu ilke (Yenigün, 2008: 47; Spk, 2005: 32- 36).

✓ Menfaat sahiplerinin haklarının sözleşme ve mevzuatlarla şirketin itibarının da dikkate alınarak korunması,

✓ Menfaat sahiplerinin haklarının korunabilmesi için şirket prosedür ve politikaları hakkında bilgilendirilmesi,

✓ Menfaat sahiplerinin yasal ve etik olmayan işlemlerle ilgili kaygılarını şirket yönetimine iletebilmesi,

✓ Menfaat sahiplerinin yönetime katılımlarının desteklenmesi,

✓ Şirket yönetiminin menfaat sahiplerini zarara uğratacak işlemlerden kaçınması ve şirket malvarlığının korunması,

✓ Şirket işe alım politikalarının oluşturulması, personel alımına dair prosedürler yazılı hale getirilmesi, şirket çalışanlarına terfi, ücretlendirme ve eğitim gibi personelleri ilgilendiren her konuda bilgilendirme toplantıları yapması, ve personeller arasında ayırım yapılmasının engellenmesi,

✓ İşletmelerin müşteri memnuniyeti odaklı çalışması, tedarikçi ve müşteri bilgilerinin gizliliğini sağlayabilmesi,

✓ Şirketin yönetim kurulu tarafından hazırlanıp genel kurul tarafından onaylanan etik kurallarının kamuya açıklanması,

✓ Şirketin sosyal sorumluluk konularında bilinçli olması gibi durumları içerir.

2. 1. 7. 1. 2. 4. Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu, şirket genel kurulunda pay sahipleri tarafından kendilerine verilen yetkiyi kullanarak rasyonel, bağımsız ve şirket çıkarlarını da dikkate alarak şirket politikalarına, düzenlemelerine ve esas sözleşmesine uyarak temsil eder (Gürsoy, 2012: 858; Spk, 2005: 37).

Yönetim kurulu ilkesinin içeriği (Spk, 2005: 39- 42);

- ✓ Yönetim kurulu şirketin misyon ve misyonunu belirleyen, şirket adına stratejik kararlar alarak yönetme yetkisine sahip olan organ olması,
- ✓ Şirket faaliyetlerine ilişkin mali verilerin yer aldığı raporların yasal mevzuatlara ve muhasebe standartlarına uygunluğunun ve verilerin doğruluğunun ortaya çıkarılması,
- ✓ Şirketin karşılaşılabileceği aynı zamanda menfaat sahiplerinin olumsuz etkileneceği risklerin belirlenebilmesi için önlemlerin alınması,
- ✓ Yönetim kurulunda yer alan üyelerin görevlerini yerine getirmeleri için ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşmalarının sağlanması,
- ✓ Şirket etik kuralları içinde yer alan şirketin ticari sırrı niteliğindeki bilgilerin dışarıya aktarılması engellemek için tedbirler alınması,
- ✓ Şirketin iflası durumunda yöneticilerin hizmetleri karşılığında aldıkları maddi menfaatlerin fazla kısmının iade edilmesi,
- ✓ Yönetim kurulu şirket pay ve menfaat sahiplerinin olumsuz etkileneceği ve zarara uğramaları durumunda kayıplarının karşılanacağına dair yazılı beyanda bulunulması yer alır.

2. 1. 7. 1. 3. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)

TKYD gönüllü bir sivil toplum örgütü olarak 2003 yılında kurulmuştur. Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanıtılması ve geliştirilmesi amacıyla hareket etmektedir. Dört kurumsal yönetim ilkesi üzerinden oluşturulan kurumsal yönetim anlayışı etkisi olabilecek bütün alanlarda yol gösterici olarak hareket eden TKYD birçok kurum ve kuruluş tarafında kurumsal yönetimin geliştirilmesini hedeflenmektedir.

2. 1. 7. 1. 4. TÜSİAD Tarafından Yapılan Çalışmalar

TÜSİAD, Türk firmalarının bu dünya piyasalarında rekabet avantajı sağlayabilmesi ve hak ettikleri yerlere gelebilmeleri için ‘kurumsal yönetim’ ilkelerinin önemini fazla olduğunu savunmaktadır. Ülkemizin ve halkımızın refaha ulaşmasının ancak kurumların iyi yönetilmesiyle mümkün olabileceğini düşünmektedir. Başarıya ulaşmak isteyen şirketlerin menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve yönetimde bulunan kuşağın yanı sıra gelecek kuşakların düşünülmesi gerekmektedir. Kurumsal yönetim uygulamaları bütün bunların sağlanabilmesi için uygun ortamın hazırlanmasını sağlar (Tüsiad, 2002: 10). Kurumsal yönetim çalışma grubu birçok ülkenin kurumsal yönetim kodlarını inceleyerek bir çalışma hazırlamıştır. Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi başlıklı bu çalışma da kurumsal yönetimin şirketlerde oluşturulması ve uygulanabilmesi için yönetim kurullarının oluşturulması, bağımsızlığı gibi konulara odaklanmıştır ("Sanal": Güçlü). Bu kodla kurumsal yönetimin Türkiye’de uygulanabilmesi için bir başlangıç oluşturulması amaçlanmıştır.

2. 1. 7. 1. 5. BDDK Kurumsal Yönetim İlkeleri

Bankaların uygulayacakları kurumsal yönetim ilkelerini kapsayan yönetmelik BDDK tarafından hazırlanarak 01.11.2016’ tarihli Resmî Gazete’ de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmelikte kurumsal yönetim, kanunlar, resmi mevzuatlar, bankacılıkla ilgili iç düzenlemeler ve etik kurallar dikkate alınarak aynı zaman da menfaat ve pay sahiplerinin de haklarını koruyacak yönetim olarak tanımlanmaktadır (Resmî Gazete, 2006). BDDK tarafından hazırlanan 7 adet kurumsal yönetim İlkeleri ("Sanal": Yoikk);

İlke 1: Banka içerisinde kurumsal değerler ve stratejik hedefler oluşturulmalıdır. Bankanın misyon ve vizyonunun belirlenerek kamuoyu bilgilendirilmelidir. Banka faaliyetlerini kapsayan stratejiler, değerler ve etik kurallar belirlenerek problemlerin zamanında çözümü sağlanmalıdır.

İlke 2: Banka içinde yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Yönetim kurulu tarafından yönetim kurulu üyeleri, üst yönetimin yetki ve sorumlulukları ayrıca üst yönetim tarafından da diğer personellerin yetki ve sorumlulukları belirlenmeli, görevlerini bu yetki ve sorumluluklar çerçevesinde yerine getirip getirmediikleri gözlemlenmelidir. Banka faaliyetlerinin kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yürütüldüğünün kontrolünün sağlanması için kurumsal yönetim komiteleri kurulmalı ve komitelerin bütün çalışmalarının kaydı tutulmalıdır. Banka personellerinin uzun süreli hizmet verebilmesi için performans değerlendirme ve ödüllendirme kriterleri belirlenmelidir.

İlke 3: Yönetim kurulu üyeleri, görevlerini etkin bir şekilde yerine getirecek nitelikleri haiz ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olmalı ve banka faaliyetleri hakkında bağımsız değerlendirme yapabilmelidir. Bu kapsamda yönetim kurulu üyeleri;

- ✓ Hissedarlara karşı sadakatle görevini yürütmeli ayrıca görevlerini iyi niyet çerçevesinde yerine getirmeli,
- ✓ Banka faaliyetleri gözetimi ve kurumla ilgili işlemler için yeterli zamanı ayırmalı ayrıca yönetim kurulu toplantılarına iştirak etmeli,
- ✓ Görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmek için bankaların tabi olduğu mevzuatlara hâkim olmalı,
- ✓ Bankayı olumsuz etkileyebilecek durumlarda baskılara karşı direnmeli ve maddi çıkar sağlamamalı,
- ✓ Diğer üyeleri yanıltmamalı ve tarafsız davranmalıdır.

Yönetim Kurulu;

- ✓ Faaliyetlerini eşitlikçi ve şeffaf olarak kamuoyuna karşı sorumluluk ve hesap verilebilirlik esaslarına göre yürütmeli,
- ✓ Kendi içindeki atamalar seçimler ve uygulamaların etkinliğinin incelenip değerlendirilmesi eksiklikler varsa tespit edilmesi durumunda düzenlemelerin yapılması,
- ✓ Kurul üyeleri tarafsız ve çıkar çatışmalarından uzak olmalı,

✓ Banka faaliyetlerinin amaçlara uygun olarak yerine getirilmesi için politikalar belirlenmesi için toplanmalıdırlar.

İlke 4: Üst düzey yönetimin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirecek niteliklere haiz ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olmalıdırlar. Üst yönetimler görevlerinin gerektirdiği yeteneklere ve bilgi birikimine sahip olmalı, şirket misyon, vizyon ve politikalarına uygun olarak kanun ve düzenlemelere uygun hareket etmelidir. Üst düzey yöneticiler hem bankanın hem de müşterilerin haklarını gözetmelidir.

İlke 5: Bankanın müfettişleri ile bağımsız denetim elemanlarının çalışmalarından etkin olarak yararlanılmalıdır. Bankaların mali durumları ve performanslarını gösteren raporların doğruyu yansıtıp yansıtmadığının tespiti için iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin banka personeli tarafından kavranması ve üst yönetimin bilgilere en kısa zamanda ulaşması sağlanmalıdır.

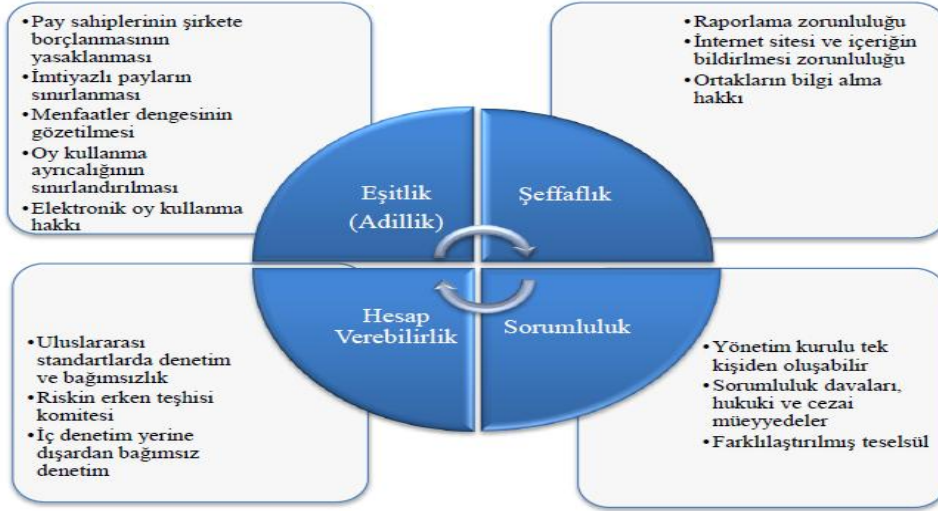
İlke 6: Ücret politikalarının bankanın etik değerleri, stratejik hedefleri ve iç dengeleri ile uyumu sağlanmalıdır. Yönetim kurulunun, üst yönetimin ve diğer personellerin ücretlerinin banka dinamiklerine uygun olması sağlanmalıdır. Personel yönetimi nesnel kriterlere uygun olmalıdır.

İlke 7: Kurumsal yönetimde şeffaflık sağlanmalıdır. Menfaat sahipleri, paydaşları ve kamuoyunun bankanın yapısı ve amaçları hakkında yeterli bilgiye zamanında sahip olması sağlanmalıdır.

2. 1. 7. 1. 6. Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Kurumsal Yönetim

6102 sayılı TTK ile kurumsal yönetim ilkeleri sermaye piyasası kanuna göre hisseleri menkul kıymetler borsasına kote olmuş anonim şirketler dışında halka açık ayrıca halka kapalı anonim şirketler tarafından kabul edilmiştir. Yeni TTK, tüm anonim şirketleri için kurumsal yönetim standartları getirirken, işlem gören menkul kıymetler için ise SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yanı sıra, TTK' nın öngördüğü kurumsal yönetim ilkeleri de uygulanacaktır (Karasu, 2013: 34).

Şekil 7: 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ve Kurumsal Yönetim İlkeleri



Kaynak: Yıldız, 2015: 47'den uyarlanmıştır.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, kurumsal yönetimle ilgili dört temel ilke olan; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinden esinlenmiştir. Ancak TTK'da, kurumsal yönetim ilkelerini belli başlıklar dâhilinde incelemediğinden, aşağıda kurumsal yönetimi ilgilendiren hükümler 5 ana başlık etrafında toplanmıştır. Bunlar sırasıyla (Ersoy, 2011:3);

- ✓ Kuruluş Düzeyinde Kurumsal Yönetim Hükümleri
- ✓ Pay Sahipleri Düzeyinde Kurumsal Yönetim Hükümleri
- ✓ Yönetim Kurulu Düzeyinde Kurumsal Yönetim Hükümleri
- ✓ Genel Kurul Düzeyinde Kurumsal Yönetim Hükümleri
- ✓ Denetleme Düzeyinde Kurumsal Yönetim Hükümleridir.

2. 1. 7. 1. 7. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi

Kurumsal yönetim ilkeleri uluslararası alanda 1999 yılında OECD tarafından yayınlanarak şirketlerin paydaşları ile ilişkileri dikkate alınarak toplumsal faydanın maksimum seviyeye ulaştırılmasına odaklanmıştır. Türkiye'de 2003 Yılında SPK tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkeleri 2005 yılında revize edilerek gelişmesine ve uygulanmasına katkı sağlanmıştır. Ayrıca şirketleri teşvik etmek amacıyla 31.08.2007 tarihinde İstanbul Menkul kıymetler Borsası Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturulmuştur. Endeks 2013 yılında Borsa İstanbul'un kurulması

ile BIST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY) adını almıştır. (Sakarya vd., 2012: 236-237).

Tablo 12: BİST kurumsal yönetim derecelendirmesinde yer alan şirketler

BİST KURUMSAL YÖNETİM					
Sıra	Kod	Şirket Unvanı	Sıra	Kod	Şirket Unvanı
1	AGHOL	AG ANADOLU GRUBU HOLDİNG A.Ş.	25	LOGO	LOGO YAZILIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
2	AKSGY	AKİŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.	26	MGROS	MİGROS TİCARET A.Ş.
3	AKMGY	AKMERKEZ GAYRİMENKUL YATIRIM ORT. A.Ş.	27	OTKAR	OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.Ş.
4	AKSA	AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİ A.Ş.	28	PRKME	PARK ELEKTRİK ÜRT. MAD. SAN. VE TİC. A.Ş.
5	ALBRK	ALBARAKA TÜRK KATILIM BANKASI A.Ş.	29	PGSUS	PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.
6	ANSGR	ANADOLU ANONİM TÜRK SİGORTA ŞİRKETİ	30	PETUN	PINAR ENTEGRE ET VE UN SANAYİ A.Ş.
7	AEFES	ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SAN. A.Ş.	31	PINSU	PINAR SU SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
8	ARCLK	ARÇELİK A.Ş.	32	PNSUT	PINAR SÜT MAMULLERİ SANAYİ A.Ş.
9	ASELS	ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİC. A.Ş.	33	SKBNK	ŞEKERBANK T.A.Ş.
10	AYGAZ	AYGAZ A.Ş.	34	TATGD	TAT GIDA SANAYİ A.Ş.
11	COLA	COCA-COLA İÇECEK A.Ş.	35	TAVHL	TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.
12	CRDFA	CREDITWEST FAKTORİNG A.Ş.	36	TOASO	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
13	DOHOL	DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.	37	TRCAS	TURCAS PETROL A.Ş.
14	DGGYO	DOĞUŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORT.A.Ş.	38	TUPRS	TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.
15	DOAS	DOĞUŞ OTOMOTİV SERVİS VE TİCARET A.Ş.	39	PRKAB	TÜRK PRYSMIAN KABLO VE SİSTEMLERİ A.Ş.
16	ENKAI	ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.	40	TTKOM	TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.
17	EREGL	EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.	41	TTRAK	TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.Ş.
18	GARFA	GARANTİ FAKTORİNG A.Ş.	42	GARAN	TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş.
19	GRNYO	GARANTİ YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.	43	HALKB	TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş.
20	GLYHO	GLOBAL YATIRIM HOLDİNG A.Ş.	44	TSKB	TÜRKİYE SİNAİ KALKINMA BANKASI A.Ş.
21	HLGYO	HALK GAYRİMENKUL YATIRIM ORT. A.Ş.	45	SISE	TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.
22	HURGZ	HÜRRİYET GAZETECİLİK VE MAT. A.Ş.	46	VESTL	VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
23	IHEVA	İHLAS EV ALETLERİ İMALAT SAN. VE TİC. A.Ş.	47	YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.
24	IHLAS	İHLAS HOLDİNG A.Ş.			

Kaynak: Kap 7.1.2019' dan uyarlanmıştır.

Kurumsal yönetim endeksinde yer alan ve ilkeleri benimseyen şirketler iç ve dış piyasalarda rekabet üstünlüğüne sahip olabilir. Şirketlerin devamlılığını sağlayabilmesi için finansal performanslarının ölçülmesi ve en doğru şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Şirketlerin finansal performansları ölçülürken birbirinden bağımsız kriterler değerlendirildiği için çok kriterli karar verme yöntemi olan TOPSIS analizinden faydalanılmaktadır (Ege vd., 2013:101).

2. 2. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

2. 2. 1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Kurumsallaşma, en yalın anlatımıyla konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirlenmiş kuralların hâkim olmasıdır (Fındıkçı, 2014: 102). Şirketin prosedürlere ve normlara bağlı kalarak, kendine has özellikler oluşturarak fark yaratıp, özel bir kimliğe bürünmesi kurumsallaşma olarak tanımlanır (Karpuzoğlu, 2001: 72). Kurumsallaşma şirketin oluşturulan sisteme bağlı olarak yönetilmesidir (Büte, 2010:7). Aile şirketlerinde kişiye bağlılık diğer şirketlere oranla daha yüksektir. Bağlılığı en aza indirgeyerek, oluşturulmuş sistemlere göre yönetim anlayışı benimsenmektedir. Kurumsallaşma olarak adlandırılan bu süreç, şirketler için vazgeçilmez bir yönelim olmaktadır (Özcan, 2015: 23).

Kurumsallaşma şirketlerin çevreye uyum sağlayabilmeleri için gereken değişim ve normlaşma sürecini tamamlamalarıdır (Alayoğlu, 2003: 62). Kurumsallaşma kavramını örgütlerin sosyal yapısı kapsamında değerlendirdiğimizde, şirkette faaliyetlerin yerine getirilmesinde davranış ve değerlerin bir bütünlük oluşturacak şekilde düzenlenmesi olarak tanımlayabiliriz (Ozankaya, 1991: 124). Kurumsallaşma, şirket içinde bir sistem oluşturularak görev alan bütün bireylerin sisteme uyum sağlaması ile değer kazanır. Kurumsallaşma kavramı şirketlerde daha çok büyüme evresinde ön plana çıkar (Özcan, 2015: 180). Şirketlerde kurumsallaşma ile devamlılığın sağlanması amaçlanır.

Kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için yeniliklere açık olunmalı buna bağlantılı olarak değişime ayak uydurulmalıdır. Şirketlerin kurumsallaşması için yönetim şekilleri, iş yapış yöntemleri, organizasyon yapıları, üretim sistemleri, insan ilişkileri ve düşünce tarzları gibi konularda değişime uyum sağlamaları şarttır.

2. 2. 2. KURUMSALLAŞMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kurumsallaşmaya etki eden faktörleri sekiz başlık altında inceleyebiliriz. Faktörler; Örgüt kültürü, liderlik, eğitim, örgüt yapısı, insana yönelik olma, yönetim tarzı, çevreyle uyum ve hedef belirlemedir.

2. 2. 2. 1. Örgüt Kültürü

Kültür, örgüt içinde yer alan bireylerin düşünce ve davranış yapılarını kapsayan, yol gösterici ve bağlayıcı özelliği olan örgütlerin bütün yaşam serüvenlerini kapsayan bilgiler bütünüdür. Örgüt içerisindeki yönetim politikaları, davranış biçimleri, ilke ve normları, gelenek ve alışkanlıkları dikkate alınarak oluşturulan kültür ise, örgüt kültürü olarak adlandırılır (Özel ve Yüzbaşıoğlu, 2002: 32).

Şirketler için kurumsallaşma örgüt kültürü ile başlar. Lider yöneticinin vizyonu ile gelişerek bütün şirketi kapsayan düzeye gelir ve şirket ortak bir hedefe ulaşmak için çalışır (Baykal, 2002:218-219). Kurumsallaşma da amaç, işletmenin sahip olduğu özelliklerinde yardımıyla rekabet koşullarına uyum sağlayabilmektir. Rekabet şirketler için önemli avantajlardandır. Örgüt kültürüne sahip olan şirketler kurumsallaşma düzeylerini üst seviyelere taşırlar. Kurumsallaşmanın üst seviyelerde olduğu örgütlerde farklı bakış açıları ve fikirler birleşerek gelişir. Örgüt kültürünün oluşturulması, sisteme dâhil olan bireylerin paylaştıkları değerler yargıları, uygulanan prosedürler ve geleneklerin sürdürülmesini kapsayarak açıklık kazanır (Doğan, 1998:152).

2. 2. 2. 2. Liderlik

Liderlik, “Belirli durum ve koşullar altında amaçlara ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır. Bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip olan lider ile izleyiciler arasındaki etkileşim olarak ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür”(Şimşek vd., 2001:164).

Lider şirketin geleceğe yönelik önceliklerini astlarıyla birlikte, çalışan bütün personeller tarafından anlaşılmasını ve kabul edilmesini sağlamak için çaba gösterir Kurumsallaşmada önemli olan, çalışanlardan en yüksek verimi sağlamak ve değişime uyum sağlayabilecek liderlik oluşturulmalıdır (Doğan, 1998: 155-156).

2. 2. 2. 3. Eğitim

Eğitim süreç olarak ele alındığı zaman, “insanların belli bir amaçla bilgi ve beceriler kazanmaları ile mevcut bilgi ve becerilerinin arttırılmasını sağlayan sistemli bir süreç” olarak tanımlanabilir. Eğitim düşünce, davranış ve inançların değişim ve gelişimin sağlayan bir eylemdir (Bingöl, 1997:178). Eğitimin temel amacı, çalışan personellerin veriminin artırılması ve performansının yükseltilmesidir (Keser, 1999:1).

Şirketlerde sistemleşme, eğitim faaliyetlerine yer verilmesiyle sağlanabilir. Eğitim personellerin yönlendirilmesini, görev ve sorumluluklarını daha iyi şekilde yerine getirmelerini sağlar (Doğan, 1998: 157).

2. 2. 2. 4. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, işletmede faaliyetlerin devamı için oluşturulan birimler arası ilişkileri gösteren kavramdır. Sürekli olarak devam eden gelişim ve değişim döngüsüne ayak uydurabilme temel esastır. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için değişim karşısında esnek ve gelişmelere açık olmaları gerekir (Ülgen, 1993: 62).

Küçük ölçekli işletmeler yapıları nedeniyle örgütlenme konusunda sorunlar yaşayabilir. Bu sorunlar (Dinçer, 1994:246-247);

✓ **Küçük ölçekli işletmeler de örgüt yapılarının kesin olarak tanımlanmaması:** Örgüt yapısını düzenlemek için çalışma yapılmamakta, işletme lider yöneticinin düşüncesinde göre yönetilmektedir. Örgüt yapısı resmi nitelik kazansa da alt kademelerin bilgisi olamamaktadır. Yönetim kademelerinde yer almayan bireyler kendine verilen görevleri yerine getirmekte fikir ve düşüncelerinden faydalanılmamaktadır.

✓ **Yetki ve sorumlulukların dağılımındaki eksiklik:** Küçük işletmelerde merkezi yapı hâkim olmakta ve kararlar genellikle lider yöneticiye göre alınmaktadır. Lider yönetici yetki ve sorumlulukların devri konusunda isteksizdir.

✓ **Uzun vadeli planlamanın yokluğu:** Lider yönetici, ayrıntılı bir inceleme yaparak sistem oluşturmamaktadır. Şirketin sürekliliğinin sağlaması düşünülse de uzun vadeli planlar ve stratejiler oluşturmak yerine sezgilerle hareket edilmektedir.

✓ **Örgüt fonksiyonları arasında koordinasyon zayıflığı:** Şirkette örgüt yapısının resmi niteliğe, sistem alt yapısına ve stratejik planlamaya sahip olmaması birimler arasında uyum soruna neden olmaktadır.

✓ **Gerekli bilgi ve veri tabanının olmayışı:** Muhasebe kayıtları finansal karar alma, sistem oluşturmak için değil resmi zorunlulukların yerine getirilmesi için kullanılmaktadır. Kayıtlar standart ve esaslar dikkate alınmaksızın oluşturulmaktadır.

✓ **Nitelikli eleman eksikliği ve akraba sevgisi:** Örgüt yapısı olmadığı için personel temini, işe alma konusunda sistemsiz eksiklikler ortaya çıkmaktadır. İşe alım yapılırken, işe sahip çıkar düşüncesiyle yakın akrabalar tercih edilmektedir.

2. 2. 2. 5. İnsana Yönelik Olma

Kurumsallaşma için insan ilişkilerine gereken önemin vermesi gerekir. Şirket müşterileri, satıcıları ve çalışan personelleriyle bir bütündür. Kurumsallaşma, insana yönelik yönetim sistemi oluşturulmasını gerektirir. Sistem oluşturulabilmesi için çalışan personelleri gelir için şirkete mecbur bireyler olarak görmek yanlış bir yaklaşımdır. Çalışanların değerli bir iş yaptıklarına inanmaları, yaptıkları işi benimsemeleri ve sevmeleri sağlanmalıdır. Başarılarını takdir etmek motivasyonlarını artırmak yani günümüzdeki personel güçlendirme anlayışının uygulanmasını sağlamak gerekmektedir (Doğan, 1998: 161).

Yönetim sisteminde güçlendirme, şirket faaliyetlerinde görev alan çalışanların onay almaksızın inisiyatif kullanarak karar almasını öngören otoritedir. Örneğin satış ve pazarlama biriminde çalışan personellerin müşteri ihtiyaçlarını onay almaksızın karşılayabilmesidir (Çınar, 2002). Yoğun rekabetin yaşandığı ortamlarda değişen müşteri taleplerine inisiyatif kullanarak karşılık verebilmeleri çok önemlidir. Bu sistem tamamen güvene dayalı, personellere daha çok sorumluluk veren aynı zamanda da karar alma sürecini hızlandıran bir yapıyı oluşturur. Kurumsal yapıya sahip örgütlerde düzenli bir çalışma sistemi hâkimdir. Sistem içinde Çalışan personeller sürekli olarak kendilerini geliştirir ve motive olurlar. Personellerin sürekli iyileştirme anlayışıyla, birbiriyle ilişki içinde olması şirketin bir bütün olarak iyileştirilmesini sağlar (Doğan, 1998: 161- 162).

2. 2. 2. 6. Yönetim Tarzı

Kurumsallaşma lider yöneticinin işleri devrettiği için işten uzaklaşması anlamına gelmez. Kurumsallaşma, lider yöneticinin, profesyonel yöneticilerin ve bütün personellerin ortak kararlar almaları, uygulamaları ve hareket etmeleridir. Şirkette bir çalışma sistemi oluşturulmalı ve çalışan herkesin görev ve sorumlulukları belirlenerek birbirleriyle etkileşim içinde çalışmalarını sağlanmalıdır (Ak, 2010: 88).

2. 2. 2. 7. Çevreyle Uyum

Meyer ve Rowan (1997) kurumsallaşmaya çalışan şirketler iç ve dış çevreye uyum sağlamak için önemli adımlar atabilirler. Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan örgütsel yapıya sahip şirket çevreye uyum sağlayarak durumlarını sistemleştirir. Belirlenmiş işletme amaçları, misyon ve vizyonları ayrıca prosedür, değer ve inançlarıyla kendi çevrelerini de etkileyebilirler. Kurumsallaşma şirketlerin çevreleri ile etkileşimi sonucu oluşan sistem sayesinde normların hayata geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Özkoç & Kemer, 2017:568).

2. 2. 2. 8. Hedef Belirleme

Hedeflerin belirlenmesi için şirket faaliyetlerinin tamamını kapsayan amaçların oluşturulması ve yazılı hale getirilmesi gerekir (Koçel, 2001: 95). Günümüzde kuruluşların gelecekleriyle ilgili belirsizlik ve hızlı değişen koşullar nedeniyle temel stratejik yol haritalarını ve stratejik hedeflerini, ustaca belirlemeleri gerekmektedir. Ayrıca zaman içinde stratejileri gözden geçirmek ve hedeflere ulaşabilmek için izlenecek yol ve kullanılacak yöntemlerin titizlikle belirlenmesi gerekir. Kullanılacak yöntemlerin yeterince basit, hızlı ve katılımcı tarzda uygulanabilen, kapsamlı bilgiye dayalı olması çok önemlidir ("Sanal", 2017).

2. 2. 3. KURUMSALLAŞMAYA ZORLAYAN UNSURLAR

Kurumsallaşma, sosyal uyumluluk elde ederek çevredeki kurumlarca meşru görülme çabası olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşmanın temel hedefi işletmelerin kaynak artırma çabası olarak da görülebilir. Kaynak bağımlılığı teorisi, kaynaklar yetersiz hale geldiğinde kaynak ihtiyaçlarının farklı örgütlerden sağlamaya

çalışılmasıdır. Şirketlerin çevreyi kaynak sağlayan unsur olarak görmesi dışarıya bağılıklarını göstermektedir. Şirketler oluşacak taleplere cevap vermek zorundadır. Şirketler faaliyetlerinin devam ettiği çevrede bulunan ve şirketle etkileşim içinde bulunduğu bütün kurumlar tarafından düzenleyici, bilinçsel, normatif baskılar gibi çeşitli beklentilerle karşılaşmaktadırlar (Aktaran: Erdirençelebi, 2012: 179).

2. 2. 3. 1. Düzenleyici/ Zorlayıcı Unsurlar

Şirketleri kurumsallaşmaya zorlayan en önemli çevresel unsurlardır. Düzenleyici unsurlar kurumsallaşmaya zorlayan birinci çevresel unsurdur. Düzenleyici ve zorlayıcı kurumlar şirketleri belirlenen kurallara uygun olarak davranmaya zorlanmaktadır (Aktaran: Apaydın, 2009: 6). Şirketlerin, düzenleyici kurumların oluşturduğu yasal mevzuat ve düzenlemelere cevap verebilmeleri gerekir aksi takdir de yaptırımlarla karşı karşıya kalabilirler. Sorun yaşamak istemeyen şirketlerin düzenli ve dengeli olarak hareket etmesini sağlar. Şirketleri uyum sağlamaya zorlayan unsurlar korku ve önlem alma içgüdüsüdür. Bu sistem rekabet ortamını desteklemek, zenginliğin artırılması ve zayıf yönlerin güçlendirilmesi için düzenlenmektedir (Aktaran: Erdirençelebi, 2012: 179).

2. 2. 3. 2. Normatif/ Kural Koyucu Unsurlar

Şirketlerin rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri için çevresindeki kurumlar da uygulanan prosedür ve düzenlemeleri dikkate almaları ve kontrol edilmeyi kabullenmeleri gerekir (Aktaran: Apaydın, 2009: 6). Şirketler, faaliyet gösterdikleri sektörler ve bağlı bulundukları meslek kuruluşlarının mevzuatlarına uyarak meşruluk kazanabilirler ancak sosyal olarak da kabul edilebilir (Aktaran: Erdirençelebi, 2012: 179).

2. 2. 3. 3. Kültürel-Bilişsel/Taklitçi Kurumlar

Şirketleri kurumsallaşmaya zorlayan üçüncü unsur kültürel- bilişsel kurumlardır. İçinde desteklenmiş alışkanlıkları içerir ve doğruluğu dikkate alınmadan uygulanır (Aktaran: Apaydın, 2009: 6). Kültürel- bilişsel unsorda taklit etme davranışları da görülebilir. Şirketler kendilerine bulundukları sektörün öncü firmalarını ya da kendini kanıtlamış bir firmayı örnek alırlar. Alınan örnekler

şirketlerin gelecekte kendilerini görmek istedikleri yeri oluşacak kimliklerini etkiler. Örnek nedeniyle şirket üzerinde oluşan baskı uyum sürecini etkiler (Fox-Wolfgramm, vd., 1998: 88).

2. 2. 4. KURUM KİMLİĞİ VE KÜLTÜRÜ

2. 2. 4. 1. Kurum Kimliği

Kimlik, insana özgü bir niteliktir, bireysellikten uzaklaşarak bir bütün kapsandığında kurum kimliği oluşur. Şirketlerin, sürekliliği sağlayabilmeleri ve belirlenen amaçlara ulaşabilmeleri için kendi kurum felsefelerini oluşturmaları gerekir. Oluşturulan felsefenin çalışanlar başta olmak üzere paydaşlar ve menfaat sahipleri tarafından da benimsenmesi kullanılan bütün yöntemlerin birleştirilerek örgüte yansıtılması sağlar. Kurum kimliği şirketlerin kim oldukları, ne yaptıkları ve nasıl yaptıkları ile ilgilidir. Kurumsal kimliğin yansıtılması, işletmelerin bulundukları yer ile çevredeki tanınırlıkları, yönetim biçimleri, faaliyetleri, kalite anlayışları, logoları, çalışanların davranışları ve iç mimarisi gibi unsurlarla sağlanır (Kıran, 2007: 44; Özcan, 2015: 189).

2. 2. 4. 2. Kurum Kültürü

Kurum kültürü, lider yöneticinin felsefesinin yansıması olarak ortaya çıkar. Yöneticilerin rolü, çalışanların değer yargıları ve faaliyet gösterilen sektörün özelliklerini vb. unsurlar birleştirilerek işletmeye has bir hal alır (Özcan, 2015: 189). Şirketi temsil eden personellerin hem şirket içi hem de şirket dışı iletişiminin olduğu bireylere karşı giyim tarzları, davranışları kurum kültürünü belirler. Kurum kültürünün temel işlevleri arasında (Ertekin, 1978:6);

- ✓ Çalışan personelleri aynı değer ve çalışma anlayışı içinde birleştirir, bağlayıcı rol oynar.
- ✓ Şirketlere bütünlük kazandırır.
- ✓ Değişken çevre koşullarında hedeflere ulaşmada yol gösterici rolü üstlenir.
- ✓ Bireylerin nasıl davranması gerektiğini ve şirket için neyin önemli olduğunu belirler.

- ✓ Şirkete çalışanların birbirleriyle etkileşim şekillerini belirler.
- ✓ Çalışanların şirkete bağlanmasını sağlar.
- ✓ Kişilerin birbirleri ile olan etkileşim ve davranış biçimlerini belirler.
- ✓ Şirkette ne için çaba sarf edilmesi gerektiği anlatır.
- ✓ İnanç ve değerlere bağlılık oluşturur.
- ✓ İşletme faaliyetlerinde çalışanlara rehberlik yapar.

Çalışanlar çalıştıkları ortamın kendileri için sağladığı avantajları düşündüklerinde heyecan duyarlar. Çalışanların, ihtiyaçlarını ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı oluşturulmuş olur. Bütün bunlarının yanında çalışma koşulları, çalışan davranışları, sorumluluklar, değer ve prosedürler, gelenek ve alışkanlıkların sistemleşmesi kurum kültürünün oluşmasını sağlar (Tolan, 1991:243).

2. 2. 5. KURUMSALLAŞMANIN ÖĞELERİ

Şirketlerin kurumsallaşma düzeylerinin tespit edilmesinde kullanılan dört ölçüt mevcuttur. Bu ölçütler, sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerkliktir (Karpuzoğlu, 2002: 74-78).

2. 2. 5. 1. Sadelik

Şirketlerdeki sadelik kurum yapısının daha basit ve anlaşılır olmasıdır. Sadelik, ihtiyaç duyulmayan fazlalık olan her türlü unsurdan kurtulmak anlamına gelmektedir. Ayrıca vakitten tasarruf ederek daha az enerji harcayarak ve daha az çabayla daha iyi mal ve hizmet üretmektir (Dalay, 2001:454).

Selznick (1996) şirketlerde basit bir kurum yapısının olması faaliyetlerin süresini kısaltırken, bir taraftan da işletmeyle bağlantılı bütün bireyleri kapsayan durumların anlaşılmasını kolaylaştırır. Örgütün yapı ve işlev bakımında farklılaşması çalışan bütün bireylerin zihinsel ve duygusal eğilimlerinin değişmesi, örgütlerin karmaşıklığı ya da sadeliğinin belirler. Şirketlerdeki örgüt yapısının sade olması daha az rakip, müşteri ve tedarikçi olması sebebiyle gerek duyulan kural ve yöntemlerin az olması durumudur (Erkan, 2012: 63- 64).

2. 2. 5. 2. Farklılaşma

Bir şirketin dinamikleri iç ve dış çevre koşullarına bağlı olarak değişim gösterir. Değişkenliğin ve belirsizliğin hâkim olduğu ortamlarda farklılaşma ve kurumsallaşma düzeyinde artış gözlenirken durgun ve net ortamlarda farklılaşma beklentisi olmaz. Değişim hızı yüksek olan, bilgi temini konusunda belirsizlik yaşayan, geri bildirim süresi uzun olan ortamlarda farklılaşma derecesi yüksektir. Bir organizasyonda farklılaşma düzeyi yüksek olursa birimler arası bütünleşme ihtiyacı da yüksek olur. Örgütlerde yapı ve işleyiş açısından farklılaşma düzeyi orantılı olarak kurumsallaşma düzeyini belirler (Özcan, 2015: 191).

2. 2. 5. 3. Esneklik

Esneklik, işletmelerde çok hızlı gerçekleşen değişimlere aynı hızla cevap verebilme ya da yeni tasarlanan bir ürünün üretimine kolaylıkla geçebilmesi olarak ifade edilebilir (Nakip vd., 2002: 57).

Şirketlerle çevre arasında yoğun bir ilişkinin yaşandığı durumlarda çevresel değişimlerin nerde ve nasıl olacağını önceden kestirebilmek zordur. Çevredeki değişimlerin belirsizliği, şirketlerin çeşitli kararlar alarak çevreye uyum sağlamalarını zorlaştırabilir. Zor koşulların üstesinden gelebilen şirketlerin yapılarının esnek, kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz (Erkan, 2012: 64).

2. 2. 5. 4. Özerklik

Özerkliği bir kişi ya da kuruma bağlı kalmadan kararlar alıp uygulayabilme şeklinde tanımlayabiliriz. Özerkleşmiş bir şirket, kendine özgü normları, prosedürleri olan ve dışa bağıllığın söz konusu olmadığı bir yapıdır. Şirketlerin özerkliği kurumsal kimliğe sahip olmasına bağlıdır. Kendilerine özgü bir kimliğe sahip olmaları, şirketin kendi misyon, vizyonu çerçevesinde faaliyet göstermesi özerkliği mümkün kılar. (Şengün, 2011: 29).

2. 2. 6. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

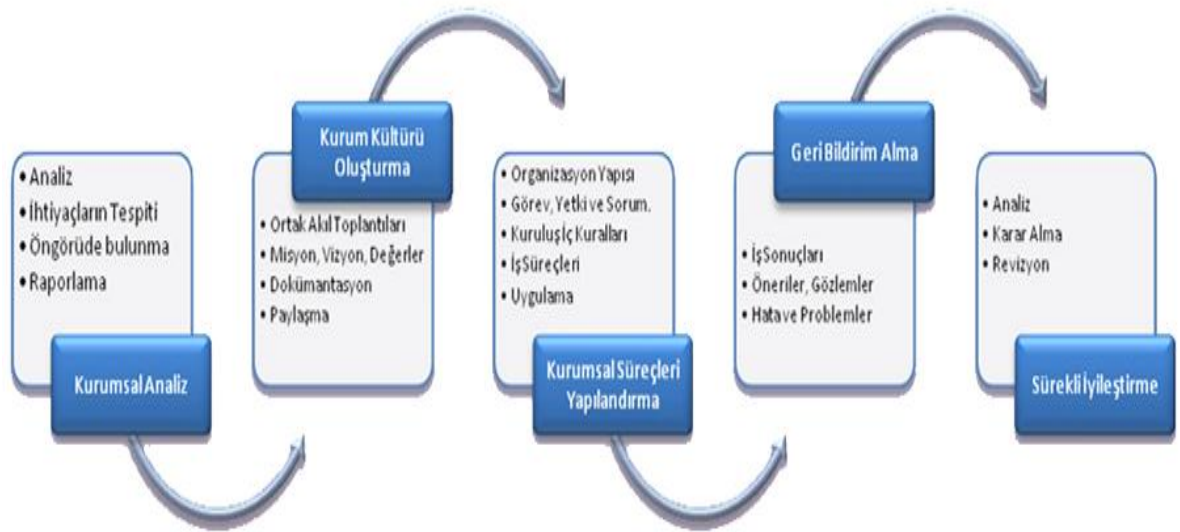
Aile şirketleri kurumsallaşmaya ilk adımı genellikle ISO 9001 KYS ile atmaktadır. Yapılandırılmış ve uygulamaya geçirilmiş başarılı bir KYS çok etkili bir

kurumsallaşma sistemi oluşturur. Sistem şirkete özgü olarak düzenlenmiş yönetmelikler, iş akış şemaları, formlar, kalite el kitabı, görev dağılımları, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve işletme vizyon ve misyonu gibi öğeleri kapsar. Şirket çalışanları da dâhil olmak üzere bir bütün olarak benimsetilmesi sistemin başarılı olmasının ön koşuludur. Oluşturulan sistem ne kadar benimsenip kabullenilirse şirket verimliliği ve kazancı o ölçüde artar. Kurumsallaşma çalışmalarının başarılı olması şirket için en uygun evrede kurumsallaşma çalışmalarına yer verilmesiyle sağlanır. Kurumsallaşma çoğunlukla büyüme evresindeki şirketler için daha uygundur (Özcan, 2015: 198).

Kurumsallaşma süreci, aile şirketlerinde daha sistemli ve belli bir disiplin altında faaliyet gösterebilmesi için bir başlangıç olarak kabul edilir. Kurumsallaşma süreci, yasal bir nitelik kazanma, şirket yaşamının süreklilik kazanması, çalışanlarla şirket amaçlarının uyum sağlaması ve kurumsal bir nitelik kazanması gibi aşamaları içerir. Kurumsallaşma sürecinin belli başlı öğeleri şunlardır (Karpuzoğlu, 2000: 69);

- ✓ Yasal olarak tanınma,
- ✓ Şirket varlığının sürekli kılınması,
- ✓ Çalışanlarla şirket amaçlarının uyumlaştırılma,
- ✓ Kurumsal kimlik kazanmadır.

Şekil 8: Kurumsallaşma Süreci



Kaynak: KGM, <http://www.cdc.com.tr/kurumsallasma.aspx>.

2. 2. 6. 1. Yasal Olarak Tanınma

Hukukun bağlayıcılığı şirketlerin organizasyon yapılarını etkilemektedir. Şirketler yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirirken yasaların öngördüğü şekilde hareket etmelidirler. Ayrıca din, töre, gelenek, görenekler gibi toplumsal değerleri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadırlar (Ülgen, 1990:172).

2. 2. 6. 2. Şirket Varlığının Sürekli Kılınması

Şirketlerin hedefleri doğrultusunda değişen şartlara ayak uydurmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için, durağan değil hareketli bir yapı sergilemeleri gerekir. Bu da ancak şirketlerin kurumsallaşmalarıyla gerçekleştirilebilir (Ülgen, 1990:129).

2. 2. 6. 3. Çalışanlarla Şirket Amaçlarının Uyum

Şirketlerin faaliyetlerine devam edebilmesi için konulan hedeflerine ulaşabilmelerini ve sürekliliği sağlayabilmeleri için çalışır. Bireyler çalışma hayatında çevreleriyle etkileşime geçerler, amaçları temel ihtiyaçlarını karşılamaktır. Önemli olan çalışanların kendi amaçlarının yanında şirket amaçlarını da benimsemeleridir (Efil, 1987:188-192).

2. 2. 6. 4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Şirketlerin kurumsallaşmaları, kanuni tanınmanın yanında varlıklarını korumaları, devamlılıklarını sağlamaları için bir bütünü oluşturacak uyumu sağlanmaları gerekmektedir. Bütün bunlar için ise şirketlerin kurumsal kimliğe sahip olması gerekir (Ak, 2010: 85).

Kurumsal kimlik şirketlere bir karakter ve nitelik kazandırır. Şirketlerin gerçekleştirdiği ticari ve sosyal organizasyonlar ayrıca bireylerin dâhil olduğu mesleki ve sosyal kuruluşlar şirketlerin kimliklerinin yansımasıdır. Bunların yanında sponsorluk faaliyetleri, yardımlaşma ve benzeri organizasyonların medya kanalları ile kamuoyuna yansıtılması şirketin kimliğini ve sosyal imajını orta koymuş olur. Kurumsallaşmanın son aşaması şirket kimliği ve imajının oluşmasıdır. Şirket bu şekilde ayırt edici özelliğe sahip olur (Erkan: 2012: 69).

2. 2. 7. KURUMSALLAŞMA BOYUTLARI

2. 2. 7. 1. Formalleşme

Formalleşme, kurumlar için çalışan bütün bireylerin yapacakları işleri ve kullanılacak yöntemlerin daha önceden belirlenerek sistem için yazılı hale getirilmesidir. Formalleşme oluşturulan şirketlerde iş akış şemaları, planlamalar, iş tanımları ve kurallar bulunmaktadır (Ak, 2010: 77).

Wallace (1995) formalleşme prosedürlere dayandırılan fonksiyonların sürekli olarak organize edilmesidir. Kurallarla sistematikleştirilen şirket faaliyetlerinin hedef odaklı gerçekleştirilmesini ve üst departmanların alt departmanları gözlemleyerek kontrol edebilmesini sağlar. Formalleşme kurumlar için geçerli bütün kural, karar ve faaliyetlerin formüle edilerek yazılı hale getirilmesidir (Apaydın, 2009: 11).

2. 2. 7. 2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme de esas olan uzmanlaşmadır. Şirket faaliyetleri yürütülürken konusunda uzman kişilerle çalışılmalı, personellere görev, yetki ve sorumluluk verilirken uzmanlaşma esasına göre görevlendirme yapılmalıdır. Profesyonel yönetim uygulamalarında şirket faaliyetleri kesintiye uğrayabilir, karar alma süreci de uzayabilir ve ailenin dağılması söz konusu olabilir. Profesyonel yöneticiler için önemli olan şirket için neyin iyi olduğudur. Bu nedenle aile politikalarını göz ardı edebilirler (Barnes ve Hershon, 1994:379).

Profesyonelleşme aile bireyleri ve diğer bütün çalışanlara görev verilirken bilgi, yetenek ve eğitim durumları dikkate alınmalıdır. Profesyonel yöneticilerin uzmanlıklarına önem verilmelidir. Şirket içinde yapılacak bir iş bölümü oluşturulmalı, çalışanların görev tanımları belirlenmelidir. Profesyonelleşme, kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden biridir (Yazıcıoğlu ve Koç: 2009: 500).

2. 2. 7. 3. Kültürel Güç

Kültürel güç, şirket için oluşturulan örgüt kültürünün şirketin bütünü tarafından kabullenilip ve paylaşılmasıdır. Örgüt kültürünü meydana getiren prosedürler, normlar, etik kurallar, değer yargıları ve ilkelerin şirket üyelerince kabul edilmesi ve paylaşılmasıyla güçlü bir kültüre sahip olunmaktadır. Örgütsel kültür şirket

alışanlarının faaliyet ortamı içindeki davranışlarını düzenleyen ve yönlendiren kurallar sistemini oluşturur (Aktaran: Apaydın, 2009: 16).

Örgüt kültürü, kurucu felsefenin ürünü olarak oluşsa da ilerde işletmeye dâhil olacak aile bireylerinin ve çalışanların tanınması ve anlaşılması çok önemlidir çünkü ileriye taşınması bununla mümkün olur. İlerde aile şirketinin başına geçecek kişinin örgüt kültürünü yaaatabilmesi işle aile arasındaki dengeyi sağlayabilmesi şirketin devamlılığının sağlanması için yeterli değildir. İşletmeyi çok iyi tanıyan faaliyet, sektör ve rakipleri hakkında yeterli bilgiye ayrıca gerekli yetenek ve eğitime sahip olmaları da gerekmektedir (Ak, 2010: 80).

2. 2. 7. 4. Tutarlılık

Cohen ve Kol (2004) şirketlerin misyon ve vizyonu, hedef ve eylemleri arasındaki uyumun yanında aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerle yakın tepkiler verebilmesi olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşmaya başlayan şirketlerin zamanla birbirlerine benzedikleri görülür. Davranışları tutarlı olan kurumlar ilişki içinde bulundukları bütün tarafların güvenini kazanarak ilişkilerinin geliştirebilmektedir. Gelişen ilişkiler şirketlere paydaşların katkısını artırır ve performanslarını yükseltir (Apaydın, 2009: 18). Tutarlılığın tam olarak sağlanabilmesi için yöneticilerin kararlarının ve faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir (Ak, 2010: 80)

2. 2. 7. 5. Hesap Verebilirlik (Saydamlık)

Warren (2003) şirketlerin faaliyetleri nedeniyle sorumlulukları vardır. Kurum ve kuruluşlara, paydaşlara ve menfaat sahiplerine şirket faaliyetleri ile ilgili tam, doğru, tarafsız ve istenilen zamanda yasal mevzuatlara uygun olarak bilgi paylaşmakla mükelleftir. şirket hesap verebilirlik kapsamında resmi kurum ilkelerine uygun olarak mesleki mevzuatlarca onaylanmış faaliyetlerinin ve eylemlerinin sonuçlarını stlenebilmelidir. Hesap verebilirlik, şirketle toplum arasında düzenlenmiş bir sözleşme özelliği taşımaktadır (Apaydın, 2009: 15). şirket bilginin doğru ve tarafsız olarak tutulması, başarıyı olumlu yönde etkiler. Bilgilere rahatlıkla ulaşabilen menfaat sahiplerinin güveni artar ve şirket rakiplerinin bir adım önüne geçmiş olur (Ak, 2010: 79).

Tablo 13: Kurumsallaşma boyutları

BOYUTLAR	TANIMI	TEMEL İŞLEVLERİ
FORMALLEŞME	Yazılı prosedürlerin varlığı İşlerin prosedürlere göre yapılması Görev, sorumluluk ve iş tanımlarının olması	Denge kazandırmakta Kontrolü sağlamakta Koordinasyonu sağlamakta
PROFESYONELLEŞME	Profesyonel yöneticilerin istihdamı Profesyonel ve mesleki örgütlere üyelik Profesyonellerin otonom olması Profesyonellerin mesleki normlara bağlılığı	Adaptasyonu kolaylaştırmakta Güvenirlilik kazandırmakta Örgüt kapasitesini artırmakta
HESAP VEREBİLİRLİLİK	Eylemlerin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesi Saydamlık, eylemlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması Sosyal sorumluluk, eylemlerin sonuçlarından sorumlu olmak	Meşruluk kazandırmakta Güvenirlilik kazandırmakta
KÜLTÜREL GÜÇ	Etik kuralların, normların ve değerlerin kabullenilme düzeyi Etik kuralların, normların ve değerlerin yaygın olması	Kontrolü kolaylaştırmakta Koordinasyonu kolaylaştırmakta
TUTARLILIK	Verilen sözün tutulması Miyon, strateji ve eylemler arasındaki uyum Aynı sektördeki benzer işi yapan işletmeler benzeme Benzer durumlarda benzer tepkileri verme	Güvenirlilik kazandırmakta Meşruluk kazandırmakta

Kaynak: Apaydın, 2009: 12' den uyarlanmıştır.

2. 2. 8. KURUMSALLAŞMANIN YARARLARI VE SAKINCALARI

2. 2. 8. 1. Kurumsallaşmanın Yararları

Kurumsallaşma Şirketleri kişisellikten uzaklaştırarak kurallara ve normlara sahip olmasını sağlar. Kurumsallaşmayla birlikte şirket kültürü de güçlenerek kurumsal yapının da güçlenmesini destekleyecektir. Kurumsallaşma şirket içinde görev ve yetkilerin belirlenmesini sağlayarak şirket içinde oluşan karmaşa ortamını ortadan kaldıracak ve ailenin şirket üzerindeki olumsuz etkilerini de önlemiş olacaktır. Şirketin sürekliliği açısından da olumlu sonuçlar vererek, şirketin gelecek nesillere devrini sağlamaya yardımcı olacak ayrıca şirketin uluslararası boyutta büyümesine fayda sağlayacaktır. Girişimciler kurumsallaşmayı getirisi olamayan yüksek maliyetli bir yatırım olarak görmektedirler, düşünemedikleri ya da düşünmek

istemedikleri kısım ise kurumsallaşmanın getirisinin uzun vade de kendini göstereceğidir. Kurumsallaşma özellikle sağlıklı finansal kararlar verilmesi doğru politikalar izlenmesine yardım olacaktır.

Kurumsallaşmanın, şirketlere sağladığı diğer temel yararları aşağıdaki şekilde özetlenebiliriz (Fındıkçı, 2005)

- ✓ Şirket koşullarına uygun hazırlandığında amacına ulaşabilir.
- ✓ Şirketlerde çalışan personeller aile ile olan bağlarına bakılmaksızın yetenek, deneyim ve eğitimleri gibi faktörlere bakılarak değerlendirilir.
- ✓ Personel değerlendirme sistemi olduğu için adil bir ücret politikası hâkim olur.
- ✓ Uzun vadeli bütçe planı ve projelere sahip olunacağı için gelecekle ilgili tahmin yeteneğine sahip olur.
- ✓ Profesyoneller kısmen de olsa karar alma sürecinde bulunduğu için objektif değerlendirme yapılabilir.
- ✓ Denetim sisteminin "0" hatayla işlemesini sağlar.
- ✓ Aracı finans kuruluşlarının şirketi daha kolay bir şekilde değerlendirmesini sağlar.
- ✓ Şirket hisselerine sahip ayrıca şirkette aktif görev alan ve görevi olmayan bireylerin haklarını yazılı hale getirir.
- ✓ Şirketlerin yoğun rekabet ortamında başarılı olmalarını sağlar.
- ✓ Çalışan personellerin ileriye dönük, yenilikçi fikir üretebilen ve hayata geçirebilen bireylerden oluşmasını sağlar.
- ✓ Şirketlerin yeniliklere ayak uydurarak değişimi ve gelişimini destekler.
- ✓ Şirketlerin yerinde zamanında ve doğru risk almalarının şartlarını belirler.
- ✓ Şirketlerin gelecek nesillere sağlıklı ve sorunsuz olarak devredilmesini sağlar.

2. 2. 8. 2. Kurumsallaşmanın Sakıncaları

Kurumsallaşma aşamasında verilen kararların, uygulanan politikaların ve alınan tedbirlerin her şirketin kurumsallaşmasında olumlu etkiler yaratmayacağını da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Kurumsallaşma temelden yetişen

profesyonel olmayan yöneticilerin ve çalışanların üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir yeni sisteme uyumlarını zorlaştırabilir.

Kurumsallaşmanın şirketler için temel sakıncaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Fındıkçı, 2005);

- ✓ Kurumsallaşma şirket için maliyet yükü getirir.
- ✓ Lider yönetici işi profesyonellerle paylaşmak zorunda kalır ve danışmanlık hizmeti için zorlanabilir.
- ✓ Aile şirketlerinde duygular ön planda olduğu için mantıksal bir sistem oluşturup uzaktan izlemek lider yönetici açısından oldukça zordur.
- ✓ Kurumsallaşma, prosedürler sistemi oluşturduğu için çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyerek performanslarını düşürebilir.
- ✓ Şirketlerin sürekliliğini olumsuz etkileenebilir.
- ✓ Aile içi sorunların, şirketi etkilemesine engel olunamayabilir.
- ✓ Şirketlerin ileriye görmesini engelleyebilir.
- ✓ Şirketin yatırım ve uzun vadeli borçlanmalarının yanlış yapılandırılmasına neden olabilir.

2. 2. 9. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

2. 2. 9. 1. AİLENİN KURUMSALLAŞMASI

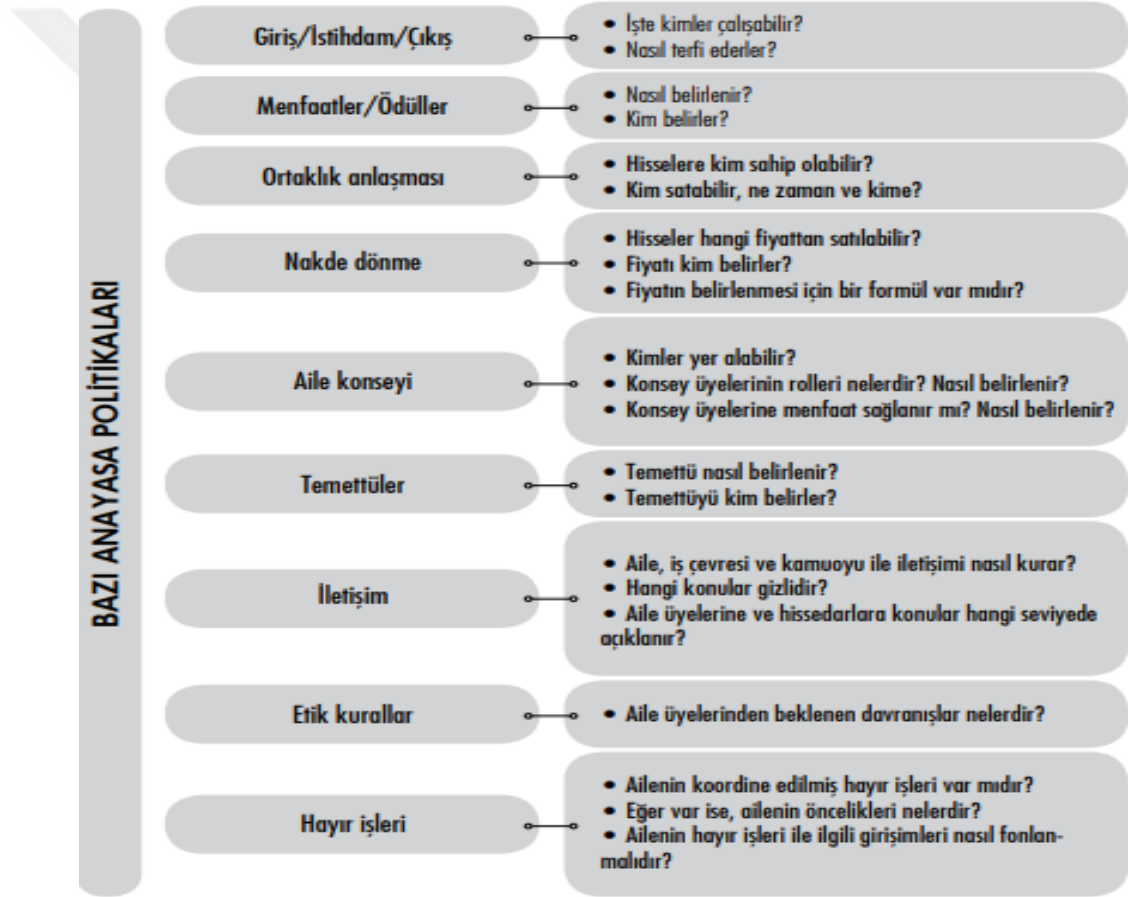
Aile, akrabalık bağlarının güçlü ve duygusallığın yoğun olduğu bir topluluktur. Şirketse, çalışanlar arasında aklın ve çalışma kurallarının etkin olduğu ekonomik kurumdur. Duygusallığın bu kadar yoğun olduğu toplulukta ticari amaçlara ulaşmak için normlara ihtiyaç duyulur, bu durumda aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını gerektirir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması için zorunlu beş adım şunlardır (Erkan, 2012: 86);

- ✓ Aile anayasası
- ✓ Aile konseyi
- ✓ Yönetim kurulu
- ✓ Nesiller arası devir
- ✓ Miras planı

2. 2. 9. 1. 1. Aile Anayasası

Kurumsallaşmanın tamamlanabilmesi için sadece şirketin kurumsallaşması yeterli değildir. Aynı zamanda aile ilişkilerinin de kurumsallaşmasına ihtiyaç vardır. Aile şirketleri, belli bir büyüklüğe ulaştığı zaman işlerin yolunda gidebilmesi için yazılı olarak hazırlanmış kurallara ihtiyaç duyulacaktır. Bu yazılı kurallar aile bireylerinin katılımıyla, ailenin ve şirketin misyonu, gelenek, görenek ve alışkanlıklar göz önünde bulundurularak hazırlanır (Erkan: 2012: 88).

Şekil 9: Aile anayasası politikaları



Kaynak: Deloitte Times Eylül Ekim 2009

Aile anayasası hem ailenin hem de şirketin sürekliliğini sağlayan araçlardan biridir. Ailenin gelecek nesillere devrinin sağlanabilmesi için kimin ne iş yapacağı, yapacağı iş için eğitim seviyesinin yeterli olup olmadığı, gerekli beceriye sahip olup olmadığı gibi unsurlar yazılı hale getirilmeli ve yazılı kurallara uyulması

gerekmektedir. Aile anayasası ile birlikte akrabalık bağı ve kan bağı olan kişilerin kişisel ilişkileri ile şirket ilişkileri birbirinden ayrılmış ve düzenlenmiş olur.

2. 2. 9. 1. 1. 1. Aile Anayasasının Tanımı ve Önemi

Troyer (2000) aile anayasası, aile meclisinde yer alan aile bireyleri ile yakın akrabaları da kapsayacak şekilde aile ve iş ilişkilerini düzenleyen bir belgedir (İçin, 2008: 140). Ailenin kurumsallaşması, Aile içerisindeki birtakım davranışların ve hareketlerin kurallara bağlanmasıyla olur. Ailenin kurumsallaşması için şirketler gibi ailenin de sistemleşmesi gerekir. Ailenin sistemleşmesi aile anayasası ile mümkündür. Aile anayasası aynı zamanda, şirketteki aile varlığının resmileştirilmesinde kullanılan bir araçtır. Aile bireylerinin bir arada, barış içinde olması başarılı bir şekilde şirketi gelecek kuşaklara devrede bilmesi için aile anayasası şarttır (Bakırcı, 2007: 60).

Şirketin büyümesi ile gündeme gelen kurucunun uzak olduğu yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite yönetim, maliyet, insan ilişkileri gibi kavramlar ortaya çıkar. Şirketlerde genellikle pek önemsenmeyen bu kavramlar aslında şirketin sürekliliği için en önemli yapı taşlarıdır. Kurucu için muhasebe finans ve insan kaynakları tek bir kavram gibidir. İnsan kaynakları isim olarak var olup uygulanmayan bir sistemdir. Üretim yapan şirket kurucuları maliyet muhasebesini çok önemsemez çünkü onun için esas olan üretiyor ve satıyor olmaktır. İnsan ilişkileri yeteri kadar gelişmemiştir. Kurucu hızlı ve diğer aile bireyleriyle paylaşımda bulunmadan, görüşme yapmadan aldığı kararları uyguladığında istemeden de olsa şirkete zarar vermektedir. Bu olumsuzlukların giderilmesi için aile anayasasının düzenlenmesi çok önemlidir (Erkan: 2012: 88).

Aile anayasasının temel amacı şirketlerin ulaşmak istedikleri hedefe düşük maliyetle ve en kısa zamanda ulaşmasına yönelik çalışmalar yapmaktır. Şirketlerin hedeflerine yönelik başarılı bir aile anayasası hazırlayabilmeleri, şirket ve aileyi ilgilendiren amaç, hedef ve değerleri ayrıntılı olarak belirleyebilmelerine ve hem çalışan personeller hem de aile üyeleri tarafından kabul edilmesini sağlamalarına bağlıdır. Anayasanın aile üyeleri tarafından kabul görmesi getirdiği yaptırımların kabul edilmesi ve anayasanın uygulanabilmesi bireylerin eğitilmesiyle sağlanabilir.

Bu süreçte aile üyeleri arasında çatışmalar işletmeyi olumsuz etkilemeyeceği gibi şirkete yeni değerler katacak sonuçlar da ortaya çıkarabilir (Ak, 2010: 125).

2. 2. 9. 1. 1. 2. Aile Anayasasının Hazırlanma Süreci

Aile anayasası hazırlamak, uzun saatler süren toplantılar da yoğun bir çalışma yapılmasını ve emek verilmesini gerektirir. Aile anayasa, aile için önemli ve büyük ölçüde çatışmalı veya ileride çatışma potansiyeli yüksek olan konulara odaklanır. Bu nedenle aile anayasasının hazırlanmasında belirli bir süreye gereksinim duyulur. Miras, aile, çalışma koşulları, intikal, sahiplik, emeklilik, gibi konular üzerinde uzun uzadıya tartışılarak aile bireylerinin onayı alınarak anayasa oluşturulmalıdır (Erkan, 2012: 96).

Bu bağlamda aile anayasası hazırlama süreci aşamaları aşağıdaki gibidir ("Sanal", 2013)

- ✓ Aile anayasasının oluşturulmasına ilişkin ihtiyacın belirlenmesi.
- ✓ Aile konseyinde yer alacak üyelerin seçim metodunun belirlenmesi.
- ✓ Aile konseyinin oluşturulması.
- ✓ Aile konseyinin çalışma ilkelerinin belirlenmesi.
- ✓ Ailenin misyon, hedef ve değerlerinin belirlenmesi.
- ✓ Aile anayasasında yer alacak hususların ve içeriklerinin belirlenmesi.
- ✓ Aile anayasasında değişiklik yapılmak istenirse koşullarının tespiti.
- ✓ Oluşturulan aile anayasası dışında davranıldığı takdirde ihtiyaç duyulacak bir disiplin sisteminin geliştirilmesi.
- ✓ Aile anayasası için bir taslak oluşturulması.
- ✓ Hazırlanan aile anayasası taslağının aile üyelerinin görüşlerine sunulması.
- ✓ Aile anayasasına son şeklinin verilmesi.
- ✓ Son şekli verilen aile anayasasının bütün aile bireylerine sunularak dağıtılmasıdır.

2. 2. 9. 1. 1. 3. Aile Anayasasının Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Aile anayasası hazırlanırken aile bireylerinin beklentileri, şirket ile ilgili hedeflerin ve stratejik planların neler olduğunun tespit edilmesi gerekir. Gerekli değerlendirme ve tespitin yapılmadığı durumlarda aile anayasasının olumsuz etkileri

ortaya çıkabilir. Aile anayasasının olumlu yönlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Erkan, 2012: 100);

- ✓ Aile anayasası, aile fertlerine yol gösterir ve yönlendirir.
- ✓ Aile anayasası aile içinde eksik olan ve sorun teşkil eden iletişim konusunda aileyi kuvvetlendirir.
- ✓ Aile anayasası ailenin temel değerlerini nesilden nesle taşır.
- ✓ Aile anayasası aileyi iş birliği ve yardımlaşma konusunda teşvik eder.
- ✓ Aile anayasası aile üyeleri içinde sinerji yaratır.
- ✓ Aile anayasası kişiye göre değil tüm aileye göre hazırlandığı için tarafsızdır bu özelliği nedeniyle güven oluşturur.
- ✓ Aile anayasası, işletmelerin sağladığı olanakları yöneticilerin kendi lehlerine kullanmasını engeller.
- ✓ Aile anayasası, aile bireyleri arasında sağlıklı ilişkileri oluşturur.
- ✓ Aile anayasası, aile önceliklerini netleştirir.
- ✓ Aile anayasası, ailenin kararlılığını gösterir ve kararlılığın neden olduğunu açıklar.
- ✓ Aile anayasası, adalet duygusu yaratır.
- ✓ Aile anayasası, şirket faaliyetlerini ve performansını olumlu etkiler.
- ✓ Aile anayasası, çalışan tatmininin oluşması için uygun işletme ortamı sağlar.
- ✓ Aile anayasası, aile sadakatini artırır.
- ✓ Aile anayasası, aile bağlarından gelen duyguları güçlendirir.

Aile anayasalarının şirket açısından olumsuz yönleri (Kavurmacı, 2007);

- ✓ İşletmenin çevresini sararak dışarıya açılmasını engelleyebilir.
- ✓ Anayasa ile bütün konular belirlendiği için şirketlerin gelecekle ilgili planlarını sınırlandırabilir.
- ✓ Aile anayasası hazırlanırken gelecekle ilgili öngörüler olan bir uzman tarafından hazırlanmamışsa, ilerleyen süreçte ihtiyaçları karşılayamayabilir.
- ✓ Şirketlerin faaliyet gösterdiği sektör ve iş kolu dışında kalan alanlarda faaliyet göstermesini ya da yatırım yapmasını kısmen engelleyebilir.
- ✓ Aile anayasası bireyler tarafından tam olarak kabullenilmemişse gereksiz bulunabilir.

✓ Anayasanın getirdiği ölçütler dikkate alınmadığı için işletme zarara uğrayabilir.

✓ İşletmeyi kapsayan bütün konularda uygulanacak kararlar açık ve net bir şekilde ifade edilip çalışan personellerle paylaşıldığı için ceza ve ödüllendirme konusunda bütün kademelerdeki personellerin önceden bilgi sahibi olması motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir.

Aile anayasalarının aile bireyleri ve profesyoneller açısından olumsuz yönleri (Kavurmacı, 2007);

✓ İşletmede aktif olarak görev alsın ya da almasın bütün aile üyelerinin hakları anayasa ile yazılı hale getirilmesi çalışan aile üyelerinin rahatsız olmasına neden olabilir.

✓ Şirkette aktif görev alan aile üyeleri profesyonel çalışanların gereksiz olduğu düşüncesine kapılabilir ve profesyonellerin şirketle ilgili her konuyu bilmemeleri gerektiğini düşünebilir.

✓ Aile anayasasında şirket faaliyetlerinden sorumlu profesyonellerin yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmediğinde yönetimle ilgili sorunlar yaşanmasına neden olabilir.

✓ Şirkette çalışan aile üyelerinin yeni fikirler üretmesine ve yeni alanlara yönelmesine izin vermeyebilir.

2. 2. 9. 1. 2. Aile Konseyi

Aile şirketlerinde yaşanan en önemli sorun aile bireyleri arasında iletişimsizliktir. İletişimi özgür ve açık hale getirmek aile içi çatışmaların önüne geçerek çekişmeleri önlemek amacıyla şirketlerin kullandığı çözüm yolu aile konseyinin oluşturulmasıdır. Konsey, bütün aile üyelerinin birbirlerine karşı açık olmalarını, alınacak kararlara katılımlarını ve kararlarda aktif yer almaları sağlar. Aile bireylerini bilgi alışverişinde bulunmaya ve demokratik bir yaklaşıma teşvik eder (Ak, 2010: 267). Aile konseyleri, aile bireylerinin şirketle ilgili düşünce ve fikirlerini paylaşması buna ek olarak şirketle ilgili gelişmelerden haberdar olmaları için ortam oluşturur. Aile konseyinde bulunan aynı zamanda da yönetimde yer alan

üyeler, şirketin işleri ile ilgili önemli konuların konseyde paylaşılmasını uygun bulmayabilirler.

Aile konseyleri, üyeler arasında etkileşimi arttırarak gelecekle ilgili planlar yapılmasını ve stratejiler oluşturulmalarını sağlayan bir yapıdır (Fındıkçı, 2005: 97). Bu planları şöyle özetleyebiliriz (Özcan, 2015: 251);

Kişisel Planlar, aile üyeleri gelecekte sahip olmak istedikleri unsurları belirler ve bu unsurlar için fırsatlar belirler. Aile üyeleri ile şirketin beklentileri arasında denge oluşturulmasını sağlar.

Aile planları, aile bireylerinin hedeflerine ulaşmak için belirlediği amaç ve bu amaçlarına ulaşmaları için faydalanılacak kaynakların seçilmesi ve kuralların belirlenmesidir.

İşletme planları, Şirketin mülkiyeti ve denetimi gibi konuların planlanması ve aile üyelerinin sahipliğinin yanı sıra şirketle ilgili düzeylerinin net olarak belirlenmesidir. Planlanan konularda meydana gelebilecek değişiklikler için öngörülerin üyelerle paylaşılması amacıyla yapılır.

2. 2. 9. 1. 3. Yönetim Kurulu

Koenig (2007) yönetim kurulu; uzun vadede işletmelerin stratejik planlarını ve hedeflerini belirler. Stratejik planlar ve hedefler doğrultusunda şirket için öneme sahip yatırımları değerlendirir, olumlu bulunan yatırımları onaylar. Ortakları temsil eder ve haklarının korunmasını sağlar. Şirket faaliyetleri ile ilgili başarımları takip eder. Şirket idari birimlerini izler, denetler ve yönlendirir. Aynı zamanda aile anayasasının işlevini yerine getirmesinde önemli rol oynar (Erkan, 2012: 107).

Yönetim kurulunun kaç kişiden ve kimlerden oluşacağı ayrıca bu üyelerin aile, profesyoneller ve şirket dışından kişiler arasından seçimine ilişkin dağılımı belirler. Yönetim kurulunun ne sıklıkta toplanacağı önemlidir (Tileylioğlu, 2006: 20). Şirket yönetiminde etkili olan yöneticiler yönetim kurulunun oluşturulmasını çok dikkate almazlar. Şirket sahibi elindeki yönetim gücünün başkaları tarafından kullanılacağı ve işletmeyi yok edeceği korkusunu taşımaktadır. Ancak bugüne kadar yapılan araştırmalar, iyi seçilmiş bir yönetim kurulunun şirketin başarısında önemli bir paya sahip olduğunu göstermiştir (Erkan: 2012: 108).

Yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları (Tileylioğlu, 2006: 20);

- ✓ Şirketin misyon ve vizyonunun belirlenmesi.
- ✓ Şirkette ileriye dönük bir strateji planının hazırlanması ve onaylanması.
- ✓ Şirketlerin faaliyetlerini kapsayan başarımların değerlendirilmesinin yapılması ve onaylanması.
- ✓ Şirketi ilişki içinde olduğu dış kurumlarda temsil etmek.
- ✓ Şirketin hem ulusal hem de uluslararası temsilinden sorumlu olacak kişinin profesyoneller ya da aile üyeleri arasından seçilmesi.
- ✓ Üst kademede yer alacak yöneticilerin belirlenmesi, atanması ve işten çıkartılması gibi kararları almak ve onaylamak.
- ✓ Yeni bir şirketin kurulması, şirketler arası birleşmelerin yapılması, devralma ya da şirketin kapatılmasına ilişkin kararları alır.
- ✓ Şirketlerin değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri için yeniden yapılandırmaya ve kurumsal bir kimliğin oluşturulmasını sağlamaya yönelik kararlar alır.
- ✓ Şirket faaliyetlerinden etkilenen pay sahipleri, üst düzey yöneticiler ve diğer çalışan bütün personeller arasında iyi ilişkiler kurulmasını sağlayarak menfaat çatışmalarının oluşmaması için tedbirler alır.
- ✓ Şirketin bankalar ve finans kuruluşları ile olan ilişkilerini düzenler.
- ✓ Şirketler için belirlenen iş ahlakı ilkelerine ve etik kurallarına uyulması için tedbirler alır ya da alınmasını sağlar.
- ✓ Şirket genel müdürü ile yönetim kurulu arasındaki ilişkileri düzenler.
- ✓ Şirkette göre alan çalışanların özlük hakları ve ücretlendirilmeleri konularını inceler ve düzenler.

Yönetim kurulu üyeleri yeterli yetkinliğe sahiplerse rolleri sadece gözetim değil katkı sağlamakta olur. Paydaşların sağladığı faydayı maksimum seviyeye taşımak için şirket politikalarının ve faaliyetlerinin, şirketin amaç ve hedefleri doğrultusunda sonuçlandırmasını sağlar (Alayoğlu, 2003: 90).

2. 2. 9. 1. 4. Devir Planı

Aile şirketlerinin büyük bölümünün sorunu devir planıdır. Devir konusu kurucu emekliliği kabullendikten ya da öldükten gündeme gelir. Devir planı

yapılmadığı içinde şirketin satılması ya da kapanması söz konusu olabilir. Böyle bir sonla karşılaşılması, sürekliliğin sağlanması ve değişimlere ayak uydurabilmesi için aile şirketlerinin devir planını hazırlamaları gerekir. Devir planı sürekliliğin sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. Devir planlamasının en önemli aşaması yeni kuşak yöneticinin veya varisin belirlenmesidir (Yalçın ve Günel, 2006: 73- 74; Erdoğan, 2007: 48).

Şirketin sürekliliğinin sağlanması için varis seçimi çok önemlidir. Varisin bu sorumluluğu kabul etmesi, yapacağı görev için hazırlanması ve gerekli yeteneklere sahip olması gerekir.

Aile şirketlerinde duygusallık nedeniyle miras planlamasının üzerinde pek durulamaktadır. Fakat miras planı aile bireyleri arasında ilerleyen zamanda oluşacak sorunları kontrol altına almak için önemlidir. Şirkette çalışsın ya da çalışmasın kimin ne kadar pay oranı olduğunun belirlenmesi ilerde çıkacak olan çatışmalara engel olur. Şirket içinde çalışan ve çalışmayan varislere dağılım yapılır, çalışmayan varislerin şirket kaynakları dışı kaynaklarla memnun edilmeye çalışılması önemlidir (Akbulut, 2013: 29- 30). Aile bireyleri yönetime geçebilmek için rekabet ve çatışma ortamının doğmasına neden olabilir. Şirket sahibi kurucu miras planlaması yaparken adaletli davranmalı ve adam kayırmacılıktan uzak durmalıdır. Yönetim için seçilen kişiye yüksek oranda muhalefet olması şirketi amaçlarından uzaklaştırabilir ve etkinliğini azaltabilir (Erdoğan, 2007: 48).

2. 2. 10. KURUMSAL YÖNETİM OLUŞTURULMASINDA KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim temel amaç olarak şirket yönetiminin tek kişiye bağlı kalmadan yürütülmesi ve devamlılığının sağlanması konusunda birleşir. İki kavram şirket ile alakalı farklı konular üzerine eğilir. Kurumsallaşma örgüt yapısının oluşturulması sorumlulukların belirlenmesi görev ve yetkilerin tanımlanması ve yazılı hale getirilmesi konusuna odaklanırken, kurumsal yönetim sahiplik ve kontrol açacak olursak pay sahiplerinin haklarının korunması, ortakların haklarının eşit olması ve güvence altına alınması, bütün menfaat sahiplerinin şeffaflık ilkesine uygun olarak bilgilendirilmesi konularını kapsar.

3. BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE İÇ DENETİM

3. 1. İÇ DENETİM

3. 1. 1. İÇ DENETİMİN TANIMI, KAPSAMI VE AMACI

3. 1. 1. 1. İç Denetimin Tanımı ve Kapsamı

Denetim; belli bir kurum ya da kuruluşa ait mali nitelikteki bilgilerin önceden belirlenmiş ölçütlere uygunluk derecesini tespit etmek için denetçi tarafından yapılan çalışmalarla kanıtların toplanması, toplanan kanıtların incelenerek değerlendirilmesi neticesinde, ilgilere varılan görüş sonuçlarını yansıtan bir rapor halinde sunulması sürecidir (Erkan, 2012: 125) .

Hepworth (2003) iç Denetim, şirket faaliyetlerinin yasal mevzuatlara, muhasebe standartlarına uygun olup olmadığının iç kontrol sisteminin etkinliği ölçülerek, iç denetimciler tarafından raporlanıp üst yönetimlere sunulmasını sağlayan bağımsız bir hizmettir (Akyel, 2010: 5). İç denetim finansal olan ya da olmayan faaliyetlerin iç denetçiler tarafında tarafsız olarak değerlendirilmesini gerektirir. İç denetçiler (Uzay, 1999: 36).

- ✓ Finansal bilgilerin gerçeğe uygunluğunu ve güvenilirliğini,
- ✓ Faaliyetlerin hem iç politikalara ve kurallara hem de dış düzenlemelere uygunluğunu,
- ✓ Şirket amaçlarının gerçekleşmesi için kaynakların etkin, verimli ve ekonomik kullanımını,
- ✓ Şirket yöneticileri ve ortaklarını incelemektedir.

İç denetim sadece şirket üst yönetimi için yapılan denetim faaliyetidir. Şirketler arası rekabetin artması ile birlikte şirketin amaçlarına ulaşmasında yönetimin en temel yardımcısı olmuştur. İç denetim şirket için ileriye dönük iyiye ve yeniliğe dayalı değişimi amaçlamaktadır. Şirket içindeki bütün etkinlikleri kapsamalıdır. İç denetim şirket içindeki eksikleri önceden belirleyebilmedir. Eğitici, verimliliği arttırıcı, maliyetleri düşürücü aynı zamanda yeniliklere açık olmalıdır. İç denetim, şirkette yürütülen faaliyetlerin yönetimden bağımsız tarafsız bireyler tarafından

yapılmasıdır. İç denetim hedefi iç kontrol sisteminin amaçlandığı gibi çalışıp çalışmadığının, risk yönetiminin ve yönetim süreçlerinin tespittir. Şirketlerin karşılaştığı riskli durumları nasıl yönettiği, hatalara ve yanlışlara karşı iç kontrol sisteminin nasıl çalıştığı ve şirketin organizasyon yapısını değerlendirmek için çözüm önerileri sunar. Bu değerlendirmeyi yaparken kullanılan farklı yönetim türleri kullanılmaktadır. Denetimi yapılan birime göre kullanılan denetim türlerinin yüzdesi değişebilir (Erkan: 2012: 125-126).

İç denetim, yapılan incelemelerde hata ya da yanlış bulma amacıyla değildir. İşleymdeki hata ve yanlışların bulunarak düzeltilmesi ve tekrarlanmasını önlemeyi hedeflemektedir.

3. 1. 1. 2. İç Denetimin Amacı

İç denetimin amacı şirkete yarar sağlayabilmek için denetim faaliyetlerinin ve çalışanların sorumluluklarının tam olarak yerine getirilmesini sağlamaktır (Erkan, 2012: 161). İç denetimin diğer amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- ✓ Şirketlerde gerçekleştirilen faaliyetlerin önceden belirlenmiş politikalara uygunluğu ve doğruluğunu tespit etmek.
- ✓ Şirkete risklerin yönetilmesinde, kontrolünde ve kurumsal yönetimde etikliğin artırılması için sistem sağlayarak hedeflere ulaşılmasında yardımcı olmak.
- ✓ Şirkette yapılan işlemlerin yasalara ve prosedürlere uygunluğunu incelemek.
- ✓ İç kontrol sisteminin yeterliliğini, etkinliğini değerlendirmek ve eksikleri konusunda düzeltmeleri yapmak.
- ✓ Şirket aktiflerinin fiziki durumu ve defter değerleri arasındaki ilişkiyi kontrol altında tutmak.
- ✓ Muhasebe kayıtlarının genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun şekilde yapılmasını sağlamak.
- ✓ Şirkette istemli ya da istemsiz olarak yapılan hataların önlenmesi ve açığa çıkarılması.
- ✓ Şirket yönetimine yardımcı olmak ve danışmanlık görevi yapmak.
- ✓ Faaliyetlerin yerine getirilmesinde maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması konusunda tasarrufu sağlamak.

- ✓ İç kontrol sisteminin tarafsız olarak yapılmasına yardımcı olmak.

3. 1. 2. İÇ DENETİMİN ÖNEMİ

Büyüme hedefleyen şirketlerin bunu istikrarlı bir biçimde yapabilmeleri iç denetim sistemlerinin yeterliliğine bağlıdır. Şirkette faaliyetlere uygun politikaların gerçekleşmesi, yönetime danışmanlık sağlanması, verimliliğin artırılması gibi önemli fonksiyonlar iç denetim sistemiyle kontrol altındadır. Kurumsal risklerin yönetim mercilerine iletilmesi şirkete danışmanlık yapılması iç denetimi kurumsal yönetimin önemli unsuru olarak belirlemektedir. Finansal bilgilerin doğruluğu, işlemlerin bütünlüğü verilerin açık olması iç denetimin incelemesindedir bu nedenle kurumsal yönetimi bütünleyici konumdadır (Ergüden, 2012: 60).

3. 1. 3. İÇ DENETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İç denetimin kavramının bazı yıllara göre gelişim evreleri aşağıdaki gibidir ("Sanal", Paü ; Erkan, 2012: 164- 165- 166; Ünsal, 2006:84-85);

1900- Kıta Avrupa' sı ülkelerinde iç denetim akademik açıdan ele alınmaya başlamıştır

1940- Amerika Birleşik Devletlerinde özel sektör işletmelerinde görülmeye başlamıştır.

1941- New York' ta Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (IIA) kurulmuştur.

1947- IIA tarafından sorum bildirgesi yayınlanarak iç denetimin kapsamının çoğunlukla muhasebe ve finansal olaylar olduğu belirtilmiştir.

1948- Londra' da iç denetim meslek birlikleri kurulmuş ve Avrupa ülkelerine yayılmıştır.

1957- Sorumluluk bildirgesinde düzenleme yapılarak iç denetimin kapsamına operasyon ve muhasebe dışındaki finansal olmayan konularda girmeye başlamıştır.

1980- İç denetim sadece üst yönetim için değil tüm işletmeye hizmet veren faaliyet olarak görülmeye başlanmıştır.

1987- İç denetimin alanında en çarpıcı gelişme olarak iki konuya dikkat çekilmiştir. Birincisi her işletmenin fonksiyonu, ikincisi her işletmenin denetim komitesine sahip olması gerektiği ifade edilmiştir.

1995- Ülkemizde özel sektörün öncülüğünde Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün kurulması ile ilk ulusal örgütlenme gerçekleştirilmiştir.

1999- İç denetim enstitüsü iç denetimin günümüzdeki tanımını yapmış ve iç denetimi, işletmenin faaliyetlerini geliştirmek ve değer katmak için düzenlenmiş tarafsız bir danışmanlık hizmeti olarak tanımlamıştır.

2000- İç denetim işletmelere artı değer katarak somut değerlerin kazanıldığı bir döneme girmiştir.

2001 ve 2002 yıllarında Amerika'nın en büyük ikinci şirketi olan WorldCom şirketinin kârının olduğundan yüksek gösterilmesi ve enerji devi Enron şirketinin bilançolarının şişirilmesi gibi muhasebe skandalları iç denetimin konusuna daha çok önem verilmesini sağlamıştır.

Tablo 14: İç Denetimde Geleneksel Ve Risk Odaklı Uygulamaların Karşılaştırılması

ÖZELLİKLER	GELENEKSEL	RİSK ODAKLI
İç Denetimde Odak Nokta	İç Kontrol	Risk
İç Denetim	Reaktif,Olaylardan sonra harekete geçer, Aralıklı gözetim	Proaktif, Gerçek zamanlı, Sürekli gözetim
Risk Değerleme	Risk Faktörleri	Senaryo Planlaması
İç Denetim Testleri	Kontrol Odaklı	Risk Odaklı
İç Denetim Metotları	Kontrol testlerindeki detayların eksiksiz olması önemli	İş risklerinin çerçevesinin geniş çizilmiş olması önemli
İç Denetim Tavsiyeleri	<u>İç Kontrole Yönelik:</u> Titiz Fayda-Maliyet Etkinliği Sağlanmış mı?	<u>Risk Yönetimine Yönelik:</u> Risk Çeşitlendirilmiş mi? Riskten Sakınılmış mı? Risk Paylaşılmış mı? Transfer Edilmiş mi?
Organizasyonda İç Denetimin Rolü	Bağımsız Denetim Pozisyonunda	Risk Yönetimi ve Üst Yönetimle Tümlleştirilmiş

Kaynak: (McNamee & Selim 'den Kishalı ve Pehlivanlı, 2006: 82' den uyarlanmıştır.)

Günümüzde iç denetim geçmişle ilgilenmek yerine geleceğe yönelerek risk odaklı bir yaklaşıma doğru gelişim göstermiştir (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 84) Risk odaklı denetimde denetim yöntemlerinin içerikleri, zaman gibi unsurlar

işletmenin kabul edilmez riskler içinde yer alan risklerine göre detaylı bir şekilde incelenmesidir (Kara &Yereli, 2012: 68-69).

3. 1. 4. İÇ DENETİME DUYULAN İHTİYAÇ VE NEDENLERİ

Şirketler belli bir büyüklüğe erişene kadar yöneticiler işletmede gerçekleştirilen faaliyetlere hâkim olabilirler. Ancak şirket büyüyüp geliştikçe yönetici hâkimiyetini kaybeder (İsmmo, 2015: 21). Yönetici hâkimiyeti kaybettiği için faaliyetlerin kurum içerisinde incelenebilmesi ve değerlendirilmesine ihtiyaç artar. Bu ihtiyaçla birlikte uluslararası standartlara uygun, bilimsel yöne sahip bir sistematikte çalışan iç denetim birimini gerekli hale getirir. Bir taraftan da batı dünyasındaki şirket raporlarına ilişkin hilelerle birlikte iç kontrol sistemi ve iç denetim uygulamalarının sorgulanması sürecini başlatır ("Sanal", 2018).

Şirketlerde iç yönetime duyulan ihtiyacın nedenlerini beş başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar (İsmmo, 2015: 21);

- ✓ Sorumluluk ve Hesap Verebilme
- ✓ Yetki Göçerimi
- ✓ Yönetime Danışmanlık ve Yardım Hizmeti
- ✓ Tasarruf İhtiyacı
- ✓ Hileli İşlemlere Karşı Korunma İhtiyacı

3. 1. 4. 1. Sorumluluk ve Hesap Verebilme

Yöneticiler yetki ve sorumluluklarını kendilerine bağlı çalışanlara devrederler. Bu yetki ve sorumluluklara bağlı görevlerin yerine getirilip getirilmediği, hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı yöneticiler için önemlidir. Şirketteki yöneticiyi bilgilendirme faaliyetleri için yöneticilerin ve astların çabaları tek başına yeterli değildir. Hazırlanan raporlar çıkar çatışmaları nedeniyle doğru bilgileri yansıtmayabilir. İç denetim faaliyetlerinde yasal düzenlemelere göre incelenip değerlendirilerek rapor hazırlandığı için doğruluğu konusunda şüpheler ortadan kalkar. Hazırlanan rapor üst yönetime tavsiye niteliğindedir (Erkan, 2012: 169- 170).

3. 1. 4. 2. Yetki Göçerimi:

Şirketlerin ekonomik gelişmelere bağlı olarak zaman içerisinde büyümeleriyle lider yönetici yetersiz kalmaya başlar bunun sonucu olarak görev ve yetkiler profesyonel yöneticilere devredilir (Yıldırım, 2014: 36). Görev ve sorumluluğu devralan yöneticiler ilerleyen dönemlerde yüksek maaş beklentisi nedeniyle şirket sahibi ile çıkar çatışması yaşayabilir. Bu çıkar çatışmalarının da etkisi ile şirket sahibi yöneticinin görev ve sorumluluklarını yerine getirip getiremediği, şirket kaynaklarının etkin olarak kullanılıp kullanılmadığı gibi konularda şüpheye düşebilir. Gerekli bilgi ve beceriye sahip olmadığı için değerlendirme şansı da olmaz. Bu aşamada etkin bir iç denetim sisteminin faaliyete geçmesi gerekir (İsmmm, 2015: 20).

3. 1. 4. 3. Yönetime Danışmanlık ve Yardım Hizmeti

İç denetim görevini üstlenen iç denetçi, mesleki bilgi ve beceriye sahip, mevzuata hâkim olan deneyimli kişidir (İsmmo, 2015: 20). İç denetçi işletmenin faaliyetlerini inceleyerek yapılan hileleri, yanlış kayıt ve işlemleri tespit etmenin yanında bu durumun tekrarlanmaması için yöneticilere yardım ve danışmanlık hizmeti sağlar (Yıldırım, 2014: 36).

3. 1. 4. 4. Tasarruf İhtiyacı

İç denetim faaliyetiyle tespit edilerek çözüm sağlanan yanlışlar ve eksikler şirket için yüksek oranlarda tasarruf ve beklenenin üstünde kazanç sağlamaktadır. Bu kazanç iç denetim için ayrılan bütçeyi karşılayabilecek ölçeklere kadar çıkabilmektedir (Tide, 1995). Önemli olan yöneticilerin bu konuda bilinçlendirilerek iç denetime gereken önemi verilmelerini sağlamaktır.

3. 1. 4. 5. Hileli İşlemlere Karşı Korunma İhtiyacı

Hileli işlemlere en güzel örnek, halka açık şirketlerde büyük paya sahip ailenin ya da bireylerin, kârın bir bölümünü sahip olunan diğer şirketlere aktarımının sağlanmasıdır. Şirketler bu şekilde birçok menfaat sahibini en çokta devlet ve kamuoyunu etkilemektedir (Erkan: 2012: 171). İç denetim sistemiyle şirket

faaliyetlerini, yöneticileri ve yönetim kurulu üyelerini ayrıca bütün çalışanları denetleyerek her türlü hileli ve yanlış işlemi ortaya çıkarılması ve önlem alınması konusunda önemli rol oynar ("Sanal", 2018).

3. 2. İÇ KONTROL SİSTEMİ

İç kontrol işletmenin amaçlarına ulaşmak için belirlediği hedeflere varabilmek için güvence sağlama sürecidir. İç kontrol şirketlerde düzenlenen muhasebe kayıtlarının doğruluğu ve güvenilirliği, kaynakların korunması, prosedürlere uyulması, faaliyetlerde yeterlilik ve verimlilik, kurumsal prosedürler, iç denetim ve diğer sistemleri de içine alan bir kontrol sistemidir (Arcagök ve Erüz, 2006)

3. 2. 1. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN AMAÇLARI

ISSAI' na göre iç kontrol sisteminin amacı hesap verebilirlik ilkesi ışığında şirketin mali verileri ve raporlarını yasal mevzuatlara, etik kurallara uygun olarak hazırlanmasını sağlamaktır. Şirketlerin mali verileri ve varlıkları kötü amaçlı kullanımlara ve kayıplara tahribata uygun durumdadır. İç kontrol sistemi bu durumlara karşı kaynakları korumaktadır (Akyel, 2010: 3). Şirketlerin hedeflerine ulaşabilmesi için faaliyet yeterliliği ve verimliliğinin sağlanması, çalışanların prosedürlere uymasının sağlanmasını amaçlanmaktadır (Köroğlu & Uçma, 2006:2).

3. 2. 2. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN UNSURLARI

Intosai Gov 9100'da kurumun hedeflediği amaçları gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceği konusunda güvence elde etmek için tasarlanan iç kontrol sistemi beş unsurdan oluşur. Bu unsurlar kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izlemedir (Akyel, 2010: 6).

3. 2. 2. 1. Kontrol Ortamı

Etkili bir iç kontrol sisteminin ön şartı kontrol ortamıdır. Kontrol ortamını etkileyen faktörler; etik değerler, örgüt yapısı, çalışan personelin durumu, yönetim felsefesidir. İç kontrolün verimli olabilmesi için yönetim tarafından desteklenmesi gerekir. İç kontrol sistemi, şirket hedeflerini dikkate alarak riskleri yönetecek sistemi oluşturduğunda iç kontrol faaliyetleri de devreye girecektir (Saltık, 2017: 61).

3. 2. 2. 2. Kontrol Faaliyetleri

İç kontrol faaliyetlerinin temel unsuru düzenleyici önlemlerdir. Riskleri belirlemek, kabul edilebilir düzeyde tutabilmek kurumun hedeflerine ulaşması için konulan ve uygulanan politikalardır (Bozkurt, 2010:134). Kontrol faaliyetleri görevlerin devredilmesi, görevlerin birbirinden ayrılması, performans değerlendirme kriterleri gibi unsurların takibi ve kontrolünü kapsar (Akyel, 2010: 7).

3. 2. 2. 3. Risk Değerleme

Risk, kurumların amaçları ve belirlenmiş stratejik hedeflerine ulaşmaları sırasında karşılarına çıkabilecek engeller ya da beklenmeyen durumları ifade eder. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için risklerin tespiti ve risklere cevap verebilecek yanıtları üretme aşamaları risk değerlemesi olarak tanımlanır (Bozkurt, 2010: 133). Risk Değerleme ve risklerin tespiti organizasyonların hedeflerine ulaşmak için değişen koşullara uyumunu ve güncellenmesini sağlar (Akyel, 2010: 7).

3. 2. 2. 4. Bilgi ve İletişim

Kurum içi ve kurum dışı işlemleri güvenilir şekilde yerine getirebilmek için eksiksiz, sağlam ve zamanında iletişim kurulmasına ihtiyaç vardır. Şirketin hedeflerine ulaşabilmesi için organizasyonun bütün birimlerinden toplanacak güncel ve doğru bilgiler gerekmektedir (Akyel, 2010: 8).

Graham (2008) bireylerin sorumluluklarını yerine getirmesi ve beklentilerinin gerçekleşmesi için toplanan bilgilerden oluşturulan raporlar iletişimin temelini oluşturur (Atmaca, 2012: 197). Raporlar işletme içi faaliyetler ve olaylar yanında işletme dışındaki gelişmeleri de inceler (Gönen, 2009: 200).

3. 2. 2. 5. İzleme

Şirketin karşı karşıya kaldığı risklere ve değişikliklere uyum sağlayabilmesi ve çözüm bulabilmesi için iç kontrol sisteminin gözlemlenmesi gerekir. İç kontrol sistemlerinin izlenmesi, yetersizliklerin yönetimin uygun kademelerine rapor edilmesi ve denetim tavsiyelerinin hemen verilmesi sağlamalıdır (Akyel, 2010: 8).

3. 2. 3. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ÖNEMİ

Şirketlerde oluşturulan etkin iç kontrol yapısı; düzenlenmiş kurallar, standartlaşmış süreçler, görev tanımları, şirket etkinliği ve verimliliğinin artmasına, yasal mevzuatlara uyulmasına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Şirkette çalışan bireylerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesiyle kişilerin yetki ve sorumluluklarına göre hareket etmesi sağlanmış olur. İç kontrol kurumsal yönetim yapısının güçlendirilmesinde temel mekanizmalardan biridir (Uzay, 2015: 1-2).

Şirketlerde birbirinde bağımsız olan toplam kalite yönetimi, ISO süreçleri, performans yönetimi veya stratejik yönetim, pek çok noktada iç kontrol ile etkileşim içindedirler. İyi yönetilen bir iç kontrol sistemi, sadece kurumu risklere karşı korumak ve kurumsal hedeflerin başarılması sağlamakla kalmaz, diğer tüm yönetim sistemlerini de olumlu etkilemesi nedeniyle katkı sağlayan temel sistem olarak işlev görmektedir Etkin bir iç denetim sisteminin oluşturulması için sağlıklı bir iç kontrol ortamının bulunması gerekmektedir.

3. 2. 4. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN YARARLARI

İç kontrol sisteminin aile şirketlerine yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Uzay, 2015: 1; Tkyd, 2010: 43; Özbirecikli ve Tüm, 2015: 60- 61).

- ✓ Görev ve sorumlulukların dağılımı net olarak belirlenmesi.
- ✓ Tüm kayıt ve belgelerin uygun şekilde saklanması.
- ✓ Tutulması ve yedeklenmesine imkân veren belge düzenin oluşturulması hatalı işlemlerin oluşmasını engellenmesi.
- ✓ Hata ve hileli işlemlerin azalmasına ve kontrol kültürünün oluşmasına katkıda bulunması.
- ✓ İşlem ve uygulamaların standartlaştırılarak yazılı hale getirilmesiyle kontrol bilincini oluşturulması.
- ✓ Muhasebe bilgi sistemlerinin işletmede gerçekleşen işlemleri gerekçeleriyle doğru ve zamanında kayıtlara alarak raporlayacak şekilde oluşturularak sağlıklı bilgi alınması.
- ✓ Tehditlerin algılanarak risklerin değerlemesi ve bu tür risklere karşı önlem alınması gibi yararlar sağlar.

3. 2. 5. İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM İLİŞKİSİ

İç kontrol ve iç denetim tanım olarak birbirinden ayrılsa da özde birbirini tamamlayan kavramlardır. İç kontrol, işletme yönetimini ve çalışanları yönlendiren şirket faaliyetlerinin verimliliğini ve etkinliğini artıran, hazırlanan mali raporların güvenilir ve yasal mevzuatlara uygun olmasını sağlayan ve güvence altına almak için oluşturulan sistemdir (Sebilcioğlu, ?). İç denetim ise işletmede risk yönetimi, kontrol sürecinin etkinliği ve gelişimi gibi unsurları değerlendirerek aynı zamanda şirketin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur (Tide).

Şirketin hedeflerine ulaşabilmesi, risklerin azaltılmasının sağlanması için sistem oluşturulması ve geliştirilmesi, gereken kontrollerin yapılması iç kontrol, ilgili bilgilerin toplanması, sürecin izlenmesi, incelenmesi, değerlendirilmesi ve raporlanarak yönetime sunulması iç denetimin kapsamındadır. Şirketlerde iç kontrol sistemi denetlenerek etkinliğinin artırılması sağlamak iç denetim faaliyetlerinin yapılmasına bağlıdır. İç kontrol ve etkileşimli olduğu iç denetim sistemi şirketlerin hedeflerine ulaşmaları ve devamlıklarının sağlanması, gelecek kuşaklara devri konularında fayda sağlar. Etkili iç denetim faaliyetlerinin yerine getirilebilmesi için yönetmeliklerin güncel olarak takip edilmesi gerekir. İç denetim ve iç kontrolün birçok ortak yönü olmasına rağmen bazı özelliklerde birbirinden ayrılırlar. En belirgin fark ise iç kontrol sisteminin bağlı olduğu standartlar maliye bakanlığınca, iç denetim standartları ise iç denetim koordinasyon kurulu tarafınca oluşturulur. İç denetim sistemi şirket iç kontrol sistemine yol gösterici özelliğe sahiptir (Sabuncu, 2017:161-170).

3. 3. AİLE ŞİRKETLERİNDE İÇ DENETİM

İç denetim iç kontrol sistemine yol gösterici olarak etkinliğinin arttırılmasında fayda sağlar ayrıca üst yönetime raporlar sunarak ve tavsiyelerde bulunarak danışmanlık hizmeti sağlar. Hatalı ve hileli işlemleri ortaya çıkararak şirketlere güvence hizmeti, hata ve hilelerin tekrarlanmasını engelleyerek de şirket için faaliyetlerde tasarruf sağlar. Aile şirketlerinde devamlılığın sağlanması ve şirket menfaatleri için faaliyetlerin izlenmesi açısından iç kontrol sisteminin oluşturulması önemlidir. Aile şirketleri iç denetim uygulamaları için dışarıdan profesyonellerden

seçebilir. Dışarıdan profesyonel i denetçi seçilirken bilgi birikimi, mesleki yeterliliği, sahip olduğu yetenekler, deneyimi, objektif olması ve bağımsızlığı dikkate alınarak seçim yapılmalıdır (Özbirecikli ve Tüm, 2015: 77- 79).

3. 4. KURUMSAL YÖNETİM OLUŞTURULMASINDA İ DENETİMİN ROLÜ

Şirket faaliyetlerinin kurucu yöneticiden bağımsız olarak sürdürölmesi ve geliştirilmesine olanak sağlayan yönetim sistemi ve organizasyon yapısının oluşturulma olarak tanımlanan kurumsal yönetim şirketin profesyoneller tarafından yönetilmesini sağlar (Türedi vd., 2015:70). Kurumsal yönetim profesyonel yöneticilerle şirket sürekliliğinin sağlanması, şirket içinde ve dışında bulunan menfaat sahiplerinin beklentilerine cevap verilmesi gibi mevzularda sorumluluklar yükler (Kurnaz, 2006: 127). Yüklenen sorumlulukların yasal mevzuatlara, yönetmeliklere ve belirlenen kurallara uygun olarak gerçekleőip gerçekleőmedięi iç denetim sistemiyle belirlenir. İç denetim, şirket organizasyon yapısında görev alan kişilere yetki ve sorumluluk verilmesi, faaliyetleri için oluşabilecek risklerin belirlenmesi ve gerekli önemlerin alınması, performansın arttırılması ve pratik yöntemler geliştirilerek şirket ihtiyaçlarının karşılanması konusunda kurumsal yönetim için temel yapı taşı olan güvence ve danışmanlık rolünü üstlenir (Güneş ve Teker, 2010: 72).

İç denetimin üstlenmiş olduğu roller ile kurumsal yönetimin amaçları birbiriyle bağdaşır. Kurumsal yönetim ilkelerinin işletme içinde uygulanabilmesi için iç kontrol sistemine ihtiyaç duyulur. iç kontrol sisteminin etkinliği ve verimliliğinin değerlendirilmesi iç denetim sistemine aittir. İç denetim şirkette kurumsal yönetimin uygulanması sağlarken aynı zamanda kurumsal yönetim faaliyetlerinin etkinliğinin ve kalitesinin arttırılmasına fayda sağlar (Türedi vd., 2015: 70).

4. BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA, KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ DENETİM DÜZEYLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Aile şirketleri açısından kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve iç denetim oldukça önemli kavramlardır. Aile ile iş ilişkilerinin iç içe olduğu, ailenin değer yargıları ve inançlarının önemsendiği, kan bağı ve duygusallığın ön planda olduğu yapının içerisinde prosedür ve normlara dayalı kurumsal yönetimi, kurumsallaşmayı, ve iç denetimi kapsayan sistemler oluşturmak oldukça zorlu bir süreçtir. Araştırmamızın amacı aile şirketleri için zorlu olan bu sürecin unsurları olan kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve iç denetim düzeylerinin belirlenmesidir.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmamızda aile şirketlerinin kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve iç denetim uygulamalarını inceleyebilmek için nicel araştırma yöntemi kullanılmak istenilmemize rağmen örneklem büyüklüğünün çok fazla olması ve aile şirketlerine ulaşmanın zorluğu nedeniyle nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmamızda verilerin çözümlenmesi için betimsel analiz ve içerik analizi teknikleri kullanılmıştır. Elde edilen veriler Office programına aktararak kodlamalar, temalar ve alt temalar belirlenmiş buna ek olarak NVivo 12 programında temalar ve kodlanmış görüşlere göre modeller oluşturulmuştur.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ ve SINIRLILIKLARI

Araştırmamız Konya ilinde faaliyet gösteren ve görüşme talebimizi kabul eden 54 aile şirketini kapsamaktadır. Aile şirketlerden öncelikle randevu alınmış ve uygun görülen saatlerde ziyaretler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler mesai saatleri içinde küçük bir kısmıyla ise mesai saatleri dışında, yaklaşık 15 dakikada gerçekleştirilmiştir.

4.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Veri toplama aracı olarak, kullandığımız yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular daha önce yapılan çalışmalar da kullanılan anket sorularından uyarlanmıştır.

4.5. BULGULAR VE YORUM

Araştırmamıza katılan aile şirketlerinin demografik özellikleri ve yarı yapılandırılmış görüşme formlarındaki sorulara vermiş oldukları cevapların değerlendirilmesi bu bölümde yer almaktadır.

4.5.1. Katılımcı Şirketlerin Demografik özellikleri

Görüşme yapılan aile şirketlerinin demografik özelliklerine göre dağılımları aşağıdaki gibidir.

Tablo 15: Aile Şirketlerine İlişkin Demografik Özellikler

Faaliyet Süresi	F	%	Eğitim Seviyesi	F	%
1 ile 10	14	25,93	Yüksek lisans	4	7,41
11 ile 30	29	53,7	Lisans	24	44,44
31 ile 50	9	16,67	Ön Lisans	2	3,7
51 ve üzeri	2	3,7	Lise	19	35,19
Sektör	F	%	Ortaokul	4	7,41
Üretim	26	48,15	İlkokul	1	1,85
Gıda	10	18,52	Personel Sayısı	F	%
Diğer	7	12,96	1 ile 10	19	35,19
İnşaat	6	11,11	11 ile 50	18	33,33
Perakende	5	9,26	51 ile 100	8	14,81
Nevi	F	%	101 ile 500	7	12,96
Limitet	44	81,48	501 ile 1000	2	3,7
Anonim	10	18,52			

Görüşme yapılan aile şirketlerinden birinin yetkilisi; "*Şirket olarak faaliyet sürelerimiz 11-30 yıl arasında ancak ilk kuruluşumuz şahıs işletmesi olarak gerçekleştiği için o kısmı da sayarsak 70 yıllık bir geçmişe sahiptir ve 3. kuşak tarafından yönetilmektedir*"(Ş46).

Çalışmamızda topladığımız verilere üretim sektöründe faaliyet gösteren ve perakende sektöründe şube sayısı fazla olan şirketlerin personel sayılarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

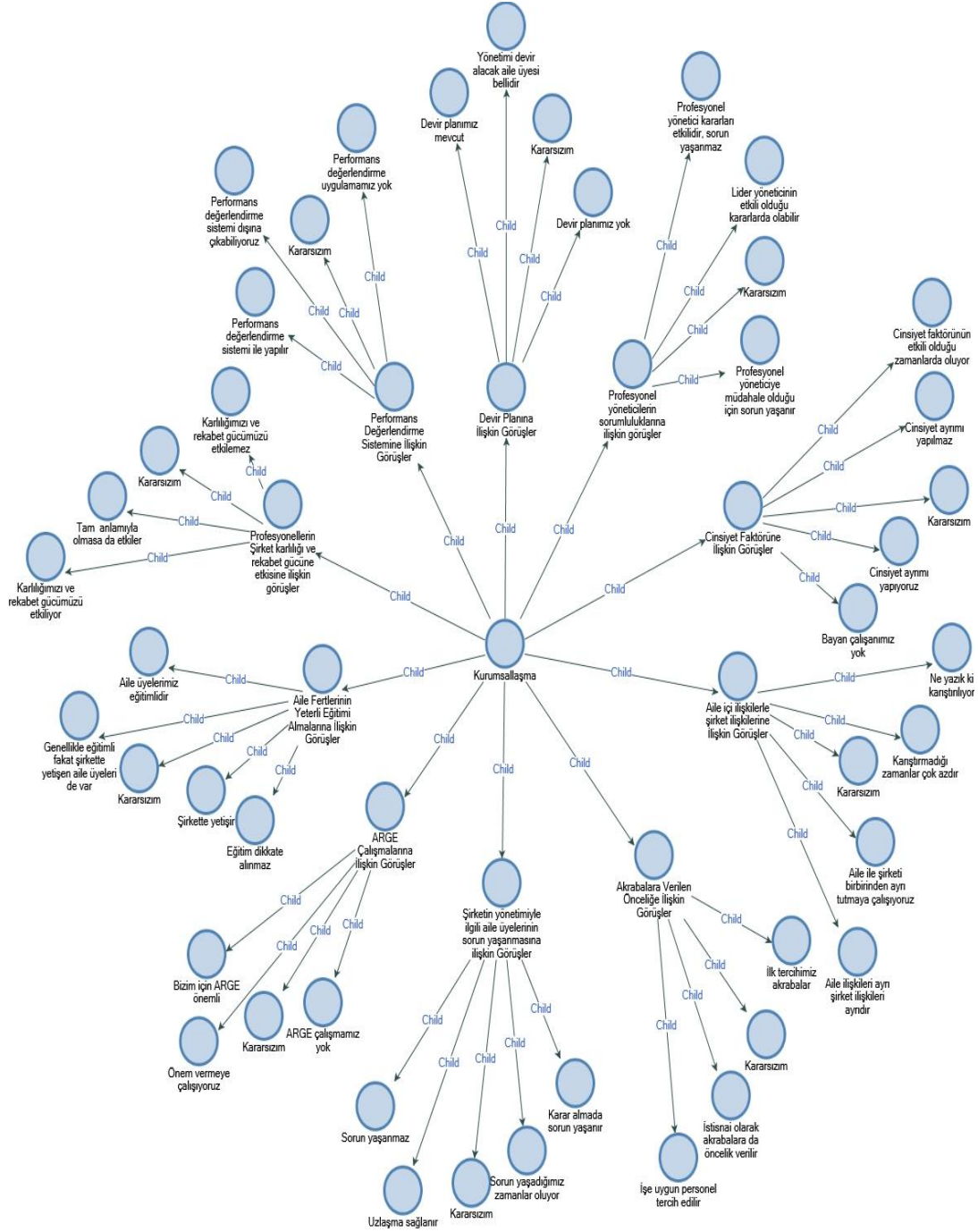
4. 5. 2. Katılımcı Şirketlerin Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim ve İç Denetim uygulamalarına İlişkin Görüşleri

Araştırmamıza katılan aile şirketlerinin kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve iç denetim uygulamalarına ilişkin yapılarını ve işleyişlerini incelemeye yönelik sorulara göre oluşturulmuş temalar, alt temalar, kodlanmış görüşler ve katılımcı görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 16: Kurumsallaşma Uygulamalarına İlişkin Temalar ve Alt temalar

Verilerin Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Tema ve Alt Temalar
1. Kurumsallaşmaya ilişkin Görüşler
1.1. Aile içi ilişkilerle şirket ilişkileri içeren görüşler
1.2. Akrabalara verilen önceliğe ilişkin görüşler
1.3. Cinsiyet faktörüne ilişkin görüşler
1.4. Devir planına ilişkin görüşler
1.5. Arge çalışmalarına ilişkin görüşler
1.6. Aile fertlerinin yeterli eğitimi almalarına ilişkin görüşler
1.7. Performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşler
1.8. Profesyonel yöneticilerin sorumluluklarına ilişkin görüşler
1.9. Profesyonellerin şirket karlılığı ve rekabet gücüne etkisine ilişkin görüşler
1.10. Şirketin yönetimiyle ilgili aile üyelerinin sorun yaşanmasına ilişkin görüşler
2. Kurumsal Yönetime ilişkin Görüşler
2.1. Sosyal sorumluluk projelerine ilişkin görüşler
2.2. Personel alımına ilişkin görüşler
2.3. Ödüllendirme faaliyetlerine ilişkin görüşler
2.4. Menfaat sahiplerine yönelik açıklamalara ilişkin görüşler
2.5. Hissedar haklarına ilişkin görüşler
3. İç Denetime ilişkin Görüşler
3.1. Risk yönetimi faaliyetlerine ilişkin görüşler
3.2. İç denetim birimine ilişkin görüşler
3.3. Ödemelerde profesyonel yönetici talimatına ilişkin görüşler
3.4. Stok sayımına ilişkin görüşler
3.5. Kasadaki nakdin sayılması ve bankaya yatırılmasına ilişkin görüşler

4. 5. 2. 1. Katılımcı Şirketlerin Kurumsallaşmaya İlişkin Görüşleri



Şekil 10: Kurumsallaşma Uygulamalarına İlişkin Görüşler

Şekil 10'da görüldüğü gibi kurumsallaşma uygulamalarını kapsayan görüşlere göre oluşturulan temalar, alt temalar ve kodlamalarla model oluşturulmuştur.

✓ **Aile içi ilişkilerle şirket ilişkileri içeren görüşler;**

"Aile içi ilişkilerle şirkette ilişkilerinin karıştırılmaması gerekir ama ne yazık ki karıştırılıyor"(\$44).

Bu yorumdan yola çıkarsak şirketlerde ailenin kurumsallaşması konusunda yeterli etkinliğin olmadığı ve etkinliğin sağlanabilmesi için de bir aile anayasasının oluşturulması gerektiği görülmektedir.

Aile Anayasası ile ilgili olarak bir şirket kurucusu görüşü şöyledir; "Kurumsallaşma üzerine eğitimlere katılıyorum çalışmalar yapıyorum. Bir anayasa çalışmamız var fakat uygulaya geçiremedik"(\$47). Aile anayasasının oluşturulması kadar oluşturulan anayasanın aile üyeleri tarafından kabul edilmesi ve uygulanması sağlanmalıdır.

Tablo 17: Aile İçi İlişkilerle Şirket İlişkilerine İlişkin Kodlanmış Görüşler

Kodlanmış Görüşler	F
1 Aile ilişkileri ayrı şirket ilişkileri ayrı (\$1, \$2, \$3, \$5, \$7, \$8, \$9, \$10, \$11, \$13, \$14, \$15, \$16, \$17, \$19, \$21, \$26, \$27, \$28, \$30, \$32, \$33, \$35, \$37, \$38, \$40, \$41, \$42, \$43, \$45, \$46, \$47, \$48, \$49, \$50, \$51, \$53, \$54)	39
2 Aile ile şirketi birbirinden ayrı tutmaya çalışıyoruz (\$4, \$6 \$12, \$18, \$20, \$24, \$29, \$34, \$36)	9
3 Kararsızım(\$23)	1
4 Karıştırmadığı zamanlar çok az (\$22, \$25)	2
5 Ne yazık ki karıştırılıyor (\$31, \$44, \$52)	3

✓ **Akrabalara verilen önceliğe ilişkin görüşler;**

"Bizim için önemli olan akrabamız olması değil işin gereklerini yerine getirebilecek eğitim, bilgi ve beceriye sahip olmasıdır"(\$34). Araştırmamıza katılan aile şirketleri personel seçiminde eğitim, bilgi ve beceri gibi unsurları dikkate aldığı belirtmiştir. Bu da gösteriyor ki şirketler günümüzde personel seçiminde daha dikkatli davranmaya çalışıyorlar.

Tablo 18: Akrabalara Verilen Önceliğe İlişkin Kodlanmış Görüşler

Kodlanmış Görüşler	F
1 İşe uygun personel tercih edilir (§1, §6, §8, §9, §16, §19, §21, §26, §27, §28, §30, §33, §34, §36, §37, §38, §39, §42, §43, §45, §46, §47, §50, §51)	24
2 İstisnai olarak akrabalara da öncelik verilir (§2, §3, §4, §11, §12, §14, §15, §17, §18, §20, §29, §31, §32, §40, §41, §44, §52, §53)	18
3 Kararsızım (§5, §13, §22, §23, §24, §49, §54)	7
4 İlk tercihimiz akrabalar (§7, §10, §25, §35, §48)	5

✓ **Cinsiyet faktörüne ilişkin görüşler;**

"Aile üyelerin yanında şirkette çalışan personeller içinde de bayan çalışanımız yok. Bu konu üzerinde çalışmalarımız oldu fakat aile üyesi olan yönetim kurulu üyelerinin kararları değişmedi" (§53).

İleride bayan bir varisinde işin başına geçebileceği ve kız çocuklarının da aile şirketlerinde kolay başarı sağlayabileceği unutulmamalıdır (Semerci, 2008: 89).

Tablo 19: Kodlanmış Cinsiyet Faktörüne İlişkin Görüşler

Kodlanmış Görüşler	F
1 Cinsiyet ayrımı yapılmaz (§3, §5, §7, §8, §9, §21, §27, §30, §32, §38, §39, §41, §42, §43, §46, §47, §50, §51)	18
2 Cinsiyet faktörünün etkili olduğu zamanlarda oluyor (§4, §6, §11, §12, §15, §18, §19, §20, §23, §29, §33, §34, §40, §44, §45, §48)	16
3 Kararsızım (§1, §2, §13, §14, §17, §24, §25, §54)	8
4 Cinsiyet ayrımı yapıyoruz (§10, §22, §26, §36, §37, §49)	6
5 Bayan çalışanımız yok (§16, §28, §31, §35, §52, §53)	6

✓ **Devir planına ilişkin görüşler;**

"Devir planı derken " (§48).

Bu yorumdan hareketle devir planı konusunda gereken çalışmaların yapılmadığı görülmektedir. Aile şirketlerinin yaşam sürelerini etkileyen bu kadar önemli bir faktörün şirketler tarafından önemsenmemesi dikkat çekicidir. Aile şirketlerinde devir planı zamanında yapılmamaktadır. Devir konusu, özellikle de kurucu yöneticinin ölümüyle gündeme gelmektedir (Alayoğlu, 2003: 93-100).

Tablo 20:Devir Planına İlişkin Görüşler

Kodlanmış Görüşler	F
1 Devir planımız mevcut (§3, §8, §9, §19, §25, §27, §28, §30, §32, §33, §39,§40, §41, §50)	14
2 Yönetimi devir alacak aile üyesi bellidir (§1, §2, §5, §7, §11, §13, §15, §17, §21, §26, §34, §37, §43, §47, §51)	15
3 Kararsızım (§4, §6, §10, §14, §18, §20, §22, §23, §24, §42, §46, §53, §54)	13
4 Devir planımız yok (§12, §16, §29, §36, §44, §45, §48, §49, §31, §35, §38, §52)	12

✓ **ARGE çalışmalarına ilişkin görüşler;**

"ARGE çalışmaları bizim için önemli gerekli çalışmaları yapıyoruz" (§42).

Çalışmamıza katılım sağlayan firmalarının %48'i ARGE çalışmalarına gereken önemi verdiğini %33'ü önem vermeye çalıştığını savunmaktadır. ARGE yeni fikirlerle yeni şeyler üretmeyi ve pazara sunmayı destekler (Gök, 2019: 22). ARGE çalışmasına önem veren şirketler ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet gücüne sahiptir (Türkiştime, 2017:5). Bu durum aile şirketlerinin ARGE' ye verdikleri önemin nedenini açıklamaktadır.

Tablo 21: ARGE Çalışmalarına İlişkin Kodlanmış Görüşler

Kodlanmış Görüşler	F
1 Bizim için ARGE önemli (§1, §2, §3, §9, §11, §13, §14, §15, §19, §26, §27, §28, §30, §31, §33, §35,§38, §36, §38, §39, §41, §42, §46, §47, §48, §51, §53)	26
2 Önem vermeye çalışıyoruz (§4, §5, §10, §16, §17, §18, §20, §22, §25, §29, §32,§34,§37, §40, §43, §44, §49, §50)	18
3 Kararsızım (§6, §21, §23, §24, §45, §54)	6
4 ARGE çalışmamız yok (§7, §8, §12, §52)	4

✓ **Aile fertlerinin yeterli eğitimi almalarına ilişkin görüşler;**

"Kendim şartlar nedeniyle okuyamadım ama çocuklarımın ve torunlarımın okuması konusunda onları destekliyorum" (§40).

"Kendim üniversiteyi bırakmak zorunda kaldım" Bütün çocuklarım şirkette çalışıyor gelinlerimde dâhil üniversite mezunudur. Eğitilmiş olmaları işle ilgili olarak özellikle çevreyle iletişimlerini olumlu etkiliyor" (§50).

Bu yorumlara göre profesyonelleşmenin önemli öğelerinden eğitimin şirketlerde önemli bir yere sahip olduğunu gözlemleyebiliriz. Şirketlerde varis belirlenmesi ve belirlenen varisin mesleki kariyeri için hem teorik hem de uygulamalı eğitimi almış olması şirketin geleceği için önemlidir(Kıran, 2007: 66).

Tablo 22: Aile Fertlerinin Yeterli Eğitimi Almalarına İlişkin Kodlanmış Görüşler

	Kodlanmış Görüşler	F
1	Aile üyelerimiz eğitilidir (\$6, \$7, \$9, \$13, \$14, \$15, \$19, \$21, \$27, \$28, \$30, \$35, \$36, \$39, \$40, \$41, \$42, \$43, \$50, \$51)	20
2	Genellikle eğitilmiş fakat şirkette yetişen aile üyeleri de var (\$1, \$2, \$3, \$4, \$5, \$8, \$10, \$11, \$16, \$17, \$20, \$22, \$23, \$24, \$25, \$26, \$29, \$32, \$33, \$34, \$37, \$44, \$45, \$47, \$48, \$53, \$54)	27
3	Kararsızım (\$18, \$31)	2
4	Şirkette yetişir (\$12, \$38, \$46)	3
5	Eğitim dikkate alınmaz (\$49, \$52)	2

✓ **Performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşler;**

"Bağlı oldukları müdürler değerlendirir" (\$46).

Performans değerlendirme sisteminde amaç terfi, ücretlendirme, eğitim ve kariyer planlaması gibi etkinliklere ilişkin yönetsel kararların alınmasıdır (Yumuşak, 2009: 13). Performans değerlendirme sistemi ile ilgi olarak standart bir yöntem yoktur. Her şirket kendine uygun olan yöntemi seçer ve uygular (Akçakanat, 2009: 18).

Tablo 23: Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Kodlanmış Görüşler

	Kodlanmış Görüşler	F
1	Performans değerlendirme sistemi ile yapılır (\$7, \$8, \$9, \$16, \$20, \$27, \$28, \$33, \$35, \$39, \$40, \$41, \$42, \$46, \$47, \$50, \$51)	17
2	Performans değerlendirme sistemi dışına çıkabiliyoruz (\$1, \$2, \$5, \$6, \$10, \$11, \$13, \$14, \$15, \$17, \$18, \$21, \$22, \$24, \$25, \$26, \$31, \$34, \$37, \$43, \$53, \$54)	22
3	Kararsızım (\$3, \$4, \$23, \$30, \$32, \$49)	6
4	Performans değerlendirme uygulamamız yok (\$12, \$19, \$29, \$44, \$45, \$36, \$38, \$48, \$52)	9

✓ **Profesyonel yöneticilerin sorumluluklarına ilişkin görüşler;**

"Sorun yaşamaz, sorun yaşarsa zaten şirketten gider"(\$39).

1950'li yılların başında yapılan çalışmalarda kurucu yöneticiler, modern yönetici fikrine karşı çıkarak, kurdukları işi en iyi kendilerinin yöneteceğini savunmuşlardır (Eczacıbaşı, 1994: 245). Bu yoruma dayanarak günümüzde hala aynı görüşün hâkim olduğunu gözlemleyebiliriz.

Tablo 24: Profesyonel Yöneticilerin Sorumluluklarına İlişkin Kodlanmış Görüşler

Kodlanmış Görüşler		F
1	Profesyonel yönetici kararları etkilidir, sorun yaşanmaz (\$3, \$6, \$8, \$9, \$21, \$27, \$28, \$30, \$33, \$35, \$37, \$38, \$40, \$41, \$42, \$46, \$50, \$51)	18
2	Lider yöneticinin etkili olduğu kararlarda olabilir (\$2, \$4, \$5, \$13, \$14, \$17, \$18, \$19, \$20, \$24, \$25, \$32, \$43, \$44, \$45, \$54)	16
3	Kararsızım(\$1, \$7, \$11, \$15, \$23, \$26, \$29, \$36)	8
4	Profesyonel yöneticiye müdahale olduğu için sorun yaşanır (\$16, \$22, \$34, \$48, \$49, \$12, \$31, \$39, \$47, \$52, \$10, \$53)	12

✓ **Profesyonellerin şirket karlılığı ve rekabet gücüne etkisine ilişkin görüşler;**

Profesyonel yönetici şirket karlılığımızı ve rekabet gücümüzü etkiler (\$41).

Şirket direktörü olan bir katılımcı ile yaptığımız sohbetimizde; *2018 yılında dövizin yükselmesiyle oluşan zorlu ekonomik şartlar da " baştan çalışma yapıp önlem aldıkları için çok etkilenmediklerini belirtti"(\$53).* Profesyonel yöneticiler değişen piyasa şartlarına uygun kararlar alır ve gereken değişiklikleri uygularlar (Çakır, 2002: 47).

Tablo 25: Profesyonellerin Şirket Karlılığı Ve Rekabet Gücüne Etkisine İlişkin Kodlanmış Görüşler

Kodlanmış Görüşler	F
1 Karlılığımızı ve rekabet gücümüzü etkiliyor (§1, §2, §3, §8, §9, §16, §19, §20, §25, §27, §28, §30, §32, §33, §35, §38, §39, §41, §42, §43, §45, §46, §47, §48, §49, §50, §52)	27
2 Tam anlamıyla olmasa da etkiler (§4, §5, §6, §7, §10, §11, §13, §14, §15, §17, §18, §24, §26, §29, §31, §34, §40, §44, §51, §53, §54)	21
3 Kararsızım (§12, §21, §23, §36, §37)	5
4 Karlılığımızı ve rekabet gücümüzü etkilemez (§22)	1

✓ **Şirketin yönetimiyle ilgili aile üyelerinin sorun yaşanmasına ilişkin görüşler;**

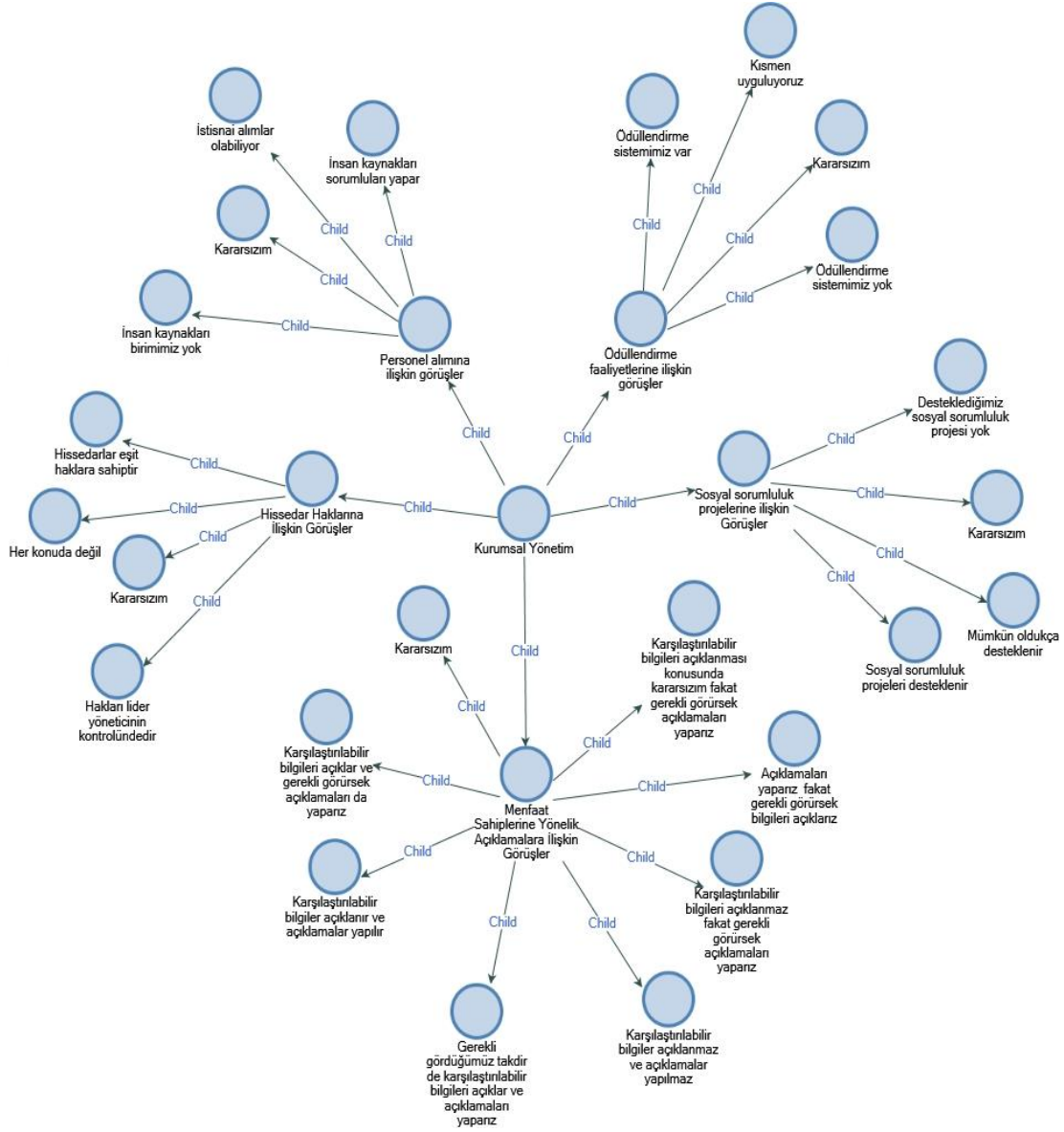
Bir şirket kurucusu ile sohbetimizde, insan kaynakları biriminiz var mı? Sorusuna cevabı şöyledir: "*Ben olmasını istiyorum fakat kardeşler olarak uzlaşamadığımız için oluşturamıyorum*" (§47).

Aile şirketleri çatışmaların yoğun olarak yaşandığı yerlerdir. Aile bireyleri birlikte fazla zaman geçirdikleri için hem iş hayatı hem de aile içinde karar alma konularında sorun yaşayabilirler (Sadri, 2013: 43). Aile üyelerinin, farklı düşüncelere sahip oldukları için bazı konularda uzlaşma sağlayamadıklarını ve yönetimle ilgili sorun yaşadıklarını gözlemleyebiliriz.

Tablo 26: Şirketin Yönetimiyle İlgili Aile Üyelerinin Sorun Yaşanmasına İlişkin Kodlanmış Görüşler

Kodlanmış Görüşler	F
1 Sorun yaşanmaz (§3, §8, §19, §21, §26, §27, §28, §30, §32, §36, §38, §39, §42, §43, §46, §50, §51)	17
2 Uzlaşma sağlanır (§2, §4, §5, §6, §7, §10, §11, §12, §14, §16, §17, §18, §24, §33, §37, §40, §44, §45, §54)	19
3 Kararsızım (§13, §15, §20, §22, §23, §25, §29, §31, §49)	9
4 Sorun yaşadığımız zamanlar oluyor (§1, §34, §35, §41, §47, §48, §53)	7
5 Karar almada sorun yaşıyoruz (§9, §52)	2

4. 5. 2. 2. Katılımcı Şirketlerin Kurumsal Yönetim uygulamalarına ilişkin görüşleri



Şekil 11: Kurumsal Yönetim Uygulamalarına İlişkin Görüşler

Şekil 11'de görüldüğü gibi kurumsal yönetim uygulamalarını kapsayan görüşlere göre oluşturulan temalar, alt temalar ve kodlamalarla model oluşturulmuştur.

✓ **Sosyal sorumluluk projelerine ilişkin görüşler;**

" Bizim aktif olarak yürüttüğümüz bir projemiz var. Özel çocukların eğitimi, desteklenmesi ve istihdamlarının sağlanması ile ilgili çalışmalar yapmaktayız" (§33).

" Sizin görüşme talebinizi kabul ederek çalışmanıza katılmakta bizim için bir sosyal sorumluluktur"(§48).

Çalışmamıza katılan aile şirketlerinin % 81'lik kısmı sosyal sorumluluk projelerini desteklemektedir. Dyer ve Whetten'e göre Standart and Poor's 500 endeksinde yer alan 59'u aile şirketi olan 261 şirketin karşılaştırıldığı bir araştırmada aile şirketlerinin sosyal sorumluluk projelerine daha çok önem verdiği görülmüştür. Sosyal sorumluk projeleri desteklemeleri ile ilgili aile şirketlerinin itibarları, isimleri ve gelecek endişeleri etkili olmaktadır (İştar, 2014:192).

Tablo 27: Sosyal Sorumluluk Projelerine İlişkin Kodlanmış Görüşler

Kodlanmış Görüşler	F
1 Sosyal sorumluluk projeleri desteklenir (§2, §8, §9, §18, §19, §25, §26, §27, §28, §30, §32, §33, §35, §39, §40, §41, §42, §43, §46, §47, §50)	21
2 Mümkün oldukça desteklenir (§1, §3, §5, §6, §7, §10, §11, §13, §14, §15, §16, §17, §20, §21, §22, §24, §29, §34, §44, §48, §51, §52, §53)	23
3 Kararsızım (§4, §12, §23, §37, §45, §54)	6
4 Desteklediğimiz sosyal sorumluluk projesi yok (§31, §36, §49, §38)	4

✓ **Personel alımına ilişkin görüşler;**

"Her bölüm müdürü kendi personelinin alımını yapar"(§46).

Görüşme yapılan şirketlerde insan kaynakları birimi olmayan şirketler bulunmaktadır. Buradan hareketle personel yönetimine gereken önemin verilmediğini gözlemleyebiliriz.

İnsan kaynaklarının, kurumsallaşma sürecindeki şirketler tarafından etkin ve verimli kullanılması önemlidir (Taşkın, 2014:2). Kurumsal yönetimin en önemli göstergesi insan kaynaklarıdır. Şirketlerin pay sahiplerine olduğu kadar menfaat sahipleri içinde yer alan çalışanlarına karşıda sorumlulukları vardır. Şirketlerin iyi bir şekilde yönetilmesi ve geleceği için bu sorumluluklarının farkında olması gerekir (Spk, 2005: 32).

Tablo 28: Personel Alımına İlişkin Görüşler

	Kodlanmış Görüşler	F
1	İnsan kaynakları sorumluları yapar (§2, §3, §6, §7, §9, §16, §20, §27, §28, §33, §38, §39, §40, §41, §43, §50, §52)	17
2	İstisnai alımlar olabiliyor (§1, §4, §10, §11, §13, §14, §15, §17, §18, §19, §24, §25, §26, §29, §37, §44, §45, §53, §54)	19
3	Kararsızım (§22, §23, §32)	3
4	İnsan kaynakları birimimiz yok (§21, §31, §34, §42, §46, §47, §48, §49, §5, §8, §12, §30, §35, §36, §51)	15

✓ **Ödüllendirme faaliyetlerine ilişkin görüşler;**

" Satış personellerine satışlarına göre prim verilir" (§48).

" Bütün çalışanlarımızı kapsayan destek sistemimiz var. Evlenenlere, çocuğu olanlara ayrıca da özel dönemlerde destek amaçlı hediyeler veriyoruz" (§42).

Hugh vd. göre, çalışanların işyerine bağlanmaları ve motivasyonlarının artırılması performans değerlendirme sistemine göre ödüllendirilmelerine bağlıdır (Güleş vd., 2013: 131).

Tablo 29: Ödüllendirme Faaliyetlerine İlişkin Kodlanmış Görüşler

	Kodlanmış Görüşler	F
1	Ödüllendirme sistemimiz var (§7, §8, §27, §28, §33, §35, §39, §40, §41, §50)	10
2	Kısmen uyguluyoruz (§1, §2, §5, §6, §11, §13, §16, §17, §19, §22, §24, §26, §36, §37, §46, §48, §51, §53)	18
3	Kararsızım (§3, §4, §14, §15, §18, §20, §23, §25, §29, §30, §32, §34, §44, §52, §54)	15
4	Ödüllendirme sistemimiz yok (§9, §10, §12, §21, §42, §43, §45, §49, §31, §38, §4)	11

✓ **Menfaat sahiplerine yönelik açıklamalara ilişkin görüşler;**

"Menfaat sahiplerine yönelik konularda gerekli açıklamaları yaparız fakat karşılaştırılabilir bilgileri paylaşmak istemeyiz" (§33).

Kurumsal yönetimin hesap verilebilirlik ilkesi gereğince, şirketlerin menfaat sahiplerine yasal mevzuatlara uygun olarak şirket faaliyetlerine ilişkin bilgileri

paylaşması gerekir (Atilla, 2016). Aile şirketlerinde, şirket bilgilerini aile dışından biriyle paylaşmak istemedikleri için sorunlarını kendi içlerinde ve birbirlerini destekleyerek çözmek isterler.

Tablo 30: Menfaat Sahiplerine Yönelik Açıklamalara İlişkin Görüşler

Kodlanmış Görüşler	F
1 Karşılaştırılabilir bilgiler açıklanır ve açıklamalar yapılır (§8, §9, §19, §27, §28, §30, §38, §39, §41, §42, §46, §47, §50)	13
2 Gerekli gördüğümüz takdir de karşılaştırılabilir bilgileri açıklar ve açıklamaları yaparız (§1, §2, §6, §7, §10, §11, §17, §18, §20, §21, §24, §32, §34, §36, §37, §40, §44, §45, §51, §54)	20
3 Kararsızım (§4, §22, §23, §31, §48, §49, §52)	7
4 Karşılaştırılabilir bilgiler açıklanmaz ve açıklamalar yapılmaz (§12, §35)	2
5 Karşılaştırılabilir bilgileri açıklar ve gerekli görürsek açıklamaları da yaparız (§3)	1
6 Açıklamaları yaparız fakat gerekli görürsek bilgileri açıklarız (§5, §26, §29, §43)	4
7 Karşılaştırılabilir bilgileri açıklanması konusunda kararsızım fakat gerekli görürsek açıklamaları da yaparız (§13, §14, §15)	3
8 Karşılaştırılabilir bilgileri açıklanmaz fakat gerekli görürsek açıklamaları yaparız (§16, §25, §53, §33)	4

✓ **Hissedar haklarına ilişkin görüşler;**

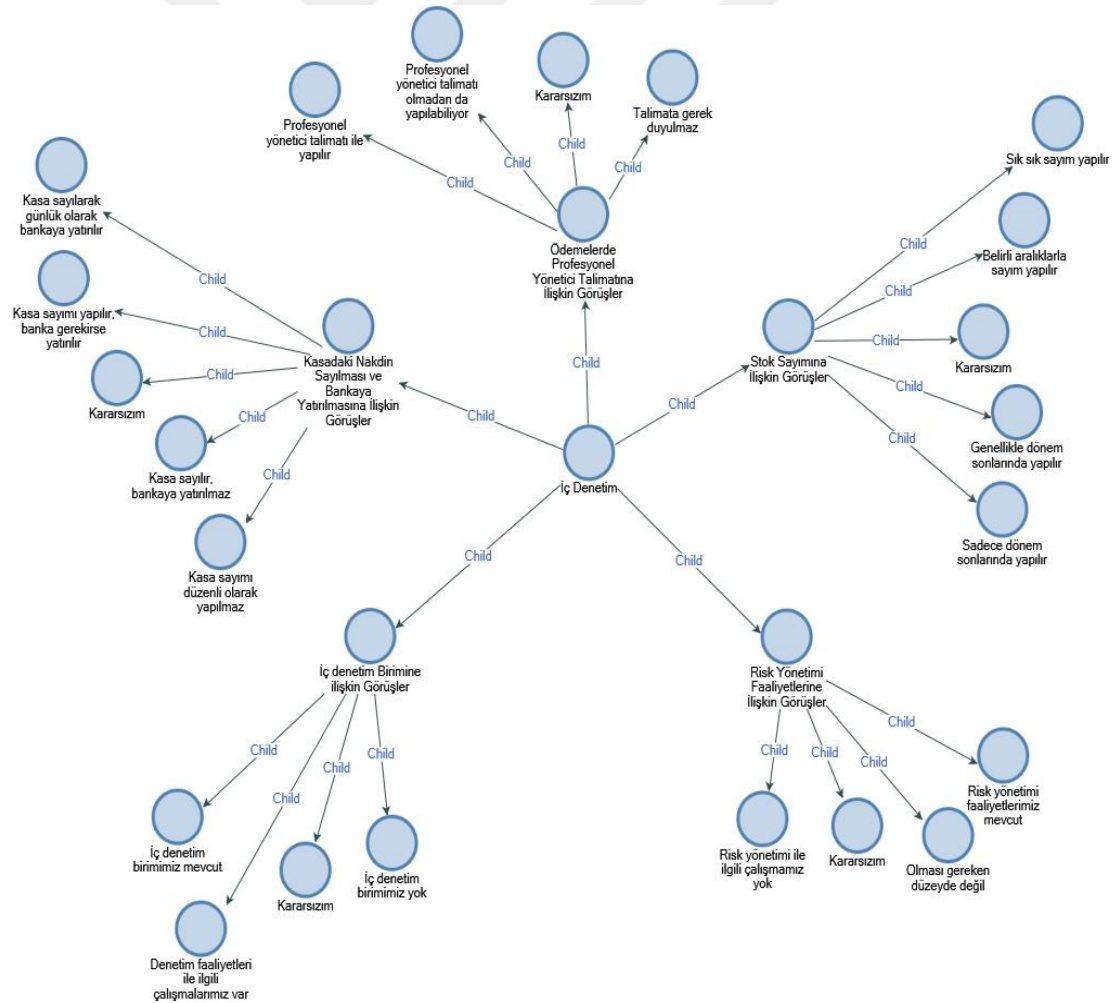
Hisse sahipleri ile ilgili olarak sohbet esnasında ortaklık bilgilerini benimle paylaşan bir katılımcıya eşiniz hisseleri ile ilgili sorudaki haklara sahip mi diye sorduğumda cevabı şöyledir: *"Evet tabi ki de eşim oy kullanma, kardan pay alma hakkına sahip isterse hisselerini de devredebilir"* (§21).

Katılımcı yorumundan yola çıkarak OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinden göre pay sahiplerinin hakları, adil Muamele görmeleri ve temel ortaklı işlevlerini kapsayan ilkeye şirketin uyduğu gözlenebilmektedir. Şirketteki pay sahiplerinin kontrol gücünü elinde bulundurması gelecekte oluşabilecek koşullara bağlı olarak hisselerini yönetebilmeleri yani eşit işlem hakkına sahip olmaları gerekmektedir (Babuşçu ve Hazar, 2007: 158).

Tablo 31: Hissedar Haklarına İlişkin Görüşler

Kodlanmış Görüşler	F
1 Hissedarlar eşit haklara sahiptir (§3, §8, §19, §20, §21, §26, §27, §29, §30, §33, §35, §38, §41, §43, §46, §48, §50)	17
2 Her konuda değil (§1, §5, §11, §13, §14, §15, §17, §18, §23, §24, §32, §34, §40, §42, §53, §54)	16
3 Kararsızım (§2, §4, §7, §16, §22, §25, §28, §31, §36, §49, §52)	11
4 Hakları lider yöneticinin kontrolündedir (§6, §10, §12, §37, §44, §45, §9, §39, §47, §51)	10

4. 5. 2. 3. Katılımcı Şirketlerin İç Denetim uygulamalarını kapsayan sorulara ilişkin görüşleri



Şekil 12: İç Denetim Uygulamalarına İlişkin Sorulara Görüşler

Şekil 12' de görüldüğü gibi iç denetim uygulamalarını kapsayan görüşlere göre oluşturulan temalar, alt temalar ve kodlamalarla model oluşturulmuştur.

✓ **Risk yönetimi faaliyetlerine ilişkin görüşler;**

"Biz plastik şişe üretimi yapıyoruz. Hammadde fiyatlarımızda dövizdeki dalgalanmalardan etkileniyor. Son dönemdeki bu dalgalanmadan birçok şirket etkilenip küçülmeye gitti, fakat biz etkilenmedik. Yönetim kurulumuzu, risklere karşı uyardık ve risklerin olumsuz etkilerine karşı çalışmalar yaparak önlemler aldık"(\$53).

Bu yorumdan hareketle, sistemli bir risk yönetimi çalışmasının şirketlerin hedeflerine ulaşabilmesi için yol gösterici olduğunu görebiliriz (Uzun, 2008:2).

Tablo 32: Risk Yönetimi Faaliyetlerine İlişkin Görüşler

Kodlanmış Görüşler	F
1 Risk yönetimi faaliyetlerimiz mevcut(\$2, \$3, \$8, \$9, \$10, \$11, \$19, \$20, \$25, \$27, \$28, \$30, \$32, \$37, \$38, \$39, \$41, \$50)	18
2 Olması gereken düzeyde değil (\$1, \$4, \$5, \$6, \$7, \$13, \$14, \$15, \$16, \$17, \$21, \$23, \$26, \$29, \$33, \$34, \$35, \$40, \$42, \$43, \$44, \$47, \$48, \$53)	24
3 Kararsızım (\$18, \$22, \$24, \$46, \$51, \$52, \$54)	7
4 Risk yönetimi ile ilgili çalışmamız yok(\$12, \$31, \$36, \$45, \$49)	5

✓ **İç denetim birimine ilişkin görüşler;**

"Eğer kast ettiğiniz bir üretim birimi ya da belirli faaliyetin denetimi ise yapıyoruz öyle bir ekibimiz var. Ancak mali işlemlerle ilgili olarak bir denetim faaliyetimiz bulunmamaktadır"(\$53).

Katılımcılar, iç denetim birimiyle ilgili olarak pek yorum yapmak istememektedirler. Bunun nedeni ise iç denetimle ilgili faaliyetleri olsa da özellikle bütün faaliyetlerin kontrolü ve denetimine hâkim bir birim mevcut değildir.

Şirketler geleceklerini düşünüyorlarsa iç denetim faaliyetlerine gerek önemi vermeleri gerekmektedir. Sürdürülebilirliği etkileyen en önemli unsur tarafsız yapılmış iç denetim çalışmalarıdır.

Tablo 33: İç denetim Birimine ilişkin Görüşler

Kodlanmış Görüşler	F
1 İç denetim birimimiz mevcut (§2, §8, §9, §17, §19, §25, §26, §27, §33, §40, §41)	11
2 Denetim faaliyetleri ile ilgili çalışmalarımız var (§1, §4, §6, §10, §11, §13, §14, §15, §16, §20, §22, §23, §24, §32, §37, §50, §53)	17
3 Kararsızım (§3, §18, §31, §42, §45, §47, §52, §54)	8
4 İç denetim birimimiz yok (§5, §7, §12, §21, §28, §29, §30, §34, §35, §36, §38, §39, §43, §44, §46, §48, §49, §51)	18

✓ **Ödemelerde profesyonel yönetici talimatına ilişkin görüşler;**

Benim talimatımla yapılır, Finans müdürümüz yok. Muhasebe dışında her konuda yetkili benim" (§47).

Cevaptan yola çıkarak kurucu yöneticilerin işin her aşamasında söz sahibi olmasının profesyonelleşmenin önünde engel oluşturduğunu fark edebiliriz. Profesyonelleşmek aynı zamanda iyi bir şirket sahibi olmayı da gerektiriyor (Taider, 2016:3) . Profesyonel bir finans müdürünün etkinliğini, bir şirket sahibinin göstermesi pek mümkün değildir.

Tablo 34: Ödemelerde Profesyonel Yönetici Talimatına İlişkin Görüşler

Kodlanmış Görüşler	F
1 Profesyonel yönetici talimatı ile yapılır (§2, §5, §7, §8, §9, §16, §19, §20, §27, §28, §30, §37, §38, §39, §41, §42, §43, §47, §50)	19
2 Profesyonel yönetici talimatı olmadan da yapılabilir (§2, §5, §7, §8, §9, §16, §19, §20, §27, §28, §30, §37, §38, §39, §41, §42, §43, §47, §50)	21
3 Kararsızım (§11, §14, §21, §22, §23, §31, §45, §52)	8
4 Talimata gerek duyulmaz (§18, §34, §35, §36, §48, §49)	6

✓ **Stok Sayımına İlişkin Görüşler;**

"Stoklarımızı program üzerinden takip ediyoruz, sürekli güncelleniyor. Sayım sonuçlarımızda sistemdeki rakamlarımızla uyumludur" (§48).

" Sadece dönem sonlarında sayım yapıyoruz" (§32).

Şirketlerde stokların kontrollerinin düzenli şekilde yapılması iç denetimin kapsamındadır. Stoklar şirketlerin ana faaliyetini etkileyen unsurlardandır. Stoklarda

oluşacak en küçük hatalar şirketin kar- zarar durumunu etkilemektedir (Ceran ve Bezirci, 2017: 512).

Tablo 35: Stok Sayımına İlişkin Görüşler

	Kodlanmış Görüşler	F
1	Sadece dönem sonlarında yapılır (\$5, \$7, \$8, \$10, \$21, \$25, \$27, \$30, \$31, \$32, \$35, \$38, \$40, \$41, \$49, \$51)	16
2	Genellikle dönem sonlarında yapılır (\$1, \$4, \$13, \$15, \$16, \$17, \$22, \$24, \$44, \$45, \$52)	11
3	Kararsızım (\$9, \$14, \$26, \$29, \$54)	5
4	Belirli aralıklarla sayım yapılır (\$2, \$12, \$18, \$19, \$20, \$23, \$34, \$42, \$48, \$53)	10
5	Sık sık sayım yapılır (\$3, \$6, \$11, \$28, \$33, \$36, \$37, \$39, \$43, \$46, \$47, \$50)	12

✓ **Kasadaki nakdin sayılması ve bankaya yatırılmasına ilişkin görüşler;**

"Kasamızdaki nakdi düzenli olarak sayıyoruz fakat bankaya yatırmıyoruz"(\$47).

Kasadaki nakit varlık tüm varlıklar içinde en likit olanıdır. Bu nedenle yoksuzluk riski en yüksek olan kalemlerdendir. Yolsuzluk risklerinin en aza indirilmesi için hatalı ve hileli kayıtların tespitinin yapılabilmesi etkin bir iç kontrol sistemine bağlıdır (Kurt, 2011) . Kasadaki nakit sayılarak günlük olarak bankaya yatırılırsa hatalı ve hileleri kayıtları engellemek mümkün olabilir.

Tablo 36: Kasadaki Nakdin Sayılması ve Bankaya Yatırılmasına İlişkin Görüşler

	Kodlanmış Görüşler	F
1	Kasa sayılarak günlük olarak bankaya yatırılır (\$9, \$11, \$15, \$16, \$17, \$19, \$20, \$21, \$27, \$28, \$30, \$33, \$35, \$37, \$39, \$40, \$41, \$43, \$46, \$48, \$50)	21
2	Kasa sayımı yapılır, banka gerekirse yatırılır(\$1, \$2, \$5, \$6, \$10, \$22, \$25, \$26, \$32, \$34, \$44, \$45, \$47, \$51, \$53)	15
3	Kararsızım (\$3, \$4, \$7, \$13, \$14, \$18, \$23, \$24, \$29, \$54)	10
4	Kasa sayılır, bankaya yatırılmaz (\$12, \$31, \$36, \$42, \$49, \$52)	6
5	Kasa sayımı düzenli olarak yapılmaz (\$8, \$38)	2

SONUÇ VE ÖNERİLER

Konya ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde kurumsal yönetimin oluşturulmasında kurumsallaşmanın önemi ve iç denetimin rolü konusundaki çalışmamıza ilişkin sonuç ve öneriler aşağıdaki gibidir.

Araştırmamıza katılan aile şirketlerinin büyük bölümünün profesyonelleşme konusunda başarı gösteremedikleri görülmektedir. Kurucu yöneticilerin yetkilerini paylaşmak istemedikleri bu nedenle profesyonel yönetici istihdam edemedikleri görülmüştür. Profesyonel yönetici ile çalışanların ise profesyonel yönetimin gereklerini tam olarak yerine getiremedikleri ve profesyonel yöneticileri karar alma konusunda özgür bırakmadıkları görülmektedir. Aile bireylerinin şirkette çalışması birbirinden farklı bireylerin rekabetin de etkisiyle ortak karar almaları zorlaştırmaktadır. Aile içi ilişkilerle şirket ilişkilerini düzenleyecek bir aile anayasasının olmaması karışıklıkların ve çıkar çatışmalarının önünü açmaktadır. Şirket için düzenlenmiş bir devir planını hazırlanmaması gelecekte şirketi kimin yöneteceğinin belirsizliği şirketi etkilemektedir. Şirkette menfaat ve pay sahiplerine karşı sorumlulukların tam olarak yerine getirilemediği gözlenmektedir. Şirketin faaliyetleri ile ilgili olarak bir kontrol sisteminin etkin bir şekilde uygulanmadığı özellikle iç denetim faaliyetlerine gereken önemin verilmediği yetersiz uygulandığı görülmektedir.

Aile şirketlerinin varlıklarını koruyarak gelecek nesillere devredilebilmesi için profesyonel yönetime geçmeleri ve işinin ehli olan profesyonel yöneticilere yetkilerini tam olarak devretmeleri gerekmektedir. Şirketlerin büyümeyle oluşacak yeniliklere uyum sağlamaları ve değişime direnç göstermemeleri gerekmektedir. Ailenin kurumsallaşması sağlanmalıdır. Ailenin kurumsallaşması aile anayasası ile olur. Ailenin bütün bireylerinin kabul ettiği bir aile anayasasının hazırlanması ve uygulanması hem şirket hem de aile içindeki çatışmaları sonlandıracaktır. Hem kurumsallaşma hem de kurumsal yönetimin ögesi alan insan kaynakları politikalarının belirlenmesi ve çalışanlara karşı sorumluluklarında farkına varılması, gerekir. Şirketin geleceği için bir devir planı hazırlanmalı yönetimi devir alacak kişinin eğitim, bilgi, beceri ve deneyimine bakılarak seçilmelidir.

Aile şirketlerinin unutmaması gerekir ki kurumsallaşma olmadan kurumsal yönetim, kurumsal yönetim olmadan bir iç denetim faaliyeti olması zordur. Üç yönetim uygulaması birbirine bağlı ve birbirinin devamlılığını sağlayan uygulamalardır. Kurumsallaşma bir sistem oluşturmayı, kurumsal yönetim oluşturulan sistemlerle yasal prosedür ve normlara uygun olarak hareket etmeyi, İç denetimse kontrollerin sağlanmasını gerektirmektedir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Alayoğlu, Nihat (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Müsiad Yayınları, No:42.
- Arcagök, M. Sait ve Erüz, Ertan (2006). *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Sistemi*. Ankara: Maliye Hesap Uzmanları Derneği Yayını.
- Aysan, Mustafa A. (2007). *Kurumsal Yönetim ve Risk* (1.Baskı). İstanbul: Boyut Yayıncılık.
- Babuşcu, Şenol; Hazar, Adalet. (2007). *"SPK Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Sınavlarına Hazırlık"*, Ankara: Kurumsal Yönetim, Akademi SPK Lisanslama Serisi: 52.
- Baykal, Adnan N. (2002). *Babalar, Oğullar ve Kızlar: Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları* (1.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bingöl, Dursun (1997). *Personel Yönetimi* (3.Baskı). Beta Basım, İstanbul.
- Carlock, R. S., Ward, J. L., (2001). *Strategic Planning for Family Business*. New York, NY, Palgrave.
- Demirbaş, Mahmut ve Uyar, Süleyman (2006). *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim* (1.Baskı). İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Delay, İsmail (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Dinçer, Ömer. (1994). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler* (2. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, Mustafa (2007). *Kurumsal Yönetim* (1.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Eczacıbaşı, Necdet. F.(1994). *İzlenimler, Umutlar*, İstanbul: Dr. Nejat F.Eczacıbaşı Vakfı Yayınları.
- Efil, İsmail (1987). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Örnek Kitabevi.
- Efil, İsmail (2004). *İşletme Yönetimi*, (1. Baskı). İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Erdoğan, Nihat (2007). *Aile İşletmeleri Yönetim Deviri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İstanbul: İgiad Yayınları.
- Erkan, Mehmet (2012). *TTK' unda Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim* (1.Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın ve Dağıtım.

- Fındıkçı, İlhami (2005). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, (1.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İlhami (2014). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, (5.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi* (1.Baskı). Ankara: Todaie Enstitüsü Yayınevi.
- Gersick, K.E.; Davis J.A.; Hampton M.M.; Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles Of The Family Business*. USA: Harvard Business School Press.
- Güleş, Kürşat H., Arıcıoğlu, Mustafa A. ve Erdirençelebi, Meral (2013). *Aile İşletmeleri “Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik Uyum”* (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Günver, Bahar A. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No:18.
- Gürsoy, Cudi T. (2012). *Finansal Yönetim İlkeleri* (2.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Jaffe, D. (1990). *Working With The Ones You Love:Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for Successful Family Business*. Berkeley: Conari Press, 32.
- Karpuzoğlu, Ebru (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma* (1. Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, Ebru (2002). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma* (2. Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kebeci, Türkan (2011). *Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma* (1.Baskı). İstanbul: İkinci Adam Yayınları.
- Kırım, Arman (2001). *Aile Şirketlerinin Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, Tamer (1998). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Davranış, Klasik Modern Çağdaş Yaklaşımlar* (6.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, Tamer (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kula, Veysel (2006). *Kurumsal Yönetim Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği* (1.Baskı). İstanbul: Papatya Yayıncılık.

- Kurnaz, Niyazi ve Çetinoğlu, Tansel (2010). *İç Denetim Güncel Yaklaşımlar* (1.Baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Nakip, Mahir; Akdoğan, A.; Çelik , A.; Uzay, Şaban ; İlkay, S. M. (2002). *İşletme Terimleri Sözlüğü*. İstanbul : Literatür Yayıncılık.
- Özbirecikli, Mehmet ve Tüm, Kayhan (2015). *Aile İşletmelerinde Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü* (1.Baskı). Adana Karahan Kitabevi.
- Özcan, Lütfü (2015). *Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma* (1.Baskı). Ankara: Ankara Ofset Basım Matbaacılık
- Özkanlı, Özlem ve Korkmaz, Adil (2000). *Kadın Akademisyenler*. A. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını (586), 12.
- Şimşek, Ş. Mehmet; Akgemci, Tahir; Çelik Adnan (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tolan, Barlas (1991). *Toplum Bilimlerine Giriş* (3.Baskı). Ankara: Adım Yayıncılık.
- Uluyol, Osman (2004). *Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler*. Malatya: Medipres Yayıncılık.
- Uzay, Şaban (1999). *İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma*. Sermaye Piyasası Kurulu, (Yayın No: 132).
- Ülgen, Hayri (1990). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. Gençlik Basımevi, İstanbul, 129-172.
- Ülgen, Hayri (1993). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması* (2.Baskı). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları,
- Whiteside, M. F.(1993). *How families Work Together*. Business Owner Resources:13.
- Yıldız, Arif (2008). *Aile Şirketlerine Tavsiyeler ve Konya'da Aile Şirketleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma* (1. Baskı). İstanbul: Sistem Kitabevi.

Dergi Makaleleri

- Aktan, C. Can (2013). *Kurumsal Şirket Yönetimi*. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi , 5 (1), 150-191.
- Akyel, Recai (2010). *Yönetimde İç Kontrol, İç Denetim ve Dış Denetim Fonksiyonlarının Birbirleri ile İlişkileri ve Türk Kamu Yönetiminde*

- Uygulanmalarının Değerlendirilmesi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 19 (3), 1-22.
- Apaydın, Fahri (2009). *Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması*. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , 10 (1), 1-22.
- Atmaca, Metin (2012). *Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (14-1), 191-205.
- Birincioğlu, Nihan ve Acuner, Taner (2015). *Aile İşletmeleri Kurucularının Ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği*. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi,(14), 491-516.
- Büte, Mustafa (2010). *İşletmelerin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar*. Akademik Bakış Dergisi, , 22, 1-24.
- Cengiz, Selim (2013). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul'da Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi , 15(2) , 403-448.
- Danes, Sharon M., Loy, Johnben Teik-Cheok ve Stafford, Kathryn (2008), “*Business Planning Practices of Family-Owned Firms within a Quality Framework*”, Journal of Small Business Management, 46(3), 395-421.
- Dyer, Gibb (1986). *Cultural Change in Family Firms*. Jossey-Bass Inc. Publishers:21.
- Dinç, Engin ve Abdioğlu, Hasan (2009). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(21), 157-184.
- Doğan, Selen (1998). *İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13, 143-168.
- Ege, İlhan; Topaloğlu, Esat E.; Özyamanoğlu, Murat (2013). *Finansal Performans ile Kurumsal Yönetim Notları Arasındaki İlişki: Bist Üzerine Bir Uygulama*. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 5(9), 100-117.
- Gönen, Seçkin (2009). “*İç Kontrol Sisteminin Unsurlarından Kontrol Ortamının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 1, 192-217.

- Güneş, Şule ve Teker, Suat (2010). “*Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 11(1), 64-76.
- Haşit, Gürhan ve Uçar, Aslı(2014). *Spk Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma*. Sakarya İktisat Dergisi, 2, 85-113.
- Yazıcıoğlu, İrfan ve Koç, Hakan(2009). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (21), 497-507.
- Kara, Suat ve Yereli, Ayşe N. (2012). *İç Denetimde Risk Yönetimi ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası- İmalat Sanayi Sektöründe Bir Uygulama*. MUFAD,54, 65-86.
- Karasu, Rauf (2013). *6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu İle Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim İle İlgili Getirilen Yenilikler*. İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 4 (2), 33-60
- Keser, Aşkın (1999). *İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi*. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,1 (1), 1
- Kishalı, Yunus ve Pehlivanlı, Davut (2006). *Risk Odaklı İç Denetim ve IMKB Uygulaması*. MUFAD, 30, 75- 87.
- Köroğlu, Çağrı ve Uçma, Tuğba (2006). *İşletmelerdeki İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve Dış Denetimdeki Önemi*. Mevzuat Dergisi, (103, Temmuz), 1-25.
- Olson Patricia D., Zuiker Virginia S., Danes Sharon M., Stafford Kathryn, HeckRamona K. Z., And Duncan Karen A. (2003). “*The Impact Of The Family And The Business On Family Business Sustainability*”, Journal Of Business Venturing, Vol: 18, No: 5, 639-666.
- Özel, M. ve Yüzbaşıoğlu, N. (2002). “*Örgütlerin Amaçlarına Ulaşmasında Kolaylaştırıcı ve Zorlaştırıcı Olarak Çift Yönlü Rol Üstlenen Örgüt Kültürüne Bir Bakış*”. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (3),28-40.
- Özler, Hayrettin; Özler Ergun, Derya; Gümüştekin Gülten, Eren (2007). *Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (17), 437-450.

- Özkoç, A. Gökhan ve Kemer, Ebru (2017). *Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Örgütsel Yenilik Açısından Stratejik Rolü*. The Strategic Role of Institutionalization for Accommodation Enterprises in Terms of Organizational Innovation. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 16 (2), 568-578.
- Sabuncu, Birsal. (2017). *İşletmelerde İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi*. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 18(2), 161- 174.
- Sönmez, Asuman ve Toksoy, Andaç (2011). *Kurumsal Yönetim İlkelerini Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği*. Maliye Finans Yazıları Dergisi, 25 (92), 51-90.
- Tetik, Nevzat (2013). *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Yeni TTK Düzenlemelerinin İşletmelerin Finansal Yönetimi Üzerinde Etkileri*. İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi , 2 (1), 43-58.
- Toraman, Cengiz ve Abdioğlu, Hasan(2008). *İMKB Kurumsal Yönetim İndeksinde Yer Alan Şirketlerin Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Zayıf ve Güçlü Yanları: Derecelendirme Raporlarının İncelenmesi*. MUFAD, 96- 109.
- Türedi, Hasan; Karakaya, Gencay; İldem, Mehmet(2015). *Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi*. Sayıştay Dergisi (96/Ocak-Mart), 55-74.
- Yelkiran, Nazan (2006). *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2 (12),195- 209.
- Yılmaz, Cengiz, Lütfihak Alpkan ve Ercan Ergün (2005). “*Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm performance*”, Journal of Business Research, 58, 1340-1352.
- Yolaç, Sema. ve Doğan, Ebru. (2011). *Küreselleşme Surecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 61 (2) 83- 110
- Zengin, Asiye N. ve Yılmaz Altıok, Ayşe (2017). *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları*. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10(48), 684- 702.

Yayınlar

- Barnes, L.B., Hershon, S.A., (1994). “*Transferring Power in the Family Business*”. Family Businessreview, Vol. 7, No. 4, S. 377-392

- Çetin, Canan; Mehmet Tikici; Bünyamin Akdemir; Hatice Ünal (2008). 3. Aile İşletmeleri Kongresi "İş Doyumu İşle Tükenmişlik Sendromu ilişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma", İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 107-120.
- Fox-Wolfgramm Susan J., Boal Kimberly B., Hunt James G. (1998). "Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-order Change in Prospector and Defender Banks". Administrative Science Quarterly, Vol: 43, No: 1, pp. 87-126.
- Genç, Nurullah ve Karcioğlu, Fatih (2004). 1. Aile, İşletmeleri Kongresi "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri Bir uygulama. İstanbul kültür üniversitesi yayınları, 20-32
- Günver Akingüç, Bahar (2004). 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı "Aile İşletmelerinin Geleceği". İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 169-177.
- Kavurmacı, I. H. (2007). "Aile Anayasası Hazırlamak için 367 Oy Gerek miyor", 25.12.2008 tarihli, Dünya Gazetesi.
- Kurt, Mustafa ve Kayacan, Mustafa (2005). Kurumsal Yönetimde Finansal ve Yönetimsel Konular: Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin İçerik Analizi. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Mayıs 357, 249-362.
- Quinn, Robert E., Cameron, Kim (1983). "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence". Management Science, Vol: 29, No: 1, January pp. 33-51.
- Sağlam, Necdet (2006), 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Aile İşletmelerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 499- 510.
- Sakarya, Şakir; Kutukız, Doğan; Ülker, Yakup. (2012). Küresel Finansal Krizler Sonrası Kurumsal Yönetim Alanındaki Gelişmeler: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi (İMKB XKURY) Bazında Bir İnceleme. Turgut Özal Uluslararası Ekonomi Ve Siyaset Kongresi 2, 236- 237.
- Semerci, B., (2008). 3. Aile İşletmeleri Kongresi. "Miras Öncesi Hayal Kırıklıkları ve Sonrası Çözüm Var mı?". İstanbul Kültür Üniversitesi, ss.(89-90)
- Tileylioğlu, Alâeddin (2006). 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kitabı "Aile Şirketleri" İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 15-22.

Yalçın, A. ve Günel, R. (2006). 2. *Aile İşletmeleri Kongre Kitabı "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma"*. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 72-88.

Tezler

Altıncaynak, S. Kaan (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

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

Akbulut, Ahmet (2013). *Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirliğin Kurumsallaşma Bağlamında İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akçakanat, Tahsin (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Ateş, Özgür (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bakırcı, Aykut (2007). *Globalleşme Sürecinde Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çakır, T. (2002). *Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları* Yüksek Lisans Tezi, A.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

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

Erdirençelebi, Meral. (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Erdoğan, Yasin. (2007). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Bilgi Teknolojilerinin Rolü: Kırıkkale İlinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Günel, Rıdvan. (2005). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine Ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- İçin, İdil (2008). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Konuya ilişkin Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İştar, Emel.(2014). *İşletme Ortaklıklarının Sürdürülebilirliğinde İş Etiğinin Etkisi: Trabzon Örneği*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karpuzoğlu, Ebru.(2000). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Kıran, Cihan. (2007). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB' deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kurnaz, Niyazi. (2006). *"Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kuzu, Deniz (2010). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Sürecinde Şirket Akademi lerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kürkçü, Zeynel (2014). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunları*. Tezsiz Yüksek Lisans, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, S. (2001). *Aile Şirketlerinde Yönetim Problemleri Ve İstanbul Yöresindeki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şengün, H. İ. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- Somayeh, Sadrı (2013). *Aile Şirketlerin Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü, İstanbul.
- Sungurtekin, Pınar. (2008). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Tuzcu, A. (2003). *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB-100 Örneği*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ünsal, M. M. (2006). *İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü, Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Saha Araştırması*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yenigün, Türkan. (2008). *Kurumsal Yönetim ve İşletme İçi Denetim*. Tezli Yüksek Lisans, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yıldırım, Serpil (2014). *İç Kontrol İle İç Denetimin Etkinliğinin Dış Denetim Süresine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Yıldız, Arif. (2006). *Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi Ve Devrin Değerlendirilmesi Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yıldız, Ömer. F. (2015). *Kurumsal Yönetim İlkelerinin 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Çerçevesinde İncelenmesi ve BİST 30 Şirketlerinin Uyumluluğu*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yumuşak, Sedat. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

İnternet Kaynakları

- Alacaklıoğlu, Haluk (2004). <http://familyadvisor.com/press/article/2004> Erişim Tarihi: 24.1.2019
- Uzun, A. Kamil (2008). http://denetimnet.net/UserFiles/Documents/_AILE_ISLETMELERINDEKURUMSALYONETIMVEICDENETIMINROLU%20_31.pdf. Erişim Tarihi: 9.6.2019

- Aktan, Can (2005). <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsalyonetim/onemi.htm>
Erişim Tarihi: 1.11.2018
- Arslan, Serdar ve Üngüren, Engin (2017). http://Www.Todaie.Edu.Tr/Resimler/Ekler/Fe715211f3729f7_Ek.Pdf?Dergi=Cagdas%20yerel%20yonetimler%20dergi_si Erişim Tarihi: 27.5.2018
- Ateş, Özgür (2005). <http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimi/z/ailesirketleri.pdf> Erişim Tarihi: 18.10.2018
- Ataman, Başak; Gökçen, Gürbüz; Cavlak, Hakan; Cebeci, Yasin (2015). <https://dergipark.org.tr/maruoneri/issue/17905/187926?> Erişim Tarihi: 30.6.2017
- Bazzal, Fadime (2002). <https://www.capital.com.tr/> Erişim Tarihi: : 1.11.2018
- Bozkurt, Mehmet (2010). <http://denetimakademisi.com/wp-content/uploads/2017/10>
Erişim Tarihi: 30.1.2019
- Ceran, Yunus ve Bezirci, Muhammet (2017). <http://denetimakademisi.com/stok-hesaplarinin-denetiminde-ic-kontrol-sistemi> Erişim Tarihi: 10.6.2019
- Çınar, Füsün (2002). Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım:Yetkilendirme (Empowerment). http://members.tripod.com/war_project/Erişim Tarihi: 29.5.2019
- Demirbaş, C.V.(1999).https://www.academia.edu/5773522/Aile_işletmeleri_Yonetimi_ve_Kurumsallaşma Erişim Tarihi: 29.5.2019
- Deloitte (2006). <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Nedir%20bu%20kurumsal%20yonetim.pdf>. Erişim Tarihi: 3.10.2018
- Ergüden Engin A. (2012). <http://www.erlerdenetim.com/Engin-Erguden-Makale.pdf>
Erişim Tarihi: 20.1.2019
- Ersoy, İmdat (2011). http://www.tide.org.tr/uploads/KongreSunumlar/15KongreSunum/15_KONGRE_imdat_Ersoy_SUNUMU.pdf . Erişim Tarihi: 18.5.2018
- Gök, Neşe https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/_aile_sirketlerinde-sürdürülebilir-basarinin-anahtarları.pdf Erişim Tarihi:8.6.2019
- Hakan, Güçlü. <http://www.hakanguclu.com/kurumsal-yonetim/turkiye%E2%80%99de-kurumsal-yonetim-ilkeleri/>. Erişim Tarihi: 7.4.2018
- <http://www.denetciyiz.com/ic-denetim-nedir/> Erişim Tarihi: 18.11.2018
- <http://www.kuterinvestment.com/documents/tr/68/74/aile-anayasaları> Erişim Tarihi: 22.5.2018
- <https://www.kap.org.tr/>. Erişim Tarihi: 1.7.2018

<http://familybusinessindex.com/> Erişim Tarihi: 6.6.2019

<http://www.Polater.com.tr/content/detail/3325/YonetimSistemleriDanismanligi>
Erişim Tarihi: 20.5.2018

<http://www.retailer.net/sectorler/bankacilik/dunyanin-en-buyuk-aile-sirketleri/>
Erişim Tarihi: 30.6.2017

<http://www.turkishtimedergi.com/wpcontent/uploads/2018/12/arge2502017low.pdf>
Erişim Tarihi: 5.6.2019

Atila, İclal (2016). <https://www.dunya.com/gundem/kurumsal-yonetim-ve-menfaat-sahiplerihaberi307371> Erişim Tarihi: 8.6.2019

İsmmo (2015). <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/YAYINLAR/kitaplar/icdenetim2015.pdf> Erişim Tarihi: 5.6.2018

Karacar, Güray ve Muştı, Başak (2015). <https://tokkder.org/tokkder-dergi/3234#more-3234> Erişim Tarihi: 1/11/2018

Kobirate, (2004). <http://www.kobirate.com.tr/content/OECD-Kurumsal-YonetimIlke-leri.pdf> Erişim Tarihi: 27.6.2017

Kurt, Hasan (2011). <https://www.xing.com/communities/posts/nakit-sistemine-iliskin-ickontrolyapisinin-olusturulmasi-1002867802> Erişim Tarihi: 10.6.2019

KGM. <http://www.cdc.com.tr/kurumsallasma.aspx> Erişim Tarihi: 19.5.2018

Peşkircioğlu, Nurettin (2014). <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/New/aile-isletmeleri-ve-kurumsallasma/1901> Erişim Tarihi: 6.7.2019

Okay, Hakan (2015). <https://www.dunya.com/kose-yazisi/kurumsalyonetim/24386>
Erişim Tarihi: 18.11.2018

Orta, Bülent (2011). <http://bulentorta.blogspot.com/2011/05/aile-sirketlerinde-aile-bireylerinin.html> Erişim Tarihi: 18.11.2018

Öcal, H. (2012). <http://ailesirketlerivekurumsalyonetim.blogspot.com/2012/11/aile-sirketlerininonemi-guclu-ve.html> Erişim Tarihi: 1.6.2019

Paü. <http://www.pau.edu.tr/icdenetim/tr/sayfa/ic-denetim-tarihcesi> Erişim Tarihi: 5.6.2018

Resmi Gazete, 1.11.2006 <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=7.5.10750&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=kurumsal%20y%C3%B6netim>
Erişim Tarihi: 1.6.2019

- Saltık, Nihal (2017). <https://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/6855,saltik-nihal-ickontrolstanadrtlararastirmaraporu.pdf?0>. Erişim Tarihi: 13.6.2018
- Sebilcioğlu, Fikret. <http://www.cerebra.com.tr/tr/gundem-kurumsallasmanin-temelii kontrolsistemi.ht ml> Erişim Tarihi: 13.6.2018
- Spk (2011). <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/66>, Erişim Tarihi: 23.11.2018.
- Spk (2005). <https://ecgi.global/sites/default/files //codes/ documents /cmbprinciples turkey 2005tr.pdf>. Erişim Tarihi: 23.11.2018
- Taider (2016). https://taider.org.tr/images/belgeler/pwc_kureselaillesirketleriarastir masiturkiyesonuclari2016.pdf, Erişim Tarihi: 10.6.2019
- Tdk (2019). <http://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 4.12.2018
- Tide . <https://www.tide.org.tr/page/26/Ic-Denetimin-Tanimi> Erişim Tarihi: 23.1.2019
- Tkyd (2004). <http://www.kobirate.com.tr/content/OECD-Kurumsal-YonetimIlkeleri.pdf>, Erişim Tarihi: 27.6.2017
- Tkyd (2015). <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf>, Erişim Tarihi: 19.10.2018
- Tüsiad (2002). <https://www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1877kurumsalyone tim -%09 en-iyi-uygulama-kodu--yonetim-kurulunun-yapisi-ve-isleyisi>
- Uzay, Şaban (2015). <https://docplayer.biz.tr/10465-Ic-kontrol-kurumsal-yonetime yordimci -olur.html> Erişim Tarihi: 23.1.2019
- Yoikk. <http://www.yoikk.gov.tr/upload/komiteler/kurumsalyonetim/kurumsalurkiye uygu ama.pdf>. Erişim Tarihi: 4.12.2018

EK: ARAŞTIRMADA KULLANILAN GÖRÜŞME SORULARI

1. Aile içi ilişkilerle şirket ilişkileri birbirine karıştırılır mı?
2. Şirket personel ihtiyacını karşılarken akrabalara öncelik verir mi?
3. Aile üyelerinin şirkette çalışmasını etkileyen faktör arasında cinsiyet yer alıyor mu?
4. Şirketin sürekliliği için bir devir planı mevcut mu?
5. Şirket ARGE çalışmalarına gereken önemi verir mi?
6. Aile fertleri şirkette görev almadan önce yeterli eğitimi alır mı?
7. Şirkette ücretlendirme ve terfi, performans değerlendirme sistemiyle mi yapılır?
8. Profesyonel yöneticiler sorumluluklarını yerine getirirlerken aile bireyleri ile sorun yaşamazlar.
9. Profesyonel yöneticiler şirket karlılığı ve rekabet gücünü önemli ölçüde etkiler mi?
10. Şirketin yönetimiyle ilgili aile üyeleri arasında sorun yaşanır mı?
11. Şirket sosyal sorumluluk projelerini destekler mi?
12. Personel alımı insan kaynakları sorumluları tarafından mı gerçekleştirilir?
13. Şirkette birim ve bölüm ayırt etmeksizin ödüllendirme faaliyetleri mevcut mu?
14. Şirket menfaat sahiplerine, yönelik hususlarda gerekli açıklamaları yapıp, karşılaştırılabilir bilgileri açıklar mısınız?
15. Şirket hissesine sahip olan kişiler oy kullanma, kârdan pay alma ve hisselerini devretme gibi eşit haklara sahip midir?
16. Şirket faaliyetleri ve hedeflerini olumsuz etkileyecek durumları önlemek için risk yönetimi faaliyetlerine yer veriyor musunuz?
17. Şirket birimlerini inceleyerek hatalı ve hileli kayıtların tespitini gerçekleştiren bir iç denetim biriminiz mevcut mu?
18. Şirket kasasından gerçekleştirilecek ödemeler profesyonel yönetici talimatıyla mı yapılıyor?
19. Şirkette stok sayımı sadece dönem sonlarında mı yapılır?
20. Şirket kasasındaki nakit düzenli sayım yapılarak bankaya günlük olarak yatırılır mı?



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü
Özgeçmiş



Adı Soyadı:	Mihriban ERİŞ SARICA
Doğum Yeri:	Konya
Doğum Tarihi:	30.5.1985
Medeni Durumu:	Evli
Öğrenim Durumu	
Derece:	Okulun Adı:
İlköğretim:	Barbaros İlkokulu
Ortaöğretim:	Mareşal Mustafa Kemal İlköğretim Okulu
Lise:	Konya Lisesi
Lisans.	Anadolu Üniversitesi
Yüksek Lisans.	Selçuk Üniversitesi
Becerileri:	Muhasebe, Finans ve İnsan Kaynakları
İlgi Alanları:	El Sanatları, Gezmek, Hayvanlarla ilgilenmek
İş Deneyimi: (Doldurulması isteğe bağlı)	Konya Bayık Boru Profil Endüstrisi A.Ş. Özçelikkayalar AVM. Petrol Tar. Ve Gıda Sanayi Ltd. Şti. Muhasebe Bürosu
Aldığı Ödüller: (Doldurulması isteğe bağlı)	
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar: (Doldurulması isteğe bağlı)	
Tel:	
Adres:	Kırşehir/Merkez