



T.C.

İSTANBUL RUMELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA
STRATEJİK YÖNETİMİN ROLÜ**

Ömer ÖZSAĞIR

İşletme Anabilim Dalı

İSTANBUL

2022

T.C.
İSTANBUL RUMELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZLİ

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA
STRATEJİK YÖNETİMİN ROLÜ

Ömer ÖZSAĞIR
İşletme Anabilim Dalı
28/09/2022

Tez Danışmanı:
Dr. Öğretim Üyesi Atilla AYDIN

İSTANBUL
2022

TEŞEKKÜR

Tez konumun seçiminde ve tezimin hazırlanmasında desteklerini gördüğüm değerli hocalarım Dr. Öğretim Üyesi Atilla AYDIN ile Dr. Öğretim Üyesi Ali İhsan ÖZEROĞLU'na, pek çok yardımını gördüğüm ailemle çalışmalarımda desteğini benden esirgemeyen FERNAS ALÇI SAN. TİC. AŞ'ye, Murat SARAÇOĞLU ve Ahmet KIZILKAYA'ya teşekkür ederim

Ömer ÖZSAĞIR

İstanbul, Eylül 2022

ÖZET

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA STRATEJİK YÖNETİMİN ROLÜ

Ömer ÖZSAĞIR

İstanbul Rumeli Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Atilla AYDIN

28/09/2022, CXXVII

Aile şirketleri aynı aileye ait bireylerden oluşmuş iş alanlarıdır ve kuruldukları ülkelerin ekonomilerinde etkili bir pazara sahiptirler. Dünya çapındaki sayısız ekonomik krizler ve sertleşen rekabet ortamı aile şirketlerini olumsuz etkilemiştir ve bu durum bu şirketleri farklı arayışlara zorlamıştır. Bu yaklaşımların arasında en yaygın olanı kurumsalcılık ve stratejik yönetimidir.

Aile şirketleri özel sektördeki iş alanlarından birini oluşturmaktadır. Bu aile şirketlerinin varlığının devam etmesi ve büyümelerinin sürekliliği için uzun süreli hedefler oluşturmak ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli yapıları oluşturmak oldukça önemlidir. Bu süreç aile şirketleri için kurumsallaşmayı kaçınılmaz yapar. Kurumsallaşma ise sadece bir kişinin kararlarına bağlı kalmaksızın o aile şirketinin iş hayatının devamlılığını ve organizasyonunu sağlayabilmektedir. Ayrıca kurumsallaşma organize çalışmanın içinde yer alması gereken doğru etkileşim ve iletişim için gerekli bazı temel kuralları zorlayarak da olsa uygulamayı sağlayabilmektedir. Bu yüzden bir organize çalışmanın iç dinamiğindeki gereklilikler “aile anayasası” denilen kesin tercihen yazılı yasalara bağlıdır ve bu yasalar doğrultusunda işler ve gelecek nesillerin eğitilmesi de bu kurumsal zihniyete göre devam edilmektedir.

Stratejik yönetim açısından, farklı aileler kendi kaynaklarının kullanımı ya da onların satışlarıyla ilgili durumlarda farklı olanaklara sahiptirler. Bu durum ise farklı ailelere farklı iş stratejileri sağlayabilmektedir. Bu çalışma, kurumsallaşan aile şirketlerindeki stratejik yönetimine ışık tutacaktır.

Anahtar sözcükler: İş Dünyası, Aile Şirketi, Kurumsallaşma, Stratejik Yönetim



ABSTRACT

THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE INSTITUTIONALIZATION FAMILY BUSINESSES

Ömer ÖZSAĞIR

İstanbul Rumeli University

Graduate Education Institute

Master of Science Thesis in Business Administration

Advisor: Assist. Prof. Atilla AYDIN

28/09/2022, CXXVII

Family firms are businesses established by the members of the same family and they hold a significant market share in the economies of the countries in which they reside. The numerous economic crises around the world and the toughening of the competitive landscape have adversely affected the family firms and as a result have forced them to adopt new approaches. Institutionalization and strategic management are among the most common of these new approaches.

Family firms make up one of the business areas of the private sector. For family firms to continue to exist and grow, it is necessary for them to set long term goals and create the necessary structures to achieve these goals. This in turn makes institutionalization inevitable for family firms. Institutionalization allows an organization or a business to continue to operate and expand without being tied to specific individuals. Institutionalization also dictates specific rules to be followed for any interaction and communication that takes place within an organization. Therefore, this necessitates any internal processes in an organization to be bound by certain - preferably written - rules that serve the role of a “family constitution” and the need to train the next generations with the same institutional mind set.

In terms of strategic management, different families have different resources at their disposal and limits on those resources. This brings about diverse business strategies for different family firms. This study intends to shed light on the role of strategic management in the institutionalization of family firms.

Keywords: Business, Family Firm, Institutionalization, Strategic Management



İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
BÖLÜM 1	1
GİRİŞ	1
BÖLÜM 2	4
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
2.1. Aile Şirketi	4
2.2. Aile Şirketlerinin Önemi ve Özellikleri	5
2.3. Aile Şirketlerinin Güçlü Yönleri	6
2.4. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri	7
2.5. Aile Şirketlerinin Kültürel Yapısı	8
2.5.1. Aile Öğeleri.....	8
2.5.2. Yönetim Öğeleri	9
2.5.3. İşletme Öğeleri.....	9
2.6. Aile Şirketlerinin Gelişim Süreçleri.....	10
2.6.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri	10
2.6.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri	11
2.6.3. Kompleks Aile Şirketleri	12
2.6.4. Sürekliliği Sağlayamayan Aile Şirketleri	12
BÖLÜM 3	14
AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA	14
3.1. Kurumsallaşma.....	14
3.2. Kurumsallaşmaya Etki Eden Unsurlar	14
3.2.1. Örgüt Kültürü.....	15
3.2.2. Liderlik.....	15
3.2.3. Eğitim.....	15
3.2.4. Örgütsel Yapı.....	16
3.2.5. İnsana Yönelik Olma	17
3.2.6. Yönetim Tarzı	17

3.2.7. Çevreye Uyum	17
3.2.8. Amaç Belirleme	18
3.3. Kurumsallaşmayı Zorunlu Kılan Faktörler	18
3.3.1. Düzenleyici/Zorlayıcı Unsurlar	18
3.3.2. Normatif-Kural Koyucu Faktörler	19
3.3.3. Kültürel-Bilişsel/Taklitçi Kurumlar.....	19
3.4. Kurumsallaşmanın Elemanları	19
3.4.1. Sadelik	19
3.4.2. Farklılaşma.....	20
3.4.3. Esneklik	20
3.4.4. Özerklik	20
3.5. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma	20
3.6. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi	21
3.6.1. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Finansal Dezavantajlara Etkisi.....	21
3.6.2. Kurumsallaşmanın Nepotizme Etkisi	22
3.6.3. Kurumsallaşmanın Yönetimsel Problemlere Etkisi.....	22
3.6.4. Kurumsallaşmanın Güç Kavgasına Etkisi	23
3.6.5. Kurumsallaşmanın Şirketin Sürekliliğinin Sağlanmasına Katkısı.....	23
3.7. Yüksek Kurumsallaşma Seviyesine Sahip Aile Şirketlerinin Özellikleri	23
3.7.1. Yüksek Kurumsallaşma Seviyesine Sahip Aile Şirketlerinde Planlama	24
3.7.2. Yüksek Kurumsallaşma Seviyesine Sahip Aile Şirketlerinde Örgütlenme	24
3.7.3. Yüksek Kurumsallaşma Seviyesine Sahip Aile Şirketlerinde Yürütme ve Koordinasyon.....	26
3.7.4. Yüksek Kurumsallaşma Seviyesine Sahip Aile Şirketlerinde Denetim	27
BÖLÜM 4	28
STRATEJİK YÖNETİM	28
4.1. Strateji	28
4.2. Stratejik Yönetim	30
4.2.1. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi	31
4.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	34
4.2.3. Stratejik Yönetimin Hedefleri.....	35
4.2.4. Stratejik Yönetimin Elemanları	36
4.2.5. Stratejik Yönetimi Gerekli Kılan Faktörler	45

4.2.6. Stratejik Yönetimin Kurumsallaşmaya Etkisi.....	49
BÖLÜM 5	51
SAHA ÇALIŞMASI VE RÖPORTAJLAR	51
5.1. Turizm Sektörü.....	51
5.1.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?.....	51
5.1.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?	51
5.1.3. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?	51
5.1.4. Firma Yönetiminde Aile Üyeleri Arasında Çatışmalar Var mı?	52
5.1.5. Profesyonellerle Aile Üyeleri Arasında Çatışmalar Var mı?.....	52
5.1.7. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasının Olası Yarar ve Zararları Nelerdir?	52
5.1.8. Aile Şirketlerinde Aynı Seviyedeki Aile Bireyi Yöneticileri İle Aile Üyesi Olmayan İdarecilerin Yetkileriyle Sorumlulukları Birbirlerine Denk midir?	52
5.1.9. Aile Şirketlerinin İç Denetimi Nasıl Yapılmalıdır?	53
5.1.10. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor musunuz?	53
5.1.11. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?.....	53
5.1.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir? ...	53
5.1.13. Size Göre Stratejik Yönetimi Gerekli Kılan Unsurlar Nelerdir?	53
5.2. İnşaat Sektörü.....	54
5.2.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?.....	54
Cevap: Kurumsallaşma, büyümek isteyen her şirket için gerekli ve kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Şirketlerin büyümesi ancak kurumsallaşma ile birlikte sağlıklı bir altyapı edinir. Aksi takdirde bir veya birkaç kişinin kararına bağlı şirketlerin büyüme skalası dar olacaktır.	54
5.2.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?	54
5.2.3. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?	54
Cevap: Kurumsallaşmanın önündeki engeller; personel seçiminin yetenek gözardı edilerek ahabap çavuş politikası ile seçilmesi, geleneksel iş yöntemleri, görev tanımı noksanlığı gibi engeller sıralanabilir.....	54
5.2.4. Varisler Yönetime Nasıl Hazırlanmalıdır? Firma Yönetimi Sonraki Nesillere Nasıl Devredilmelidir?.....	54
5.2.5. Firma Yönetiminde Aile Üyeleri Arasında Çatışmalar Var mı?	55
5.2.6. Profesyonellerle Aile Üyeleri Arasında Çatışmalar Var mı?.....	55

5.2.7. Firma Yönetiminin Gelecek Koşula Devredilmesinde Daha Önce Tespit Edilmiş Kurallara Dayalı Bir Devir Planlaması Var mı?	55
5.2.8. Aile Firmalarının Kurumsallaşmasının Muhtemel Faydalarıyla Zararları Nelerdir?	55
5.2.9. Aile Şirketinde Aynı Seviyedeki Aile Bireyi Yöneticileri ile Aile Bireyi Olmayan Yöneticilerin Yetkileriyle Sorumlulukları Birbirlerine Denk midir?.....	56
5.2.10. Aile Şirketlerinde İç Denetim Nasıl Yapılmalıdır?	56
5.2.11. Aile Firmalarında Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor musunuz?	56
5.2.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?.....	56
5.2.13. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir? ...	57
5.2.14. Size Göre Stratejik Yönetimi Gerekli Kılan Unsurlar Nelerdir?	57
5.2.15. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Kısa ve Uzun Vadede Etkinlikleri Sizce Nelerdir?	57
5.3. Otomotiv Sektörü	57
5.3.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?.....	57
5.3.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?	58
5.3.3. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?	58
5.3.4. Varislerin Yönetime Hazırlanması Nasıl Olmalıdır? Şirket Yönetimi Sonraki Kuşaklara Nasıl Aktarılmalıdır?	58
5.3.5. Firma Yönetiminde Aile Fertleri Arasında Çatışmalar Var mıdır?	58
5.3.6. Profesyonellerle Aile Fertleri Arasında Çatışmalar Var mıdır?	58
5.3.7. Firma Yönetiminin Gelecek Kuşağa Devredilmesinde Daha Önce Saptanmış Kurallara Dayalı Bir Devir Planlaması Var mıdır?	58
5.3.8. Aile Firmalarının Kurumsallaşmasının Muhtemel Yararlarıyla Zararları Nelerdir?	58
5.3.9. Aile Firmasında Aynı Seviyedeki Aile Üyesi Yöneticilerle Aile Ferdi Olmayan İdarecilerin Yetkileriyle Sorumlulukları Birbirlerine Denk midir?	59
5.3.10. Aile Şirketlerinde İç Denetim Nasıl Yapılmalıdır?	59
5.3.11. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor musunuz?	59
5.3.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?.....	59
5.3.13. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir? ...	59
5.3.14. Size Göre Stratejik Yönetimi Gerekli Kılan Unsurlar Nelerdir?	59

5.3.15. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Kısa ve Uzun Vadede Etkinlikleri Sizce Nelerdir?	59
5.4. İnşaat Sektörü.....	60
5.4.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli Midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?.....	60
5.4.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?	60
5.4.3. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?	60
5.4.4. Varisler Yönetim İçin Nasıl Hazırlanmalıdır? Firma Yönetimi Sonraki Nesillere Nasıl Aktarılabilir?	60
5.4.5. Firma İdaresinde Aile Fertleri Arasında Çatışmalar Var mıdır?	60
5.4.6. Profesyonellerle Aile Fertleri Arasında Çatışmalar Var mıdır?	60
5.4.7. Firma İdaresinin Gelecek Kuşağa Devredilmesinde Daha Önce Saptanmış Kurallara Dayalı Bir Devir Planlaması Var mıdır?	60
5.4.8. Aile Firmalarının Kurumsallaşmasının Muhtemel Yararlarıyla Zararları Nelerdir?	61
5.4.9. Aile Firmasında Aynı Seviyesinde Aile Üyesi Yöneticilerle Aile Ferdi Olmayan İdarecilerin Yetkilerle Sorumlulukları Birbirlerine Denk midir?	61
5.4.10. Aile Şirketlerinde İç Denetim Nasıl Yapılmalıdır?	61
5.4.11. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor musunuz?	61
5.4.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?.....	61
5.4.13. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir? ...	61
5.4.14. Size Göre Stratejik Yönetimi Gerekli kılan unsurlar nelerdir?.....	61
5.4.15. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Kısa ve Uzun Vadede Etkinlikleri Sizce Nelerdir?	62
5.5. Ulaşım Sektörü.....	62
5.5.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?.....	62
5.5.2. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?	62
5.5.3. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?	62
5.5.4. Varislerin Yönetime Hazırlanması Nasıl Olmalıdır? Şirket Yönetimi Sonraki Kurallara Nasıl Aktarılmalıdır?	63
5.5.5. Firma İdaresinde Aile Fertleri Arasında Çatışmalar Var mıdır?	63
5.5.6. Profesyonellerle Aile Fertleri Arasında Çatışmalar Var mıdır?	63

5.5.7. Firma İdaresinin Gelecek Kuşağa Devredilmesinde Daha Önce Saptanmış Kurallara Dayalı Bir Devir Planlamaları Var mıdır?	63
5.5.8. Aile Firmalarının Kurumsallaşmasının Muhtemel Yararlarıyla Zararları Nelerdir?	64
5.5.9. Aile Firmasında Aynı Seviyedeki Aile Bireyi Yöneticilerle Aile Bireyi Olmayan İdarecilerin Yetkileriyle Sorumlulukları Birbirlerine Denk midir?	64
5.5.10. Aile Şirketlerinde İç Denetim Nasıl Yapılmalıdır?	64
5.5.11. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?	64
5.5.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir? ...	64
5.5.13. Size Göre Stratejik Yönetimi Gerekli Kılan Unsurlar Nelerdir?	65
5.5.14. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Kısa ve Uzun Vadede Etkinlikleri Sizce Nelerdir?	65
5.5.15. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor musunuz?	66
5.6. İnşaat Sektörü.....	66
5.6.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli Midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?.....	66
5.6.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?	66
5.6.3. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?	66
5.6.4. Varislerin Yönetime Hazırlanması Nasıl olmalıdır? Şirket Yönetimi Sonraki Kuşaklara Nasıl Aktarılmalıdır?	67
5.6.5. Şirket Yönetiminde Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?	68
5.6.6. Profesyoneller İle Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?	68
5.6.7. Şirket Yönetiminin Gelecek Nesle Devredilmesinde Önceden Belirlenmiş Kurallara Bağlı Bir Devir Planlaması Mevcut mu?	68
5.6.8. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasının Olası Yarar ve Zararları Neler Olabilir?	68
5.6.9. Aile Şirketinde Aynı Düzeydeki Aile Üyesi Yöneticileri ile Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları Birbirine Denk midir?	69
5.6.10. Aile Şirketlerinde İç Denetim Nasıl Yapılmalıdır?	69
5.6.11. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor musunuz?	69
5.6.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?	69
5.6.13. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir? ...	69
5.6.14. Size Göre Stratejik Yönetimi Gerekli Kılan Unsurlar Nelerdir?	70

5.6.15. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Kısa ve Uzun Vadede Etkinlikleri Sizce Nelerdir?	70
5.7. Kozmetik Sektörü.....	70
5.7.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli Midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?.....	70
5.7.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?	71
5.7.3. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?	71
5.7.4. Varislerin Yönetime Hazırlanması Nasıl olmalıdır? Şirket Yönetimi Sonraki Kuşaklara Nasıl Aktarılmalıdır?	71
5.7.5. Şirket Yönetiminde Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?	71
5.7.6. Profesyoneller ile Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?	71
5.7.7. Şirket Yönetiminin Gelecek Nesle Devredilmesinde Önceden Belirlenmiş Kurallara Bağlı Bir Devir Planlaması Mevcut mu?	71
5.7.8. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasının Olası Yarar ve Zararları Neler Olabilir?	72
5.7.9. Aile Şirketinde Aynı Düzeydeki Aile Üyesi Yöneticiler ile Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları Birbirine Denk midir?	72
5.7.10. Aile Şirketlerinde İç Denetim Nasıl Yapılmalıdır?	72
5.7.11. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor Musunuz?.....	72
5.7.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?	72
5.7.13. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir? ...	72
5.7.14. Size Göre Stratejik Yönetimi Gerekli Kılan Unsurlar Nelerdir?	73
5.7.15. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Kısa ve Uzun Vadede Etkinlikleri Sizce Nelerdir?	73
5.8. Gıda Sektörü.....	73
5.8.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?.....	73
5.8.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?	73
5.8.3. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?	73
5.8.4. Varislerin Yönetime Hazırlanması Nasıl Olmalıdır? Şirket Yönetimi Sonraki Kuşaklara Nasıl Aktarılmalıdır?	73
5.8.5. Şirket Yönetiminde Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?	74
5.8.6. Profesyoneller İle Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?	74

5.8.7. Şirket Yönetiminin Gelecek Nesle Devredilmesinde Önceden Belirlenmiş Kurallara Bağlı bir Devir Planlaması Mevcut mu?	74
5.8.8. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasının Olası Yarar ve Zararları Neler Olabilir?	74
5.8.9. Aile Şirketinde Aynı Düzeydeki Aile Üyesi Yöneticileri ile Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları Birbirine Denk midir?	74
5.8.10. Aile Şirketlerinde İç Denetim Nasıl Yapılmalıdır?	74
5.8.11. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor musunuz?	74
5.8.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?.....	74
5.8.13. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir? ...	75
5.8.14. Size göre stratejik yönetimi gerekli kılan unsurlar nelerdir?	75
5.8.15. Aile şirketlerinde stratejik yönetimin kısa ve uzun vadede etkinlikleri sizce nelerdir?	75
5.9. İnşaat Sektörü.....	75
5.9.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli Midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?.....	75
5.9.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?	75
5.9.3. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?	76
5.9.4. Varislerin Yönetime Hazırlanması Nasıl Olmalıdır? Şirket Yönetimi Sonraki Kuşaklara Nasıl Aktarılmalıdır?	76
5.9.5. Şirket Yönetiminde Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?	76
5.9.6. Profesyoneller ile Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?	77
5.9.7. Şirket Yönetiminin Gelecek Nesle Devredilmesinde Önceden Belirlenmiş Kurallara Bağlı Bir Devir Planlaması Mevcut mu?	77
5.9.8. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasının Olası Yarar ve Zararları Neler Olabilir?	77
5.9.9. Aile Şirketinde Aynı Düzeydeki Aile Üyesi Yöneticileri İle Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları Birbirine Denk midir?	78
5.9.10. Aile Şirketlerinde İç Denetim Nasıl Yapılmalıdır?	78
5.9.11. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor musunuz?	78
5.9.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?.....	79
5.9.13. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir? ...	79
5.9.14. Size Göre Stratejik Yönetimi Gerekli Kılan Unsurlar Nelerdir?	79

5.9.15. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Kısa ve Uzun Vadede Etkinlikleri Sizce Nelerdir?	79
5.10. Röportaj Sorularının Analizi	79
5.10.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?.....	79
5.10.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?	80
5.10.3. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?	80
5.10.4. Varislerin Yönetime Hazırlanması Nasıl Olmalıdır? Şirket Yönetimi Sonraki Kuşaklara Nasıl Aktarılmalıdır?	80
5.10.5. Şirket Yönetiminde Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?	80
5.10.6. Profesyoneller İle Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?	80
5.10.7. Şirket Yönetiminin Gelecek Nesle Devredilmesinde Önceden Belirlenmiş Kurallara Bağlı Bir Devir Planlaması Mevcut mu?	81
5.10.8. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasının Olası Yarar ve Zararları Neler Olabilir?	81
5.10.9. Aile Şirketinde Aynı Düzeydeki Aile Üyesi Yöneticileri ile Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları Birbirine Denk midir?	81
5.10.10. Aile Şirketlerinde İç Denetim Nasıl Yapılmalıdır?	82
5.10.11. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor musunuz?	82
5.10.13. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir? ..	83
5.10.14. Size Göre Stratejik Yönetimi Gerekli Kılan Unsurlar Nelerdir?	83
5.10.15. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Kısa ve Uzun Vadede Etkinlikleri Sizce Nelerdir?.....	83
BÖLÜM 6.....	84
TARTIŞMA VE SONUÇ	84
KAYNAKLAR	90
EKLERİ	I
EK 1. Aile Anayasası.....	II

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

Şekil 1. Aile Şirketlerinin Kültürel Görünümü.....	10
--	----



TABLÖLAR DİZİNİ

	Sayfa No
Tablo 1. Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri	13
Tablo 2. Planlama ve Aile Şirketleri.....	24
Tablo 3. Örgütlenme ve Aile Şirketleri	25
Tablo 4. Yürütme-Koordinasyon ve Aile Şirketleri	26
Tablo 5. Denetim ve Aile Şirketleri.....	27



BÖLÜM 1

GİRİŞ

Aile işletmeleri gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler açısından can damarı olarak kabul edilir. Ülkemizdeki firmaların hemen hemen %95'ini teşkil eden aile firmalarının önemi geç anlaşılmış ve tüm dünyada geçen yüzyılın ikinci yarısından itibaren araştırmalara konu edilmeye başlamıştır (Alcaraz ve diğerleri, 2009). Günümüzdeki işletmelerin içinde bulundukları koşullar itibarıyla hızlı değişim, belirsizlik ve istikrarsızlık en önemli özellikler olarak gösterilmektedir (Öf ve Naktiyok, 2005). Aile işletmeleri, sürekli değişim içerisindeki iktisadi çevrede sürdürülebilirliklerini ve rekabet avantajlarını koruyabilmek için sürekli gelişim ve değişim içinde olmak zorundadırlar. Fakat sürekli değişime ayak uydurabilmek için rasyonel kararlar almak durumunda olan işletmeler, genelde işletmenin yapısında olan ailenin etkisiyle duygusal davranışlar sergilemektedirler. Bu durum işletmelerin devamlılıkları için risk oluşturabilecek sonuçlara neden olabilmektedir.

Küreselleşmenin etkisiyle ülkeler arası sınırların kalkması, öncesine göre iletişim olanaklarının gelişmesi, e-ticaret ve internetin sağladığı olanakların sürekli artması ile birlikte işletmeleri sadece bölge veya ülke değil, tüm dünyadaki işletmelerle rekabete açık duruma getirmiştir. Bu rekabetçi ortamda aile işletmelerinin temel yeteneklerini geliştirmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajlarını korumaları için, kurumsallaşmaya yönelmeleri, stratejik planlama ile hareket etmeleri ve çevresel tehditlere her zaman hazırlıklı olmaları zorunluluğu bulunmaktadır.

İşletme, insan gereksinimleri ile bunların karşılanması için arasında bağlantı kuran, üretim araçlarının bir mal veya hizmet üretimi için uyumlu şekilde bir araya getirilmesi ile oluşan iktisadi bir birimdir (Karcıoğlu, 2010). Aile işletmeleri ise işletme ve ailenin bir araya geldiği karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu yapıda aile etkisinin kontrol altına alınamaması ve işletmenin kurumsallaşamaması durumunda işletmenin hayata kalabilmesi zorlaşacaktır. Aile işletmeleri araştırmaları ile diğer işletmelerin araştırmaları önemli farklılıklar arz etmektedir. Aile işletmeleri araştırmalarında hem aile araştırması yapılmakta hem de ailenin yönettiği işletme üzerinde ailenin etkisi araştırmaya konu edilmektedir (Nordqvist ve diğerleri, 2009). Aile işletmeleri diğer işletmelere nazaran üzerinde daha fazla durulması gereken iktisadi birimler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüz işletmelerinde çevresel koşulların değişimi ile işletmelerin içinde bulundukları iktisadi çevrenin devinimi göz önüne alınmadığında bu değişimin farkında olanlara göre bunun farkında olmayan işletmelerin devamlılıkları nispeten daha kısa olabilecektir. Aile işletmelerinde de içinde bulundukları iktisadi çevre baskısı yanında, işletmenin yönetimi veya sahipliği elinde olan ailenin işletmedeki baskısı durumu daha zorlaştırabilecektir. Aile işletmelerindeki duygusal yapıdan dolayı, işletmenin hayatta kalmasını sağlamak dünyadaki yönetimi en zor olan iştir (Carlock ve Word, 2001).

Ülke ekonomilerinde omurgayı oluşturan aile işletmelerinde ikinci kuşağa ulaşabilen işletme oranı %30 iken, üçüncü kuşağa ulaşanlar ise %12 kadardır. Aile işletmeleri aile içi ilişkilerde yaşanan sorunlar, ailenin işletmeyi belirli kurallara göre yürütememesi gibi nedenlerle devamlılıklarını sağlayamamaktadır. Aile işletmelerinin başarısında aile yönetimiyle işletme yönetimi arasında bir denge oluşturulması, ailenin işletme ile olan ilişkisinin sistemli bir yaklaşım ile incelenmesi önem arz etmektedir. Bu durumda kurumsallaşma ve stratejik yönetim aile işletmelerinin devamlılıklarını sağlamada etkin bir seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik yönetim, kaynaklar göz önünde bulundurularak, işletmenin rekabet ortamının değerlendirilmesine dayalı olarak üst yönetim tarafından temel amaç ve girişimlerin oluşturulması ve uygulamasını içermektedir. Aile işletmeleri genel olarak bir ailenin kontrolünde olan işletmelerdir. Kurumsallaşma ise aile işletmelerinin devamlılıklarına katkı sağlayabilmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsallaşma aile işletmelerinin devamlılıklarının önündeki engelleri ortadan kaldırılabilmelerine destek olabilmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşması için de stratejik yönetim etkin bir yöntem olarak kullanılabilir. Bu bağlamda aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanmasında ve kalıcı olmalarında, kurumsallaşması ve kurumsallaşma sürecinin iyi yönetilmesi önem arz etmektedir (Kebeci, 2011).

Bu çalışmanın amacı aile şirketlerinde kurumsallaşmada stratejik yönetimin etkisini belirlemektir. Bu nedenle saha çalışması ile aile işletmeleri sahipleri ve yöneticileriyle röportajlar yapılmıştır. Aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçleri incelenmiş, yöneticilerin kurumsallaşma ve stratejik yönetime bakış açısı ele alınmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde aile şirketleri hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. “Aile şirketi” terimi, aile firmalarının zayıf ve güçlü yönleri, aile firmalarının önemiyle özellikleri, aile şirketlerinin devamlılıkları gibi konular ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde aile şirketlerinde kurumsallaşma ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Kurumsallaşma kavramı, aile şirketlerinin kurumsallaşma süreçleri, aile şirketlerinde kurumsallaşma olgusu, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın önemi,

kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinin özellikleri, kontrol ve denetim gibi konular ele alınmıştır.

Çalışmanın    nde bölümünde stratejik yönetim ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. “Stratejik yönetim” terimi, stratejik yönetimin önemiyle nitelikleri, stratejik yönetimin hedefi ve elemanları, stratejik yönetimin gerekliliği gibi konular ele alınmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise aile şirketlerinden kurumsallaşmada stratejik yönetimin etkisini incelemek amacıyla saha çalışması bilgilerine yer verilmiştir.



BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Aile Şirketi

Aile şirketleri, dünyanın en eski ve en baskın işletme organizasyonu şeklini oluşturmalarına rağmen literatürde aile şirketleri ile ilgili farklı tanımlamalara rastlanmaktadır. Aile şirketlerinin yapısal özelliklerinin birbirinden farklı olması sebebiyle aile şirketlerini tanımlayan araştırmacıların bakış açıları farklılaştıkça yapılan tanımlamaların da birbirinden farklılaştığı düşünülmektedir.

Donnelley (1964) bir ailenin en az iki neslinin şirket politikası ve ailenin çıkarları ve hedefleri üzerinde karşılıklı bir etkisi olan şirketleri aile şirketi olarak tanımlamaktadır. Barry (1975) aile işletmelerinin tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edildiğini ve kar dağılımının ailenin kontrolünde yapıldığını ifade etmektedir. Davis (1983) aile şirketlerini, politikası ve yönü bir veya daha fazla aile biriminin önemli etkisine maruz kalan şirketler olarak tanımlamaktadır. Bu etki, mülkiyet yoluyla ve bazen aile üyelerinin yönetime katılımı yoluyla gerçekleştirilir.

Davis ve Tagiuri (1985) iki veya daha fazla geniş aile üyesinin işletmenin yönünü etkilediği işletmeleri aile şirketi olarak nitelendirmektedirler. Rosenblatt ve diğerleri (1985) aile şirketi tanımını çoğunluk mülkiyetinin veya kontrolünün tek bir ailede olduğu ve iki veya daha fazla aile üyesinin işin içinde olduğu veya bir zamanda doğrudan işin içinde olduğu herhangi bir işletme olarak yapmışlardır. Stern (1986) bir veya iki ailenin üyeleri tarafından sahip olunan ve yönetilen şirketleri aile şirketi olarak sınıflandırmıştır.

Handler (1989) ana faaliyet kararları ve nesiller arası yönetim devir planları, yönetimde veya yönetim kurulunda görev yapan aile üyelerinden etkilenen organizasyonları aile şirketi olarak tanımlamıştır. Churchill ve Hatten (1993) genellikle aile şirketi ile kastedilenin daha genç bir aile üyesinin, işletmenin kontrolünü büyüklerden devralması ya da alması beklentisi olduğunu öne sürmüştür. Ward (1997), yönetim ve kontrolün ailenin gelecek nesillerine aktarıldığı işletmelerin aile işletmeleri olduğunu ileri sürmektedir.

Tüm bu farklı tanımlamalarda öne çıkan kavramların aile, mülkiyet, yönetim, şirket (iş) ve kültür kavramları olduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla aile şirketlerini anlamaya çalışmanın yolunun bu kavramları ve aralarındaki ilişkiyi anlamaktan geçtiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

2.2. Aile Şirketlerinin Önemi ve Özellikleri

Aile şirketlerinin serbest ekonomik düzenlerde çok önemli rollere sahip olduğunu biliyoruz. Bütün dünyada çalışma hayatında bulunan insanların nüfusunun önemli bir kısmını istihdam etmesi, gayri safi milli hasılanın ciddi bir kısmıyla dünyada ilk 500 firmanın %37'lik bölümünü teşkil etmesi aile firmalarının ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Öcal, 2012).

Aile şirketlerinin dünya ve ülkemiz ekonomisiyle ilgili olarak ciddi bir önemi vardır. Ülkemizdeki devlet kurumları dışında ekonomiye kayıtlı firmaların hemen hemen %95' ini aile şirketleri teşkil etmektedir (Peşkircioğlu, 2014).

Aile şirketleri kurallarla sınırlandırılmayacak ölçüde değişkendir. " Bu sebeple aile şirketlerinden söz ederken farklı nitelikler sunulabilir. " (Lütfü, 2015). Bu özelliklerden bazıları aşağıdaki gibidir (Ateş, 2003);

- Aile şirketlerinde, aile içinden en az iki jenerasyon kurum yönetimi ile ilgilidir. Bu tarz işletmeler genel olarak ikinci jenerasyonu içerisinde bulunduran, anne baba akraba gibi aile fertlerin içeren ortak bir hedef doğrultusunda faaliyetler gerçekleştiren işletmelerdir.
- Şirketle ailenin saygınlığı bir arada büyümektedir ve gelişmektedir. Kararlar, ailenin çıkarları ile uyumlu olmaktadır. Ailenin etkisindeki söz konusu firmalarda sistem yaratmak ve sisteme uyum sağlamak güçleşir.
- Aile firmalarında, idareden sorumlu olan kişi, ailevi bağlara dayalı olarak belirlenmektedir. Firma sahibinin aile içinde yakınlık duyduğu bireylerin, şirket kapsamında aile bireylerine eşit yakınlık gösterdikleri gözlemlenmektedir. Yakınlıklar ilerleyen devirlerde adam kayırmacılığın belirmesine yol açabilir.
- Aile firmalarında, işi devralacak kuşakların iş öğrenmeleriyle işe sadakatlerinin temin edilmesi de oldukça önemlidir. Genç nesiller, daha küçükken boş zamanlarını değerlendirmek üzere firmada vakit geçirir. Bu biçimde işler ile alakalı bilgi sahibi olmalarıyla firmayı benimsemeleri mümkün olur. Sonradan kurucu varislerine firmanın idaresinde görevler verilmektedir ve firmayla aralarında da bir bağ oluşmaktadır.
- Aile üyelerinin, firmadaki konumları ile ailedeki konumları karışabilmektedir. Firma içerisindeki yeriyle konumu iyi durumdaki aile üyesi, aile içerisinde de iyi bir konuma sahiptir. Aileyle ilgili olarak firmanın kârlılıkla sürekliliğin temin

edilmesi oldukça önemlidir. Firmada çalışan ve firmaya emek veren aile kişileri, ailenin içerisinde de saygınlığı çok olan kişidir.

- Aile üyeleri, firmayı korumak istediklerinden öteki çalışanlar gibi sosyal haklara sahip değildirler. Lider yöneticiyle ailedeki bireylerin, firmaya sadakati fazla olduğundan daha verici olurlar. İşten daha geç saatlerde çıkar, “resmî tatil, hafta sonu tatili, yaz tatili vb.” terimleri yaşamlarında çok fazla barındırmazlar ve sağlıklarını dikkate almazlar.
- Aile içinde benimsenen prensipler firma içerisinde de geçerlidir. Ailenin değerleriyle ahlaki algıları firma kültürü olur ve firma işleyişinde aktif role sahip olur.
- Aile firmalarında, firma içerisindeki mali sorunlar firma haricine çıkarılmamaktadır ve gizli kalmaktadır. Aile fertleri problemleri kendi içinde çözümlemeyi seçer. Aile fertleri, firma içerisindeki sorunlarla sıkıntıları birbirini maddi ve manevi şekilde desteklemek suretiyle çözümlerler.
- Şirketin kurucusuyla ilgili olarak güven oldukça önemlidir. Kurulmalarından başlayarak yanındaki idarecilere aileden olmamasına karşın üst idarede yer verebilir ve bu da aile içi çatışmalara yol açabilir. Kurucularla ilgili olarak yönetim açısından güven hissettii kişiler ile çalışmak önem arz etmektedir. Kurucu, üst idarede görevler verir iken kişinin eğitim durumuyla yetkinlik durumunu değil aile üyesi olmasıyla güvenilirliğini öne almaktadır.
- Aile firmalarında kurucu aynı zamanda yönetici konumundadır. Kurucu lider devir hususunda istekli olmadığından devir planıyla ilgili olarak hazırlık yapılmamaktadır. Devir, lider yöneticinin emekli olması veya ölümü ile gündeme gelmektedir.

2.3. Aile Şirketlerinin Güçlü Yönleri

Aile şirketleri ülkemizde çok fazla kuşaktan kuşağa aktarılamamaktadır. Bunun birçok sebebi bulunmaktadır. Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bazı güçlü yanları şunlardır (Günver, 2002; Yıldız, 2008; Baykal, 2004; Özalp, 1971):

- Aile şirketlerinde, şirket bir birey olarak kabul edilmektedir. Bireylerin korunduğu gibi şirket payı zarardan korunmaktadır. Aile şirketlerinin en güçlü yanı şirketin kötü günlerde aile bireylerinin birbirlerine kenetlenip, şirketi zarardan korumaya

çalışmalarıdır. Şirketin ismi bir yandan da ailenin soyadını da etkilemektedir. İtibar kazanması uzun yıllar alırken kaybedilmesi ise saniyeleri almaktadır.

- Aile çalışanları, sermaye artırımını veya şirket borçlanmalarında, finansman ihtiyacını aile çalışanları tarafından kaynağı sağlamaktadır. Böylelikle şirket hakkındaki bilgiler de rakiplerine sızdırılmamış olmaktadır. Kar payı dağıtımında da öncelik ortaklara değil şirkete tanınmaktadır. Ortaklar şirketin gelişip büyümesini arzu ettikleri için genellikle karı almadan şirkete bırakırlar.
- Aile şirketlerinde kurum kültürü ile ailenin kültürünün uyumu önemlidir. Aile kültürü alınacak kararlarda veya yönetim şeklinde de etkili olacaktır. Kurum kültürü ve aile kültürünün uyumunu, olumlu olarak sağlayabilen şirketler, çalışanları ile de bu uyumu sağlayabildiğinde çok başarılı bir şirket olacaktır. Personel ile uyumun sağlanması da personelin şirkete ait hissettirecektir. Böylelikle personel değişim devir hızı düşük olacaktır. Şirketin verimliliği ve karlılığı maksimize olacaktır.
- Aile şirketinin bir diğer avantajı ise alınacak kararlarda hızlı karar verebilme ve bu kararın uygulanmaya koyulmasıdır. Emir komuta verilmeden de kararlar alınabilmektedir. Hiyerarşi ani kararlarda çok fazla etkili değildir. İnfomel iletişim kullanıldığı için en üstteki kişiye ulaşmak kolaydır.
- Globalleşen Dünya’da teknolojinin hızla geliştiği bir yerde, müşterinin isteklerine aile şirketleri diğer şirketlere göre daha hızlı cevap verebilmektedirler. Hızlı kararlar alıp, hızlı cevaplar vererek rakiplerinin önüne geçme şansını elde etmektedirler.

2.4. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin olumlu yanları olduğu gibi olumsuz yanları da mevcuttur. Olumsuz yanlarının göz önünde bulundurulması, şirketi birtakım risklerden koruyacaktır. Aile şirketinin olumsuz yanları (Yakupoğulları, 2001):

- Aile şirketlerinin başarısız olma nedenlerinden birisi aileden olan birisi ile çalışanlara farklı davranılmasıdır. Aile bireyleri şirkette çalışırken şirkette de özel hayatının devamını sürdürüyor görülmektedir. Ailenin diğer bireyleri ile infomel ilişkiler sürdürülmektedir. Yönetime aile dışından birinin alınması hoş karşılanmamaktadır. Aile bireylerinin eğitim bilgisi yeterli olmasa da yönetimde yer verilmesi zorunlu olarak algılanmaktadır. Bu da şirketin durumunun kötüye gitmesine sebep olmaktadır. Şirket çalışanları ile aile bireylerine farklı davranışlar uygulanmaktadır. İşe alınacak kişilerde de öncelik aile yakınlarına verilmektedir.

- Aile şirketlerinde yönetimde bulunan kişi tek bir kişi olma arzusundadır. Yetkiyi başka birisi ile paylaşmak istemezler. Kriz anlarında dahi ortak almak yerine, kredi çekip borçlanmayı tercih ederler.
- Yöneticinin yönetimi bırakmaları için emekli olmaları veya ölmeleri ile bırakırlar. Genellikle ölüm ile ayrılmaktadırlar. Yönetimde bulunan kişi yönetimden ayrıldıktan kısa süre sonra genellikle şirket iflas etmektedir. Aile bireyleri de belirli sorumluluklarının dışındaki işlerle ilgilenmek istemezler. Karar alma kısmında ise bireyler tek başlarına karar alamazlar. Yönetici, yönetimde bulunan kişi ile görüşüp, yönetici tarafından karar alınmaktadır. Yönetici her gelişmeden haberdar olmak ister. Bireyler yeterli yetki ve sorumlulukları almadıkları için şirketin iflası ile sonuçlanır. Bunun için aile şirketleri sürdürülemez, nesilden nesile aktarılamamaktadır.
- Aile şirketlerinde yapılacak işleri kimin yapacağı belirsizdir. Çalışanlar da yaptıkları işin sorumlusunun kim olduğunu bilemezler. Bireyler sorumlulukları üstlerine almak istemedikleri için işlerde de aksamalar olabilecektir. Şirketin verimliliği, karlılık oranında da azalmalar olacaktır.
- Aile şirketindeki bireyler arasında rekabet oluşabilmektedir. Rekabetin kimler arasında olacağı da önemlidir. Baba - oğul arasında olabileceği gibi kardeşler arasında da olabilmektedir. Şirketin içerisinde huzursuzlukla birlikte bölünmelere de sebep olabilecektir.

2.5. Aile Şirketlerinin Kültürel Yapısı

Aile şirketlerinin kültürel yapısını 3 başlık altında incelemek mümkündür. Bu başlıklara aşağıda yer verilmiştir.

2.5.1. Aile Öğeleri

Her ailenin farklı bir kültür yapısı bulunmaktadır. Aile şirketlerinde de ailelerin bir araya gelmesi sonucu ailelerdeki farklı kültür yapıları ile farklılıklar gösterecektir. Aile kültürü kendi içerisinde üçe ayrılmaktadır. Bunlar (Whiteside, 1993).

- Babaerkil aile,
- İşbirlikçi aile,
- Çatışan ailedir.

Babaerkil ailede; ailedeki yöneticinin tek olup, ailedeki bireylerin ne yapacağı konusundaki kararları alan, aile bireylerinin de alınan kararları uygulamasıdır. Yönetimde bulunan kişi, ailedeki diğer bireylere güven duymamaktadır. İşbirlikçi aile, babaerkil ailenin

aksine kararlar alınırken aile bireylerine söz hakkı tanınır, düşünceleri alınmaktadır. Kararlar alınırken sadece yöneticinin düşünceleri ile değil ailenin diğer bireylerinin düşünceleri ile birlikte ortak karar alınır. Çatışan ailede, kişiler kendi kararlarını almaktadırlar. Aile içindeki kişiler farklılıkları kabul etmeyerek, saygı duymayarak çatışmalara neden olabilmektedir. Aile içinde kişiler arasında uzaklaşmalar meydana gelebilmektedir (Özcan, 2015).

2.5.2. Yönetim Öğeleri

Aile işletmelerinin en hassas, en özel konusu yönetim kuruludur. Aile işletmelerinde yönetim kurulu toplantıları da senede birkaç kez yapılmaktadır. İşletmenin hassas konularını kimse bilmemektedir. Yönetim kurulu başkanı, işletme içindeki özel konuların dışarıdaki kimseler tarafından bilinmesini istememektedir. Türkiye’de bulunan aile işletmelerinde yönetim kurulu oluşturulmuş görülmektedir. Fakat oluşturulan bu yönetim kurulu uygulamada yoktur. Yönetim kurulu tarafından kurulu oluşturan kişi veya başkanın otoritesinin devamlılığı sağlanmaya çalışılır. Kurulun dört farklı yapısı mevcuttur. Bunlar (Ateş, 2003, Özcan, 2015; Güleş ve diğerler, 2013):

- Kâğıt üzerindeki yönetim kurulu,
- Onaylayıcı yönetim kurulu,
- Tavsiye edici yönetim kurulu,
- Bütüncül yönetim kurulu.

2.5.3. İşletme Öğeleri

Aile şirketlerinde görülen yönetim biçimlerini “merkeziyetçi, katılımcı ve profesyonel” olarak 3 başlıkta inceleyebiliriz.

Merkeziyetçi yönetim, yönetimin tek merkezden yönetildiği, eğer söz konusu aile şirketleriyse, ailenin liderinin şirketin konusu olan işin her safhasında etkili bir biçimde rol aldığı ve çalışanlarına pek de söz hakkı tanımadığı yönetim biçimidir. Ancak çalışanların karar alması gereken durumlarda çekince göstermesine ve verimsizliğe yol açmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011).

Katılımcı yönetim ise, aile şirketinin gerektirdiği üzere çoğunluğun ailede olduğu ancak bazı yöneticilerin de yönetimde yer aldığı bir sistemdir. Burada tek adamlık olmadığından verim biraz artsa da hala tam olarak profesyonel değildir (Karpuzoğlu, 2004).

Profesyonel yönetimde ise aile sadece çok önemli kararları tek başına alırken işin işleyişi tamamen profesyonel yöneticilerden oluşan yönetim kuruluna bırakılır. Aşağıdaki şekilde bahsettiğimiz sınıflandırmanın karşılıklı ilişkilerini görmekteyiz (Neubauer ve Lank, 1998).



Şekil 1. Aile Şirketlerinin Kültürel Görünümü

2.6. Aile Şirketlerinin Gelişim Süreçleri

2.6.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri

Aile şirketlerinin yaşama evrelerinin ilki birinci nesil aile şirketleridir. Yönetim şeklinde de aile kültürü yansıdığı görülmektedir. Şirket kültürünü oluşturan temel unsurlar ise aile kültürüdür. Aile şirketlerine, tek patronlu aile şirketleri de denilmektedir. Bunun sebebi ise genelde tek bir kişi tarafından yönetilmesidir. Kararların alınmasında aılara sorulmamaktadır. Astar birer tehlike unsuru olarak algılanmaktadır. Şirketteki aile dışından olan ortaklar var ise hisseleri çok küçük oranda bulunmaktadır. Yönetici kendisi dışında başkalarına yetki vermek istememektedir. Birinci nesil aile şirketlerinin ilk yaşama evresi; şirketin tanınması, pazar payında yer edinebilmektir. Eğitim olarak kendilerini yetiştirmemiş veya yetiştirememiş, geliştirememiş yönetici ve diğer aile bireyleri, ürünlerin tanıtımında, şirketin başarısı için dışarıdan bir yöneticiye veya danışmana ihtiyaç duyacaklardır.

Pazarda nasıl yer alacaklarını, ürünlerinin tanıtımında neler yapmaları gerektiğini danışmandan öğreneceklerdir. Aile bireyleri ile birlikte çalışan danışmanın, yöneticinin otoritesini bozmayacak ölçüde danışmanlık vermesi sağlanır (Dyer, 1986).

Aile şirketlerinde evlilikle birlikte aileye katılan eşlere de görev verilebilmektedir. Yöneticinin eşine de karar alma yetkisi verilirse farklı bakış açıları ve güç dengesizliği olabilecektir. Bunun aksine eşitlikçi bir bakış açısı ve ideal bir karar alma mekanizması da ortaya çıkabilmektedir. Ailenin şirkette fazla zaman geçirmesi ile çocuklar büyüdüğünde ailesini şirketle paylaştıkları için nefret duygusu oluşup şirkette çalışmak istemeyebilirler. Böyle bir durumda şirket nesilden nesile aktarılamayacak ve ömrü kısa olacaktır (İçin, 2008).

2.6.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri

Birinci nesil aile şirketinin büyümesi sonucu büyüyen ve gelişen aile şirketlerine geçiş yapmaktadırlar. Bu evreye kardeş ortaklığı da denilmektedir. Şirketin büyümesi çalışmaları ile birlikte, yönetim şekli tek patronlu şirket yönetiminden kardeş ortaklığı şekline geçilmektedir. Böylece ailenin şirkete verdiği emeklerinin karşılığı olarak şirketin daha da büyümesi sağlanacaktır. Şirketin Pazar payındaki yeri büyürken farklı sektörlere de girme imkânı doğacaktır. Yöneticinin uzmanı olarak başlattığı işi bırakıp yeni sektördeki işlere fazla yatırımların yapılması ise şirketi zarara uğratabilecektir. Böyle bir ihtimal varsa şirketin kuruluşundaki işe daha fazla ağırlık verilmesi önerilmektedir. İşlerin fazla büyümesi ile yönetici stratejilerini fazla geliştiremez ve yöneticinin bunları düşünecek zamanının kalmaması ile dışarıdan uzman bir yönetici alınması gerekmektedir. Kuruluştaki yönetici yatırımlarla ilgilenecektir. İşleri büyütürken de çok fazla büyümesi, şirketi zarar uğratabilecek ve hatta şirketin ömrünün bitmesine sebep olabilecektir. Bu yüzden makul oranda büyümesi durumunda, adım adım önünü görerek gelişen şirket daha avantajlı olacaktır ve bu gelişmeler kompleks aile şirketi evresine geçişini kolaylaştıracaktır. İşlerin büyümesi, pazarda daha fazla yer alması, yatırımların artmasının yanı sıra istihdam oranında da artışlar gözlemlenecektir. Bu süreçte personel alımlarında da aile yakınlarının alımı ön planda tutulacaktır. Akrabalık bağı önem kazanacaktır (Erkan, 2012; Sungurtekin, 2008; İçin, 2008).

2.6.3. Kompleks Aile Şirketleri

Kompleks aile şirketlerinde birinci dereceden kan bağı olan kişilerin aile üyesi olan yöneticilerin işletmeyi ikinci grup yöneticilere göre daha iyi yönettikleri gözlemlenmektedir. Başka bir ifadeye göre bu konumda yer alan aile şirketleri ikinci gruba göre daha profesyonel şekilde çalışmaktadır.

Bu noktada şirketlerin karşısındaki problemler şu şekilde sıralanmaktadır: aile ve hissesi olan grubu karmaşıklaştıran durumunu idare etmek ve aile içerisindeki sermaye planlamasını meydana çıkarabilmektedir.

Kompleks hisse yapısı incelendiğinde aile şirketi içerisinde yer alan kişilerin aynı anne babadan olması kuzen ilişkilerinin kardeş ilişkileri gibi birbirine yakın olması gibi politik durumların olduğu gözlemlenmektedir. Aile-içi sermaye piyasasını yönetmek, yani “hissedarlar sözleşmesi” gereğine uygun bir biçimde, aile şirketinde yeterli verimi alamayan ve durumundan hoşnut olmayan kişilerin hisselerinin satılması sıklıkla başvurulan çözüm yöntemidir (Kırım, 2003).

Görüldüğü üzere bu aşamada şirketin durumu karmaşık hâle gelmiştir, evlenme aracılığı ile aile birliğine dahil olan yöneticilerin ve idarecilerin olduğu da bilinmektedir. Aynı zamanda aile içinde kuzen olan kişilerin farklı alt yapılarda bulunmaları, aile bağlarını uzak hâle getirmiştir. Sözü edilen kompleks yapıyı başarılı biçimde idare edebilme yöntemi, aile ve şirket ilişkilerinin kurumsallaştırılmasına dönük gereken adımların atılarak sürecin hedefine uygun olarak bitirilmesidir (Gersick ve diğerleri, 1997).

Bu kapsamda, genel aile ilişkilerinin doğru bir şekilde organize edilmesine yarayacak “aile planları ve kurallarının” oluşturulması önemlidir. Bu açıdan öncelikle yapılması gerekli görülen, “hissedarlar sözleşmesinin oluşturulmasıdır. Diğer bir deyişle bu aşamada aile şirketleri kurulurken şirket hissedarı ve aile üyesi olma arasındaki çizginin net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

2.6.4. Sürekliliği Sağlayamayan Aile Şirketleri

Aile şirketlerinin yaşama evresinin son aşaması, sürekli olmayı başaran aile şirketleridir. Bu aşama da şirket önceden belirlemiş olduğu kısa ve orta vadeli planlarının ne kadar uygulandığını tespit edip, kısa, orta ve uzun vadeli planlarını tekrar belirlendiği aşamadır. Önceki yaşam evrelerinde ailenin yakınları önem arz etmekteyken bu aşama da ise işler ön planda yer almakta ve kişinin akrabalık

yakınlığının bir önemi olmayıp, işi yapabilme başarısına bakılarak yapacağı işteki deneyimleri ve eğitimi önem kazanmaktadır (Karpuzoğlu, 2000; Erkan, 2012).

Şirkete personel alımlarında da aile yakınlığından önce kişinin iş tecrübesi ve eğitimi göz önüne alınır. İnsan kaynakları departmanı, personel alımında işin verimliliğini arttıracak kişileri tercih edecektir. Çalışanların eğitimlerinin yapılmasına dikkat ederek, çalışanlar bilgilendirilecektir. Yönetim organizasyonla birlikte takımlar oluşturulacaktır. Çalışma verimliliğinin artırılması için personeli motive edileceklerdir (Akça, 2010).

Sürekli olabilmiş aile işletmelerinde iş analizi yapılır ve işi yürütecek çalışanların görev tanımları belirlidir. Bunun dışından, performans analizi, terfi sistemi ve ücretlendirme sistemleri mevcuttur. İşletmenin misyonu, belirginleşir ve daha uzun dönemli planlar yapılmaya başlanır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004).

Tablo 1. Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri

	Mülkiyet	Değerler	Karar Alma Sekli	Karar Alma Yetkisi	Örgüt Yapısı
Birinci Nesil Aile İşletmeleri	İşletme Sahibi	Aile ve Kurucu Değerleri	Merkeziyetçi	İşletme Sahibi	Basit Merkezli
Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	Kardeşler	Girişimci Değerleri	Merkeziyetçi	Kardeşler	Basit Yarı Merkezli
Kompleks Aile İşletmeleri	Aile ve Profesyoneller	İş Değerleri	Merkezkaç	Profesyonel Yöneticiler ve Aile Bireyleri Arasında Ortak	Karmaşık
Kurumsallaşan Aile İşletmeleri	Aile ve Çok Sayıda Profesyonel	İç ve Dış Piyasa Değerleri	Merkezkaç	Profesyonel Yöneticilerden, Danışmanlardan Aileden Oluşan Komite	Karmaşık

Kaynak: Nihat Erdoğan, Aile İşletmelerinde: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi. İstanbul: İGİAD Yayınları, 2004

BÖLÜM 3

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

3.1. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma kavramı, en genel tanımlamasıyla iletişim ve etkileşim alanı içinde belirlenen tüm kuralların uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 2014). Şirketin prosedürlere ve normlara bağlı kalarak, kendine has özellikler oluşturarak fark yaratıp, özel bir kimliğe bürünmesi kurumsallaşma olarak tanımlanır (Karpuzoğlu, 2004). Kurumsallaşma şirketin oluşturulan sisteme bağlı olarak yönetilmesidir (Büte, 2010). Aile şirketlerinde kişiye bağlılık diğer şirketlere oranla daha yüksektir. Bağlılığı en aza indirgeyerek, oluşturulmuş sistemlere göre yönetim anlayışı benimsenmektedir. Kurumsallaşma adı altında ifade edilen bu zaman aralığı şirketlerin en fazla tercih ettikleri yönelimdir (Özcan, 2015).

Kurumsallaşma şirketlerin çevreye uyum sağlayabilmeleri için gereken değişim ve normlaşma sürecini tamamlamalarıdır (Alayoğlu, 2003). Kurumsallaşma kavramını örgütlerin sosyal yapısı kapsamında değerlendirdiğimizde, şirkette faaliyetlerin yerine getirilmesinde davranış ve değerlerin bir bütünlük oluşturacak şekilde düzenlenmesi olarak tanımlayabiliriz (Ozankaya, 1991). 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). 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.

3.2. Kurumsallaşmaya Etki Eden Unsurlar

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

3.2.1. 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).

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). Kurumsallaşmada amaç, işletmenin sahip olduğu özelliklerin de 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 değer yargıları, uygulanan prosedürler ve geleneklerin sürdürülmesini kapsayarak açıklık kazanır (Doğan, 1998).

3.2.2. Liderlik

Liderlik kavramı genel olarak “organizasyon yapısı içerisinde ortak bir hedefi gerçekleştirme noktasında bir grubu teşvik etmek ve ortak bir hedef etrafında toplayabilme sanatıdır. İşletme içerisinde lider olan kişi ve izleyiciler arasında önemli bir ilişki bütünü bulunmaktadır.” (Şimşek ve diğerleri, 2001).

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 oluşturulmasıdır (Doğan, 1998).

3.2.3. Eğitim

Eğitim süreç bakımından değerlendirildiğinde, kişilerin belirli bir amaç doğrultusunda beceri ve bilgiler elde etmeleri ile mevcut beceri ve bilgilerin artırılmasını sağlayan sistem şeklinde ifade edilmektedir. Eğitim düşünce, davranış ve inançların değişim ve gelişimin sağlayan bir eylemdir (Bingöl, 1997). Eğitimin temel amacı, çalışan personellerin veriminin artırılması ve performansının yükseltilmesidir (Keser, 1999).

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

3.2.4. Örgütsel Yapı

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).

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

- Küçük Ölçekli İşletmelerde 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.

- Sorumluluk ve Yetkilerin Dağılımındaki Noksanlık

Küçük işletme olarak ifade edilen yapı hâkim olmakta ve yönetimle ilgili konular genellikle lider yöneticiyle konuşulmaktadır. Lider yönetici yetki ve sorumlulukların devri konusunda isteksizdir.

- Uzun Vadeli Planlamanın Yokluğu

Lider yönetici, ayrıntılı bir inceleme yaparak sistem oluşturmamaktadır. Şirketin sürekliliğinin sağlanması düşünülse de uzun vadeli planlar ve stratejiler oluşturmak yerine sezgilerle hareket edilmektedir.

- Örgüt Fonksiyonları Arasında Koordinasyon Zayıflığı

Şirket içinde organizasyon yapısının resmi niteliğe, sistem alt yapısına ve stratejik planlamaya sahip olmaması birimler arasında uyum soruna neden olmaktadır.

- Gerekli Bilgi ve Veri Tabanının Olmaması

Muhasebe tutanakları 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 sistemsel eksiklikler ortaya çıkmaktadır. İşe alım yapılırken, işe sahip çıkar düşüncesiyle yakın akrabalar tercih edilmektedir.

3.2.5. 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).

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).

3.2.6. 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 çalışmaları sağlanmalıdır (Ak Güngör, 2010).

3.2.7. Çevreye Uyum

Meyer ve Rowan, 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 ve diğerleri, 2017).

3.2.8. Amaç Belirleme

Hedeflerin belirlenmesi için şirket faaliyetlerinin tamamını kapsayan amaçların oluşturulması ve yazılı hâle getirilmesi gerekir (Koçel, 2001). Günümüzde kuruluşların gelecekleriyle ilgili belirsizlik ve hızlı bir şekilde değişiklik gösteren şartlar sebebiyle hedefler ve yol haritalarının, doğru bir şekilde belirlemeleri gerekmektedir. Ayrıca zamanla stratejileri dikkatle incelemek ve amaçlara ulaşabilmek üzere takip edilecek yollarla kullanılacak metotların titizlikle tespit edilmesi gerekir. Kullanılacak yöntemlerin yeterince basit, hızlı ve katılımcı tarzda uygulanabilen, kapsamlı bilgiye dayalı olması çok önemlidir (Özkoç ve diğerleri, 2017).

3.3. Kurumsallaşmayı Zorunlu Kılan Faktörler

Kurumsallaşma, sosyal uyumluluk sağlayarak diğer kurumlar tarafından meşru görülme gayreti şeklinde ifade edilebilir. Kurumsallaşmanın temel amacı kurumların kaynaklarını arttırmak konusundaki çabası olarak da değerlendirilebilir. Kaynak bağımlılığı teorisi, kaynaklar yetersiz hâle geldiğinde kaynak ihtiyaçlarının farklı örgütlerden sağlanmaya çalışılmasıdır. Şirketlerin çevreyi kaynak sağlayan unsur olarak görmesi dışarıya bağılılıklarını göstermektedir. Şirketler oluşacak taleplere cevap vermek zorundadır. Şirketler faaliyetlerinin devam ettiği çevrede bulunan ve şirketle etkileşim içinde bulunduğu tüm kurumlar aracılığı ile normatif baskı, bilinçsel ve düzenleyici gibi farklı istekleri cevaplamaktadır (Erdirençelebi, 2012).

3.3.1. Düzenleyici/Zorlayıcı Unsurlar

Şirketleri kurumsal hâle getirmeye zorlayan en önemli çevresel öğelerdir. Düzenleyici öğeler kurumsallaşmaya zorlayan birinci çevresel unsurdur. Düzenleyici ve zorlayıcı kurumlar şirketleri belirlenen kurallara uygun olarak davranmaya zorlanmaktadır (Apaydın, 2009). Şirketlerin, düzenleyici kuramların oluşturduğu yasal mevzuat ve düzenlemelere cevap verebilmeleri gerekir aksi takdirde 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 (Erdirençelebi, 2012).

3.3.2. Normatif-Kural Koyucu Faktörler

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

3.3.3. Kültürel-Bilişsel/Taklitçi Kurumlar

Şirketleri kurumsallaşmaya zorlayan üçüncü öge kültürel-bilişsel kurumlar olarak ifade edilmektedir. İçinde desteklenmiş alışkanlıkları içerir ve doğruluğu dikkate alınmadan uygulanır (Apaydın, 2009). Kültürel- bilişsel unsurda 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 ve diğerleri, 1998).

3.4. Kurumsallaşmanın Elemanları

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

3.4.1. 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, 2002).

Selznick, 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

sadelikliğini belirler. Şirketlerdeki örgüt yapısının sade olması daha az rakip, müşteri ve tedarikçi olması sebebiyle gerek duyulan kural ve yöntemlerin az olması durumdur (Erkan, 2012).

3.4.2. Farklılaşma

İşletmelerin dinamikleri dışsal ve içsel şartlara bağlı olarak değişim gösterir. Değişkenliğin ve belirsizliğin hâkim olduğu ortamlarda farklılaşma ve kurumsallaşma düzeyinde artış gözlenirken durgun ve net ortamlarda farklılaşma beklentisi olmaz. Bir organizasyonda farklılık gösterme düzeyi yüksek olursa birimler arası bütünleşme ihtiyacı da yüksek olur. Örgütlerde yapı ve işleyiş açısından farklılaşma düzeyi orantılı olarak kurumsallaşma düzeyini belirler (Özcan, 2015).

3.4.3. Esneklik

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

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).

3.4.4. 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).

3.5. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Kurumsallaşma faktörleri bir işletmenin uzun vadede başarı sağlamasının en önemli yöntemlerinden biridir. Örneğin sadelik işletmenin tüm elemanları arasında

düzyey eşitliğı sağılarken, kurumsallaşmanın serbestlik ve değışkenlik özelliğı işletmeye güncellik katar ve yaratıcılığını arttırır. Kurumsallaşan bir şirketin kişilerden bağımsız olarak belirli bir kurallar bütününde çalışması gerekir. İşletmelerin karlılık amacıyla çalışması her ne kadar sık rastlanan bir durum olsa da amaçlarının bu olması ve farklılaşmamaları ileriye dönük ciddi problemlere sebebiyet vermektedir. Dış tehditlere karşı korumasız olan bu işletmeler kurumsallaşma faktörlerinin sürdürülebilirliğini sağlayarak hayatta kalır. İşletmelerin karlılıktan daha fazla toplumda bir yer edinmeye değeri vermesi gerekmektedir. Böylece ortak bir hedef seçilip, gelişim sürecinin planlanması mümkün olmaktadır (Bilgin, 2007).

3.6. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi

Aile Şirketleri, bulunduğu ülkeler için güçlü ve istikrarlı finansal kaynak olmak özelliğı gösterse de aynı zamanda, kurumsallaşma problemini en çok yaşayan şirket tiplerinden biridir. Aile şirketlerinin ekonomiye kattıkları düşünüldüğünde, kurumsallaşamamanın zararlı etkilerinin şirketin varlık süresini kısaltması, kurumsallaşmayı büyük bir zorunluluk hâline getirmektedir. Çünkü bunu başaramayan aile şirketleri, kurulduğu ilk kuşaktan sonra yönetimdeki değışkenlerin artmasına adapte olamamakta ve iflas etmektedir.

3.6.1. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Finansal Dezavantajlara Etkisi

Daha önce de bahsettiğimiz üzere, aile fertlerinin bütçeleri ile şirket bütçesinin ayrılması birçok yönden önem taşımaktadır. Kurumsallaşmanın ise şirkete yaptığı en büyük katkılardan biri muhasebe sistemlerini düzenleyerek manipölasyonu önlemektir. Şirketin özellikle gelişme döneminde önemli olan bu durumda güçlü bir muhasebe sistemi şirket için olmazsa olmazdır. Çünkü muhasebenin kişilik kavramı gereğı açısından şirket ve aile üyeleri tamamen farklıdır ve o şekilde davranılır. Ancak aile şirketlerinde bu durum genelde göz ardı edilir ve bu durum finansal manipölasyonlara kadar sonuçlanmaktadır. Makro düzeyde ise bu durum gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerde önem taşımaktadır. Çünkü bu durum hali hazırda finansman sıkıntısı ve yatırım zorluğu çeken şirketlerin daha da zorlanması anlamına gelmektedir (Ak Güngör, 2010).

3.6.2. Kurumsallaşmanın Nepotizme Etkisi

Nepotizm kavramı latince olarak “Nepot” kelimesinde gelmektedir. Nepot kelime anlamı olarak “yeğen” şeklinde tanımlanır ve işletmeler için özel anlamda akrabaya genel anlamda ise kayırılan herhangi bir kişiye bir pozisyon için öncelik sağlamaktır. Bu durum kurum açısından çalışanlar arasındaki ilişkiyi bozması yönünden etkilidir. Çalışanlar kayırılan kişi karşısından kendilerini önemsiz bulabilir veya emeklerinin karşılıksız kaldığını düşünebilir.

Bundan kaçmak için çalışanlar yeni bir işletme arayacaklar ve bu süreç onların iş performansını etkileyecektir. Bu durum yetenekli çalışanların kaybına neden olabileceğinden, aile şirketlerini zora sokmaktadır (Gersick ve diğerleri, 1997).

Nepotizmde, bir kişinin işletmede çalışması ve terfi kararı bilgi veya birikimine göre değil, karar merciindeki kişilere yakınlığıyla belirlenir. Bu şekilde alınan her karar, şirkete katkıda bulunmamaktır. Nepotizmin içinde bulunduğu karar alma, şirket içi bazı çatışmalara ve sorunlara neden olur. Objektif şekilde belirlenen personel istihdamı, aile içi ilişkilerine göre düzenlendiğinde şirket, olası fırsatları kaçırabilmektedir (Büte ve Tekarslan, 2010).

3.6.3. Kurumsallaşmanın Yönetimsel Problemlere Etkisi

Dışa kapalı olma özünde bir risk davranışıdır. Özellikle aile şirketleri çok uzun yıllar boyunca aynı kişi tarafından yönetildiğinden ve yöntemleri de değişmemeye meyilli olduğundan bu gibi şirketlerin yöneticileri risk almaktan korkmaktadırlar. Bu durum onları dışarıdan gelen etkilere karşı kapalı hâle getirmektedir. Ailenin şirketinin bu tavrı, şirketi dışarıdan gelecek bilgi ve fırsatlara karşı da kapatmaktadır. Ancak günümüzde bilgi bir şirket için itici güç konumundadır. Ancak bu bilgiye sahip olmak, şirketler için maliyetli olabilmektedir. Ancak aile şirketlerinin başarısı; öğrenen bir örgüt olmalarından geçmektedir. Buna rağmen aile şirketleri dışarıdan gelecek bilgiyi en iyi biçimde kendi yapılarına entegre etmelidir. Günümüzde aktif olan aile şirketleri için; güncel kalmak, gelişmeleri takip etmek ve bilgi yoğunluğunu arttırmak piyasaya daha uyum sağlamanın temel koşuludur (Yelkikalan ve Aydın, 2008).

Merkeziyetçi yapıda ise aile tarafından yetkinin devrolması, şirketlerinde saygınlık kaybı olarak görüldüğünden yapılmasına ılımlı olunan bir durum değildir. Ancak bundan kaçınmak profesyonel yöneticilerin çok daha iyi yapabileceği bir işin daha az birikimli biri tarafından yapılmasına sebep olmakta bu da şirketin verimini düşürmektedir (Bilgin, 2007).

Yönetimi devretme ise, aile şirketlerindeki en büyük anlaşmazlık kaynaklarından biridir. Bu duruma genelde nesiller arası geçiş olarak bakılmaktadır. Çünkü aile şirketi yöneticileri yönetimi genelde aileden birine bırakmak istemektedir. Ancak bu durum çok fazla aday olduğunda sorun teşkil etmektedir. Aile şirketlerinde yönetimi devretme ancak aday önceden belirlendiğinde daha sorunsuz geçmektedir. Bu yüzden ölüm gibi ani değişikliklerde sorunlar artmaktadır (Arıcıoğlu, 2011).

3.6.4. Kurumsallaşmanın Güç Kavgasına Etkisi

Aile şirketleriyle ilgili olumsuzluklardan biri, şirkette aktif olarak aile bireyleriyle çalışmayanlar arasındaki ilişkinin şirkete yansması ve birden fazla üst düzey yönetici olması durumunda yerlerine gelecek varis seçimi konusunda problemler çıkabilir ve bu durum şirketin genel konumunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Şirketi negatif yönde etkileyen bir durum da aile üyeleri arasındaki dengenin bozulması ve çatışmaların artmasıdır. Aile üyeleri arasında artan rekabet, şirket yönetimine yansıdığına, gerilim kaçınılmaz olmaktadır (Arıcıoğlu, 2011).

3.6.5. Kurumsallaşmanın Şirketin Sürekliliğinin Sağlanmasına Katkısı

Aile şirketlerinin yakaladıkları başarılı performansın devamlı olabilmesi için çıkar gruplarının faydalarının uzlaşması gerekmekte ve bu durum şirket için önem arz etmektedir. Aksi hâlde, ekonomik etkinlik bakımından gerek duyulan kaynakları temin eden menfaat sahipleriyle ilişkilerin zayıflaması sonucunda, şirket zorluklarla karşı karşıya kalabilecektir (Tishler, 2020). Aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkeleri yönetilmesini sağlayarak aile şirketlerinin daha iyi bir şekilde yönetilmesini sağlar. Aile şirketlerinin yönetimindeki çıkar çatışmaları, yönetsel sorunlar azalır. Aile şirketinin yönetsel açıdan uzmanlarca yönetilmesini sağlayarak şirketin sürdürülebilirliğini artırır. Aile şirketinin geleceğe daha güvenle bakmasını sağlar.

3.7. Yüksek Kurumsallaşma Seviyesine Sahip Aile Şirketlerinin Özellikleri

Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile İşletmelerinin; planlama, örgütleme, denetim, yürütme ve koordinasyon fonksiyonu temel özellikleri olarak değerlendirilmiştir.

3.7.1. Yüksek Kurumsallaşma Seviyesine Sahip Aile Şirketlerinde Planlama

Planlama fonksiyonu, geleceğe dönük önemli tedbirlerin alınması ve bu amaç uğruna yapılan değerlendirmeler şeklinde ifade edilebilmektedir. Yönetimin önemli unsuru olan yöntem belirleme, planlama olarak da adlandırılmaktadır. Plan ise işletmenin kendi hedefleri istikametinde ileride bulunmak istedikleri noktaya göre belirlenmiş yol haritasıdır. Planlama sürecinde belirlenmesi gereken en önemli unsur işletmenin ilişki içinde bulunduğu diğer kişi ve kurumlar ve ilişkinin boyutuna döndür. Bu kararların doğru alınması çok önemlidir. Aile işletmesinin amaçlarına dönük yapılan çıkarımlar ve incelemeler, işletmenin kurucu üyeleri ile değerlendirilmekte ve izlenecek politikalar belirlenmektedir (Eren, 2001).

Tablo 2. Planlama ve Aile Şirketleri

	Kurumsallaşma Seviyesi Yüksek Aile Firmaları	Kurumsallaşma Seviyesi Düşük Aile Firmaları
Planın Ana Öğeleri	Misyon, Vizyon, Amaç, Hedefler	Hedefler
Plan Tanımı	Aile, Miras, Varis, Stratejik plan, Stratejik Durumsallık planı, Emeklilik planı	Eylemsek Yönetmel Planlar
Plan Süresi	Uzun, Orta, Kısa	Orta, Kısa
Planlamada Takip Edilen Metot	Aile ve firma değerleriyle inançlarının bütünleştirilmesiyle aileyle firma ereklerinin uyumlaştırılması	Aile inançlarıyla değerleri ile aileyle işletme amaçlarının belirlenmesi

Kaynak: Karpuzoglu, E. (2001). “Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar”. Öneri, 4(15): 115-124.

3.7.2. Yüksek Kurumsallaşma Seviyesine Sahip Aile Şirketlerinde Örgütlenme

“Örgüt” terimi Latin dilinde “Organon” sözcüğünden gelmektedir. Kişilerin bir araya gelip ortak örgütün hedeflerini hayata geçirebilecekleri ve yetkinliklerini birleştirebilecekleri bir ortamın gerçekleşmesini mümkün kılan bir işin tanımı ve entegrasyon süreci olarak tanımlanabilir. Örgütü özele indirirsek, bir amaç uğruna

yapılan etkinliklerin, özelliklerin önceden belirlenmesi ve bunların düzenlenmesidir. Genelde ise örgüt, bireylerin somut özelliklerini amaca dönük bir araya getiren yapıdır.

Örgütlenmenin içeriği, bölümlere ayırma, organizasyonun yapısının oluşmasında katkıda bulunma, yetki tanımlarının yapılması, gibi konu başlıklarını ihtiva etmektedir. Aile işletmelerinin örgütlenme basamağında aile üyesi olmak, yine öne çıkan belirleyicilerden biridir. Aile işletmelerinde kalifiye eleman sorunu çıkabilmektedir. Ayrıca merkeziyetçi yapı da örgütlenmeyi engellemektedir (Şengün, 2011).

Tablo 3. Örgütlenme ve Aile Şirketleri

	Kurumsallaşma Seviyesi Yüksek Aile Şirketleri	Kurumsallaşma Seviyesi Düşük Aile Şirketleri
Kumanda Birliği	Tüm astların bir amiri bulunmaktadır	Tüm astların bir amiri var gibi görünse de kurucu ortak çalışanlar ile birebir münasebet kurmayı seçer
Denetimi Alanı	İşe, astlarla seviyeye dayalı olarak belirlenir	Kurucu ortakla aile bireylerinin denetim sahaları geniştir
Amaç Birliği	Kiş-i-firma-erek uyumu temin edilir	Kurucu ortağın ereği, çalışanlar tarafından bilinip paylaşılır
İş Bölümü ve Uzmanlaşma	İş bölümü ve uzmanlaşma konusunda genç nesille profesyonellerin uzmanlıklarından hareket edilir	İş bölümüyle uzmanlaşmada ortakların ilgi alanları etkili olmakla birlikte, kurucu ortak genellemeci bir tavır izler
Yetki ve Sorumluluklar	Yetkiyle sorumluluklar yapılan işin gerektirdiği biçimde ve eşit biçimde dağıtılırlar	Yetki kurucu ortakta toplanmakla beraber genellikle sorumlulukların dağıtıldığı görülür

Kaynak: Karpuzoglu, E. (2001). “Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar”. Öneri, 4(15): 115-124

3.7.3. Yüksek Kurumsallaşma Seviyesine Sahip Aile Şirketlerinde Yürütme ve Koordinasyon

Aile firmalarında yürütmeyle koordinasyon fonksiyonları aşağıdaki tablodadır.

Tablo 4. Yürütme-Koordinasyon ile Aile Şirketleri

	Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri	Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri
Personel Seçme ve Yerleştirme, Terfi, Ücretlendirme, Kariyer Planlama vb. Fonksiyonların Yürütülme Biçimi	Sistemler aileden olan ve olmayan personel aynı yapılmaksızın nesnel esaslar üstüne kurulmaktadır ve işletilmektedir	Sistemlerin kurulmasıyla işletilmesinde aile fertlerine öncelik verilmektedir
Yönetim Tara	Katılımcı ve profesyonel	Merkeziyetçi
İletişim Biçimi	Aile bireyleri arasında, profesyoneller arasında, aile üyeleriyle profesyoneller arasında	Aile bireyleri arasında, profesyonel arasında
Karar Verme Şekli	Oy birliğiyle oy çokluğu	Kurucu ortağın kararıyla oy çokluğu
Toplantı Türleri	Bilgilendirmeye rapor verme, karar verme, planlama, sorun çözme, özeleştirme	Rapor verme, problem çözme, bilgilendirme
Çatışma Çözüm Yöntemleri	Kalıcı çözüm yöntemleriyle çatışma metodunu	Geçici çözüm metotları

Kaynak: Karpuzoglu, E. (2001). “Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar”. Öneri, 4(15): 115-124.

Yürütme, yöneticinin önceden belirlenmiş etkinliklerine yönelik olarak kendisinde astlarının faaliyetlerini yönlendirmesi durumudur. Yürütme işlevi planlamayla kurum basamaklarından farklı olarak daha aktif bir prosestir. Çünkü planlamada idareci, çalışan personel ile direkt olarak iletişim kurmadığından, durağan özellikler göstermektedir (Ongan, 2011).

Örgütün hedeflerini hayata geçirmek için verilen kararların kurumun ereğine yönlendirme biçiminin ifadesi yöneltme tanımını oluşturmaktadır. Yürütme fonksiyonu basamağında kurumsallaşma için aile harici profesyonel yöneticilerin varlığı, güncel insan kaynakları planlama ve politikaları sonunda ücretlerin geliştirilmesi, kâr payında düzenlemeye gidilmesi ve çalışanların eğitimi olması gerekmektedir (Acar ve diğerleri, 2014).

3.7.4. Yüksek Kurumsallaşma Seviyesine Sahip Aile Şirketlerinde Denetim

Denetim fonksiyonu işletme hedeflerinin hayata geçirilmesi için önceden belirlenen planlara dair görevli olan çalışanların faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve eğer varsa sapmaların önüne geçilmesi için gerekli olan düzenlemelerin yapılmasıdır. Diğer bir deyişle bu fonksiyon, hedefler yönünde planlara, yönergelere ve kurallara uygun olmasını sağlar. Bu bağlamda etkin bir denetim mekanizmasının varlığı ve bürokratik işlemlerin oluşturulması, raporlama sisteminin varlığı, iş süreçlerinin belirlenmesi ve geribildirim mekanizmasıyla mümkün olmaktadır. Bu şirketlere resmi olmayan bu denetim süreci hâkimdir. Ancak bu durumda ise profesyonellik kaybolur ve tahminler ön plana çıkar. Bu da tespitlerin ve buna bağlı olarak alınmış kararların yanlışlığı demektir (Doğan, 2014).

Tablo 5. Denetimle Aile Şirketleri

	Kurumsallaşma Seviyesi Yüksek Aile Şirketleri	Kurumsallaşma Seviyesi Düşük Aile Şirketleri
Denetim Noktaları	Hammaddeyle yarı-mamul alımın da, önemli basamaklarda. girdilerin çıktılarına dönüştüğü noktada	Girdilerin çıktılarına dönüştüğü noktalarda
Denetim Araçları	Performans değerlendirme, gözlemler, standartlar, bürokratik işlemler ve kurallar, iş akış şemaları	Standartlar, bürokratik kurallarla gözlemler
Denetleyen Kişiler	Şirket sahibi, aile bireyleri, ilgili birim yetkilileri uzmanlar	Firma sahipleriyle aile üyeleri
Denetleme Zamanı	Devamlı	Belli dönemlerde

Kaynak: Karpuzoglu, E. (2001). “Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar”. Öneri, 4(15): 115-124.

BÖLÜM 4

STRATEJİK YÖNETİM

4.1. Strateji

“Strateji” terimi kökeni açısından eski Yunanca’dır. Strateji, “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek) sözcüklerinin birleşmesiyle yaratılan bir kelimedir. Stratejinin, kökensel olarak Latin dilindeki “stratum” sözcüğünden geldiğini belirten bazı araştırmacılar da bulunmaktadır. Stratum'un, “yol, çizgi ve nehir yatağı vb.” değişik anlamları vardır. Savunma sahasında sık sık tercih edilen bir sözcük olan stratejinin, eski Yunanlı General Strategos'a atıf ile tercih edildiğini ve Strategos'un savunmayla askeri sahasında sahip olduğu bilgileriyle taktiklerini ortaya koyduğu ifade edilmektedir (Aktan, 2008).

İlk ve yaygın biçimde askeri sevkle idare sahasında tercih edilen “strateji” terimi genel bir harp planı şeklinde tanımlanır (Bircan, 2002). “Webster's New, International Dictionary” stratejiyi, bir savaşta neticeye gitmek üzere tarafların askeri gücünü koşullara uygun, uygun şekilde yerleştirmesi bilimle sanatı şeklinde tanımlanır (Güçlü, 2003). TDK sözlüğü (2018)'nde strateji kavramının açıklaması herhangi bir olay karşısından fiziksel, toplumsal ve psikolojik şartlar göz önünde bulundurularak yapılabilecek en sağlıklı yolun seçilmesi ve bu yolun yöntem olarak kullanılmasıdır.

Savaşta düşman karşısında avantaj sağlamak ve stratejiler geliştirip zayıflık ve üstünlüklerin tespit edilmesi bir zorunluluktur. Zaten savaşta askeri hedef savaş kazanmaktır. Bu temelde ordunun güçlü ve güçsüz taraflarını belirlemek ve düşmanın genel halini inceleme yolu ile belirlenir. Buna benzer şekilde rakiplerine karşı üstünlük elde etmek isteyen örgütler, öncelikle kendilerini ve rakiplerini aynı zamanda da içinde bulundukları çevreyi analiz ederek hareket etmelidirler (Erkan, 2008). Bu da ancak etkin stratejiler oluşturmak ile mümkün olur.

Örgütün, çevresiyle kurduğu ilişki kurumsal başarı seviyesien önemli seviyede etkide bulunmaktadır. Miles ile Snow, stratejinin bir organizasyonla çevresi arasındaki münasebeti tanzim etmenin bir metodu olduğunu ve söz konusu düzenlemenin başarılı olmasına yönelik olarak sırası ile personelin, örgüt içi yapıyla işlemlerin stratejiyle uyumlu olması gerektiğini iddia etmektedir (Andrews ve diğerleri, 2009).

“Strateji” teriminin meydana gelmesi esasen rekabet gibi görünse de zamanla söz konusu terime yüklenmiş olan mana genişlemiştir ve gelecek merkezli tüm hususları içeren bir biçim almıştır (Erkan, 2008). Yönetim konusu bunların başındadır. Tortop ve arkadaşları, çağımızda artık “strateji” teriminin, yönetim anlayışının çözülmesinde faydalanılabilecek kilit terimlerden birisi olarak incelendiğini, ayrıca mevcut kaynakların en verimli biçimde ne şekilde kullanılması gerektiğiyle alakalı yol ve metotların tespit edilmesi manasında tercih edildiğini ifade etmektedir (Tortop ve diğerleri, 2016). Porter’e göreyse stratejinin özü, rakiplerden ayrı etkinlikler-çalışmalar yapmayı seçmektedir. Ters durumda, strateji, rekabete karşı direnemeyen bir pazarlama sloganından başka bir şey değildir (Porter, 1996).

Başka bir tanımda strateji; “hedeflere ulaşma noktasında yön gösteren planlamaların ve haritanın bütünüdür (Aktan, 2008). Yüksel’e göre strateji örgütün mevcut durumundan ziyade geleceğiyle ilgilenir ve çevre ile örgüt arasındaki ilişkileri düzenlemeye ve geliştirmeye çalışır. “Etrafında yer alan tehlikeleri ve imkânları göz önüne alarak gelecek dönemler için planlar oluşturarak, organizasyonun sürekliliğini arttırmaktadır” (Yüksel, 2002).

“Strateji” teriminin yalnızca ayrıntılı bir plan ya da programlı talimatlar bütünü değildir, kişilerin ya da örgütlerin kararlarıyla fiillerini yönlendiren bütünleştirici bir ana düşünce olduğunu ortaya koyan Grant, stratejiyi kavramsallaştırmanın pek çok değişik yolunun bulunduğunu, fakat alan yazında üstünde uzlaşma temin edilmiş 4 müşterek ögesinin bulunduğunu belirtmiştir. Bunlar; “basit, tutarlı ve uzun vadeli hedefler, rekabetçi çevreye ilişkin derin bir anlayış, kaynakların objektif olarak değerlendirilmesi ve etkin uygulama” şeklinde ifade edilmiştir (Grant, 2008).

Usta, stratejiyi örgütlerin geleceği için “belirlenen amaç ve hedeflere kolay bir biçimde ulaşmayı sağlayan boyutların (aksların) birleşimi olarak” nitelendirmektedir. Bu anlamda strateji, “yöneticilerin, amaçlara nasıl ulaşacaklarını ve vizyonu nasıl gerçekleştireceklerini düşünmeleridir” (Usta, 2017).

Strateji kavramının bir başka tanımında kamu ve özel sektör ayrımına göre kavrama farklı anlamlar yüklendiği görülmektedir. Boyne ve Walker, özel sektördeki stratejinin genellikle piyasalarda bir yarış ve rekabeti öngördüğünü, kamu sektöründe ise organizasyonların performanslarını daha uygun bir şekilde iyileştirme ve daha iyi hizmet sunma yolları olarak değerlendirildiğini ifade etmişlerdir (Boyne ve Wolker, 2010). Bu anlamda strateji, kendisini kavramsal olarak tanımlamaya çalışan kamu yönetimi alanındaki araştırmacılarla ilgili olarak geniş bir konsept sunan önemli bir

kavram şeklinde karşımıza çıkar (Johnsen, 2016). Örneğin, kamu sektöründeki strateji “kamu hizmetlerini iyileştirme aracı” olarak kavramsallaştırılmaktadır (Boyne ve Wolker, 2004). Benzer şekilde Mulgan, kamu stratejisini, “kamusal güç ve kaynakların, kamusal amaç ve hedeflere ulaşmak üzere, kamu kurum ve kuruluşlarınca sistemli bir şekilde kullanılması” olarak tanımlamaktadır (Johnsen, 2016). Joyce’e göre kamusal hizmetlerde strateji “ileri görüşlü ve uzun vadeli planlama esas alınarak karar alınmasını” ve kamu yöneticilerini karar alma ve eylem planı hazırlama sürecinde desteklemek üzere stratejik düşünme, planlama ve yönetim tekniklerinin kullanılmasını kapsamaktadır (Joyce, 2016).

Yukarıda yapılan tanım ve açıklamalardan anlaşıldığı gibi strateji kavramının tanımında sıklıkla “gelecek” olgusu vurgulanmakta ve stratejinin amacı gelecek temelli belirsizlikleri en aza indirmek suretiyle kamu ve özel sektör fark etmeksizin örgütlerin değişen çevre şartları ve rekabet ortamında sürekliliğini sağlamak olarak belirtilmektedir. Özetle strateji eldeki kaynaklarla belirlenen kurumsal hedeflere ulaştıracak yol ve yöntemler ile bunlara yönelik alınan tüm yönetsel kararları kapsamaktadır.

4.2. Stratejik Yönetim

İşletmedeki herhangi bir yapının vadeli başarısını etkileyen tüm yönetim ile ilgili kararlarla fiiller bütününe kucaklayan geniş bir terim şeklinde tanımlar (Koteen, 1989). Stratejik yönetim, yönetim sisteminin tüm kademelerini içeren ve işletmenin bütün kademeleri boyunca stratejik vizyonu genişletmeye gayret eden gelişmiştir ve tutarlı bir yönetsel fikirdir (Toft, 1989). Diğer bir ifadeyle Aktan, stratejik yönetim, hedeflerin belirlenmesiyle söz konusu hedeflere varmak üzere yapılması gereken çalışmaların tespit edilmesine olanak veren bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2008).

Wheelen ile Hunger, stratejik yönetimi bir kurumun uzun dönemli performansını saptayan idari kararlarla fiiller bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2012).

Wortman da stratejik yönetimi, kurumdaki yönetim tutumlarıyla davranışlarını değiştirmeyi hedefleyen bir organizasyonel değişim programıdır (Galloway, 1990).

Stratejik yönetimi organizasyon için en etkili ve en doğru yöntemi kullanabilen ve onu organizasyonda uygulayabilen kurallar bütünüdür” olarak tanımlamak mümkündür (Dinçer, 1998). Ayrıca, stratejik yönetim söz konusu stratejilerin planlanmasına yönelik olarak gereken araştırma, inceleme, değerlendirme ve tercih

faaliyetlerini de içermektedir. Bununla beraber “üst düzey kadroların faaliyetlerini ilgilendiren faaliyetler toplamı” şeklinde de belirtilmektedir (Tortop ve diğerleri, 2016).

Günümüzdeki devlet kuruluşlarıyla özel sektör kuruluşları yoğun bir rekabet ile karşılaşmış ve bu yoğun rekabet atmosferde yaşamda kalmaya çalışır. İşte bu noktada kurumların “rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları gerektiği ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanı” şeklinde öne çıkar (Aktan, 2008).

Kısacası, stratejik yönetim, süratle değişen bir çevrede yaşamda kalabilmek üzere kurumun geçmiş ya da yakın gelecekte çok uzun bir geleceğe yoğunlaşmasını, bilhassa üst seviye yönetimin etkili stratejiler geliştirme, uygulama ve denetleme proseslerinde etkin rol alıp sahiplenmesini gerektiren bir idare anlayışıdır.

4.2.1. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

İktisat, politika ve toplumsal gelişmelerle beraber idare anlayışı da değişmektedir, ayrıca farklı nitelikler kazanmaktadır. “Toplum genelinde meydana gelen farklı değerler ve ilişki türlerinin değişiklik göstermesi isteklerin ve ihtiyaçların değişmesine neden olmuştur (Çetin, 2008). Zamanla çevresel etkenlerin, bütün kurumun idaresi üstündeki tesirinin gittikçe artması, stratejik idarenin gelişmesine neden olmuştur (Galloway, 1990).

Etimolojik olarak askerlikle ilgili stratejik yönetimin 1950'li senelerde yurtiçi ve yurtdışı alanlarında önemi anlaşılmıştır ve sıkça kullanılmıştır. Bir idare şekli biçiminde ele alınmasıyla kamuda kullanılması da 1970'li senelere denk gelir (Quinn, 1980).

Önceleri şirketler ve firmalar tarafından kullanılan ve rakiplerine karşı takip edecekleri stratejiler, zamanla stratejik planlama ve bu kavram adı altında yeni bir disiplinin oluşumuna yol açmıştır. Günümüzdeyse yönetim bilimi alanında çok mühim çalışma sahalarından biri hâline gelmiştir (Aktan, 2008). Tortop ve arkadaşlarına göre bu yönetim tekniğinin yönetim alanında benimsenmesi ve uygulanması “20. Yüzyılın ikinci yarısında meydana gelen hızlı gelişmelerin ve değişmelerin bir ürünüdür.” Yazar'a göre stratejik planlama stratejik yönetimin bir alt bileşeni şeklinde görüldüğünden, stratejik yönetimin gelişimiyle stratejik planlamanın gelişimi ve ortaya çıkması özdeş gelişmeler şeklinde kabul edilebilir (Tortop ve diğerleri, 2016).

Erkan, özel sektörde stratejik planlama uygulamalarının 1950'li senelerde belirdiğini ifade etmektedir. Bunun nedeni, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra büyüyen

ekonomilerin ve görece tahmin edilebilir duruma gelen iş ortamının, şirketlerin planlı çalışmayla gelecek tahminlerinde bulunma arzusunu arttırmış olmasıdır. 1960 ve 1970'li senelerde stratejik planlamanın kullanılması gittikçe artmıştır böylece stratejik planlama örgüt yönetiminde neredeyse vazgeçilmez bir unsur olarak görülmeye başlanmıştır. Stratejik planlama uygulamalarının yararlı olup olmadığı konusunda yöneltlen eleştiriler ise 1980'li yıllara denk gelmektedir. O yıllarda stratejik planlama uygulamalarının yararlılığı artık tartışılmaya başlanmıştır (Erkan, 2008).

Bu eleştiriler sonucunda geliştirilen bazı yeni modeller (toplam kalite yönetimi, dengeli kartlar yönetimi gibi), bu yönetim anlayışına alternatif şeklinde belirmiştir. Farklı ve alternatif modellerle yöneltlen eleştirilerin bulunmasına karşın, stratejik planlama, yönetim teknikleri içerisinde en yaygın idare tekniği olmayı sürdürmüştür. 1980'ler ve sonrasına gelindiğinde ise kamu ve sivil toplum kuruluşlarında da yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Stratejik yönetim ve stratejik planlama uygulamalarının ABD'deki tarihi gelişimine bakıldığında, yukarıda bahsettiğimiz gelişime paralel bir gelişim göze çarpmaktadır. Stratejik planlama, ABD şirketlerinde 1960'lardan itibaren bir yönetim aracı olarak kabul edilmektedir. Hazırlanan ilk stratejik planların bu döneme rastladığı söylenmektedir. “Şirketlerin misyonundan, çevresel taramadan ve belirlenmiş hedeflerden, uzun ve kısa dönemli bir ticari strateji planı oluşturulmuştur.” 1970'li yıllarda ise, bu yönetim tekniğinin Amerikan işletmelerinde benimsenmesi ve tatbik edilmeye başlanması, bu terimi bir planlamayla idare şekli şeklinde geliştirmiştir ve stratejik planlama, bir idare şekli olarak yönetim bilimi geçmişindeki yerini almıştır (Çetin, 2008).

Stratejik yönetim anlayışının Türkiye'deki gelişimine bakıldığında, 1980'li yıllarda başlayan ve özellikle 2000'den sonra hız kazanan kamu yönetimi reformları kapsamında misyon, vizyon, stratejik plan, performans programı, hesap verebilirlik, saydamlık, katılımcılık, verimlilik ve etkinlik, hizmet standartları gibi kavramların kamu yönetimi ile ilgili mevzuatımıza dahil olduğu görülmektedir. Bu kavramların Türk kamu yönetiminde sıklıkla kullanılmaya başlanması aynı zamanda, Türkiye'de klasik yönetim anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışına geçişinin birer göstergesi olarak da kabul edilmektedir (Eryılmaz, 2015).

Aktan'a göre yalnızca özel sektörde değil, kamu ve sivil toplum kuruluşlarında (3. sektör) faaliyette bulunan bütün kurumlar küreselleşmeyle küreselleşme sonucunda ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında stratejik düşünmeye ve stratejik karar almaya

eskisinden daha fazla önem vermeye başlanmıştır (Aktan, 2008). Bu bağlamda Yüksel, stratejik planlama ve stratejik yönetimin, yeni bir planlama ve yönetim anlayışı olduğunu ve bu anlayışın özel sektör uygulamalarıyla gündeme geldiğini, fakat hızlı bir şekilde gelişen “teknolojik, toplumsal ve kentsel gelişmeler” karşısında kamu kurumları tarafından da “değişimlere ayak uydurmak, kıt kaynaklardan olabildiğince istifade etmek, etkin bir yönetim sağlamak” amacıyla stratejik yönetim anlayışı ile ilgilenildiğini belirtmektedir (Yüksel, 2002).

Kamu sektöründe stratejik yönetimin benimsenmesi, bazı geleneksel planlama modellerini işlevsiz hâle getiren ve kısmen de bilgi işlem ve yönetim kapasitesine ağır talepler getiren planlama, programlama ve bütçeleme sistemi gibi bazı yönetim tekniklerinin uygulanmasında yaşanan hayal kırıklığına tepki olarak 1970'lerde yaşanan çevresel çalkantıya bir tepki olarak ortaya çıkmıştır (Johnsen, 2015).

Kamu sektöründe stratejik yönetimin giderek yaygınlaşması ise kısmen ademi merkeziyetçiliği vurgulayan ve geleneksel bürokratik yönetsel kuramların yerine daha küçük ve daha özerk organizasyonlar getirmeye çalışan birçok kamu yönetimi reformunun bir parçası olarak kabul edilmektedir (Johnsen, 2015).

Stratejik yönetim ve stratejik planlama, kavram olarak 1960'lardaki akademik anlayışından bu yana, kamu sektörü yanı sıra işletme ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için geniş kapsamlı bir alan hâline gelmiştir. İş dünyasında yönetim düşünce ve uygulamasının standart bir parçası ve çok sayıda kamu ve sivil toplum kuruluşlarının standart bir uygulaması hâline gelmiştir. Politika oluşturma, planlama ve bütçeleme uzun zamandır kamu sektöründe önemli faaliyetler olmasına karşın, 1980'lerin başlarında kamu sektörü kuruluşları stratejik yönetim kavram ve tekniklerini de kullanmaya başlamıştır. Bugün, stratejik yönetim birçok ülkede ve kamu sektörünün farklı yönetim kademelerinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Bryson, 2004).

- Bryson 2010 yılında yayımladığı; “ABD'de Kamunun ve Kar Amacı Gütmeyen Stratejik Planlamanın Geleceği” başlıklı makalesinde, stratejik planlamanın gelecek 10 yıl içerisindeki durumuna dair sekiz adet öngöründe bulunmuştur (Bryson, 2010),
- Gelecek on yılda stratejik düşünme, hareket etme ve öğrenme ihtiyacı daha da artacaktır.
- Stratejik planlamayı açıklamaya çalışan yaklaşımların sayısı giderek çoğalacaktır.

- Hem kurum içi hem de kurumlar arası değişim çabalarını yönetmek için daha kapsayıcı yaklaşımların ortaya çıkmasına yönelik faaliyetler artacaktır.

- Analiz ve sentez yapmayı stratejik planlama sürecine entegre eden metotlara daha çok talep oluşacaktır.

Büyük ve ciddi sorunlarla hızlı ve başarılı bir şekilde mücadele etmeye yönelik beklentiler, stratejik planlamanın geleceği öngörme işlevine olan ihtiyacı daha da arttıracaktır.

- Hangi stratejilerin gerçekte hangi koşullarda işe yaradığı daha da anlaşılacaktır.

- Stratejik konular veya sorunların çoğu, stratejik uyum meselesi etrafında şekillenecektir.

- Stratejik planlamaya çoğunlukla büyük bir öğrenme ve deneyimleme aracı olarak vurgu yapılacaktır.

Sonuç olarak, günümüzde stratejik yönetsel, askeri sahada ve özel sektördeki kullanım amacıyla tatbik şeklinden çok daha farklı bir boyuta dönüşmüştür. Siyaset oluşturma, planlamayla bütçeleme arasındaki münasebeti kuvvetlendirmeye yardım etmesi bakımından ve özel sektördeki başarılı pratikleri dikkate alınıp kamu ve kâr amacı bulunmayan kurumlarda da kullanılmıştır.

4.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetiminin sahip olduğu özellikleri ortaya koymak hem stratejik yönetim anlayışını anlamak hem de genel yönetim kavramı içerisindeki yerini belirlemek açısından önemlidir. Tortop ve arkadaşlarına göre stratejik yönetim, genel yönetim kavramının taşıdığı bütün özellikleri içerisinde barındırmaktadır. Bu açıdan, yönetimin genel işlevleri olan yöneltme, planlama, koordinasyon, örgütleme ve denetim işlevlerini de taşımaktadır. Ancak önemli bir farklılık bulunmaktadır. Bahsedilen işlevler gerçekleştirilirken, fonksiyonlar yerine getirilirken, genel yönetim olgusundan farklı olarak mevcut durum ve geçmiş başarılarından ziyade kuruluşun geleceğine ilişkin biçimde bu işlevlerin gerçekleştirildiği görülmektedir.

Belirtilen bu farklılık dışında, stratejik yönetimin sahip olduğu kendine özgün birçok özelliği bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Azaklı, 2002):

- Üst seviye idarenin bir işlevidir
- Gelecek ile alakalıdır.

- Kuruluşu bir sistem şeklinde görmektedir.
- Kuruluş amaçları ile toplum menfaatlerini bağdaştırmaktadır.
- Alt kademe yöneticilere rehberlik eder.
- Stratejik yönetim devamlılığı olan dinamik bir süreçtir.
- Stratejik yönetim müşteri odaklı olmasının yanı sıra toplumsal yararları da gözetmektedir.

Stratejik düşünme ve stratejik hareket etme genel yönetimden farklı olarak bütünsel veya sistemik bir düşünme ve hareket biçimidir. Burada yönetimin her bileşeni dikkate alınır. Amaçlara odaklanmak esastır. Stratejik yönetimle stratejik düşünmenin en mühim özelliklerinden birisi de hipotez kurmak veya neden sonuç ilişkisini sorgulamaktır. Oluşturulan hipotezlerde “akıllıca olası tehditleri görmek ve mevcut fırsatlardan yararlanmak” söz konusu olmaktadır. Zaman boyutunu dikkate almak, sistemli ve gelecek temelli stratejik yönetim anlayışının bir başka özelliğidir. Çünkü “stratejik düşünmek, geçmiş, şimdiki ve gelecek zaman boyutlarında, olay ve olgular arasında bir bağ kurmayı sağlar” (Usta, 2017).

Özetle ifade etmek gerekirse, stratejik yönetim geleneksel yönetim anlayışından tam bir kopuşu ifade etmese de genel olarak sahip olduğu özellikler bakımından geleneksel yönetim anlayış ve uygulamalarından farklılaştığı ve kendine özgü bir söylem ile ortaya çıktığı söylenebilir.

4.2.3. Stratejik Yönetimin Hedefleri

Örgütler, kullandıkları yönetim teknik ve uygulamalarını niçin kullandıklarını, benimsenen yönetim anlayışından en etkili ve verimli bir biçimde nasıl yararlanacağını ve hangi amaç doğrultusunda böyle bir yönetim biçimini benimsediklerini iyi bilmelidirler. Çünkü her yönetim biçimi her çeşit örgüt yapısına uygun bir özelliğe sahip olmayabilir. Bir kuruluştaki başarılı şekilde uygulanmakta olan bir yönetim uygulaması, başka bir kuruluştaki başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bu yüzden hangi yönetim biçiminin hangi amaçla kullanılacağını bilmek, kurumsal başarı açısından çok önemlidir.

Stratejik yönetimde esas amaç, kullanılmayacak anlamsız bir doküman üretmek üzere planlama yapmaktan ziyade, yönetim faaliyetinin her aşamasında yönetimle stratejik düşüncüyü bütünleştirmektir (Toft, 1989). Bu bağlamda, stratejik yönetimin en önemli özelliklerinden biri belirsizlik ortamında örgütler için belirsizliği azaltma ve

geleceği tasarlama işlevini görmektir. Stratejinin amacı böyle bir belirsizlik ortamında istenilen sonuçları elde etmek ve örgütün amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına imkân tanımak (Çetin, 2008) iken stratejik yönetimin ana ereği stratejiler yaratmak, bunları tatbik etmek ve neticelerini değerlendirip denetlemek olarak belirtilmektedir (Aktan, 2008).

Güçlü'ye göre stratejik yönetim modelinde bütün organizasyonun hedefi, geleceği beklemek ve karşılamak yerine, onu öngörülebilir bir biçimde şekillendirmesi ve örgütün kendi geleceğine sahip olmasıdır. Stratejik yönetimde asıl olan örgütü çevresel değişkenler ile birlikte düşünmek, yönetim ile ilgili kararları olası çevre değişimlerini dikkate alarak vermek ve geçmişteki başarı durumlarını tekrarlamak değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevresel problemleri halletmektir (Güçlü, 2003).

4.2.4. Stratejik Yönetimin Elemanları

Her yönetim anlayışında olduğu gibi, stratejik yönetimin ortaya çıkışı ve örgütler tarafından kullanılması ile beraber stratejik yönetime özgü birtakım kavramlar geliştirilmiş ve stratejik yönetim ile ilgili literatürde sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Vizyon, misyon, temel değerler, taktik, plan, program, hedefler ve amaçlar stratejik yönetim konusunda en sık kullanılan kavramlardır.

Strateji

Strateji amaca ulaşılabilmesi adına ortaya konan hedef ve varılmak istenen için seçilen yollardır (Bircan, 2002). Başka bir ifade ile strateji, misyonun uygulanması ve vizyona ulaşılması amacıyla kullanılan bir yaklaşımdır. Strateji oluşumu organizasyonun içerisindeki farklı kademelerde gerçekleşir ve organizasyonların genel olarak birden çok makro stratejiye sahip oldukları söylenebilir. “Organizasyonu inşa etmek, operasyonel etkililiği arttırmak, ürün rekabetini sağlamak” vb.. Benzer şekilde kamusal sektör kuruluşlarına yönelik olarak da aynı örnekleri vermek mümkündür; kamunun gereksinimlerine cevap vermek, kamu refah ve güvenliğini sağlamak gibi. İdari strateji olarak belirtilen bir başka stratejide ise idareciler, her bir birimle ilgili olarak kurumun genel stratejisini destekleyen ve ereklerine ulaşmasına aracılık eden alt stratejiler belirler. Dev kuruluşlarda ise stratejik ana fikirler belli alanlarda iş stratejilerini bünyesine alacak biçimde belirlenmektedir: Operasyonel etkililiği sağlama, iş oluşturma, yeni ürünler üretme organizasyonun sahip olduğu genel stratejik

temalar şeklinde kabul edilebilir. Kamusal sektörde faaliyet gösteren büyük kurum ve kuruluşlar için, “güçlü bir toplum inşa etme, eğitimi geliştirme, halkın ihtiyaçlarını karşılama” aynı şekilde genel stratejik temalar olarak görülebilir (Usta, 2017).

Vizyon

Etkili ve gerçekçi bir vizyonun belirlenmesi ve bütün çalışanlar tarafından sahiplenilmesi stratejik planın başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu yüzden iyi bir vizyon tanımı yapılmalı ve vizyon oluşturulurken bir kıstas belirlenmelidir.

Vizyon “gelecekte istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşününü kurabilmek” (Bircan, 2002) veya “geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefler” ve “organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin bir resmi” (Aktan, 2008) olarak tanımlanabilir. Bircan, vizyonun oluşturulmasındaki temel odak noktanın rekabette üstünlük sağlamaya yönelik yolların ortaya konulması olduğunu ifade ederken, başka bir tanımda vizyonu “uzun ufuk” olarak belirtmektedir (Bircan, 2002).

Aslında vizyon arayışında olmak, insanın yaşamına anlam verme mücadelesinin bir göstergesidir. Aynı zamanda somut bir geleceğin resmedilmesidir. Vizyon sahibi kişiler dendiğinde kendilerine yeni bir yön ve rol bulabilmiş olanlar akla gelmelidir (Bircan, 2002). Bu bağlamda vizyon stratejilere yol gösterebilecek bir başlangıç noktası olarak kabul edilirse, belli değerler ışığında ve bir eylem planı ile vizyona ulaşılacağı söylenmektedir (Çetin, 2008).

Bir başka tanımla, “vizyon bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarılmamış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü (orijinal) düşünceleridir”. Bu anlamda, vizyon ifadesi bir kişi ya da kurumun kendine özgü bakış açısının ve derinliğinin bir göstergesi olarak görülebilir. Bu yüzden, vizyon belirleme evresi stratejik yönetim düşüncesi içinde ve stratejik planlama sürecinde çok önemli bir dönem olarak görülmekte ve üzerinde hassasiyetle çalışılmaktadır. Aynı şekilde yöneticinin orjinallik, yaratıcılık ve yeniliğe açık olmasının, başka insanların katkı ve görüşlerinden ilham alma seviyesinin de bir göstergesi olarak görülmektedir (Eren, 2005).

- Vizyon oluşturulurken aşağıdaki ölçüler dikkate alınmalıdır (Bütüner, 2004);
- Rota yerine amaçlar açık biçimde ifade edilmelidir,

- Uygun biçimde şekillendirilmelidir,
- Arıtılmış olmalıdır,
- Erişilmesi mümkün olmalıdır,
- Amaçların tanımlanması konusunda yardımcı olmalıdır,
- Stratejinin gelişimine yönelik kılavuz olmalıdır,
- İletişim aracıdır,
- Tutarlı, kısa ve odaklanmış fakat esnek olmalıdır.

Misyon

İyi tanımlanmış bir misyon ifadesi çalışanlar ve paydaşlar arasında bir amaç birliği oluşturmakta ve stratejik planın başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Bu anlamda misyon belirlenirken kurumun gerçekleri ve faaliyet alanı göz önünde bulundurulmalı, gerçekçi ve tutarlı ifadeler yer verilmelidir. Aynı zamanda misyon katılımcı yöntemlerle oluşturulmalı böylece tüm çalışanlarca sahiplenilmesi sağlanmalıdır.

Misyon, bir kuruluşun amacını ve neyi niçin yaptığını tanımlar (Bryson, 2004). Başka bir ifade ile ilerde varılması arzulanan amaca (vizyona) ilişkin görev ve kararlılık şeklinde ifade edilmektedir. “Biz niçin varız?” sorusunun karşılığı olarak da ifade edilmektedir (Aktan, 2008). Felsefi açıdan ise kültür birliği sağlayan insanların paylaştığı ortak duygu veya değerdir (Çetin, 2008).

Bir örgütün misyon bildirgesi, bir örgütün varlığının nedenini açıklayan geniş ancak özlü bir tanımdır (Galloway, 1990). İdarenin sunduğu hizmetlerle ortaya koyduğu bütün çalışmaları içeren bir genel kavram olarak misyon, stratejik plana da temel teşkil etmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018). Strateji oluşturma sürecinin de önemli bir başlangıç noktası olarak görülmektedir. İşin nasıl yapılması gerektiği konusunda çalışanlara yol gösterir iken, topluma da örgütün işiyle değerlerini, felsefesini bildirmektedir (Çetin, 2008).

Bir kamu kurumu için misyon beyanı, daha çok o kurumla ilgili yasal düzenlemelerden elde edilir (Galloway, 1990). Yani kanunlarda bir idare için tanımlanan görev ve biçilen rol aslında o idarenin misyon ifadesi olarak da görülebilir. İşletme alanında ise farklı bir misyon tanımının yapıldığı görülmektedir. Kuruluşun hangi ürün veya hizmet sektörünü seçtiği veya hangi iş kolunda olduğunu, ana mal veya hizmetlerin neler olacağını, tüketiciyle piyasaya ihtiyaçlarını, teknoloji ihtiyacını

veya bu hususların tamamının ortak bir ifadesidir (Eren, 2005). Usta'ya göre misyon, adeta organizasyonun var oluş nedeni olarak gösterilmektedir. Genellikle bir veya iki cümleden oluşan misyon bildirimi, alanında üretimini yaptığı malla hizmetten, kimlerin faydalandığını ve bu malla hizmetin üretilme nedenini belirtmelidir (Usta, 2017).

Çetin'e göre misyon bildirgesi, bir kuruluşun tepe yönetimi ve planlama ekibiyle beraber, kurum içindeki öteki ünitelerin de görüşleri alınıp oluşturulmalıdır. Gerektiğinde daha alt birimlerde de birim yöneticileri ve diğer çalışanlar tarafından organizasyonun genel misyon bildirimine uyumlu bir şekilde kendi misyon bildirimlerini oluşturabilirler (Çetin, 2008). Bryson'a göre misyonun kendisi çok kısa olabilir, belki bir cümle veya paragraftan daha fazlası da olmayabilir. Ancak, misyon bildiriminin geliştirilmesi süreci, kuruluşun kimliği, amacı, kilit paydaşlara verilecek cevaplar, kuruluşun felsefesi ve temel değerleri ile benimsediği etik kurallar hakkında uzun süreli diyaloglardan oluşmalıdır (Bryson, 2004). Misyonu “örgütün uzun vadeli yönünü gösteren temel bir ifade” olarak tanımlayan Erkan, misyon bildiriminin geçerliliğini genel olarak uzun zaman koruduğunu, değişim gösteren çevre koşullarına kuruluşun uyum sağlamasına engel olmamak için ayrıntıları barındırmayan biçimde yazılması gerektiği fakat genel ve değişen koşullara ayak uydurabilecek biçimde ifade edilme isteğinin onun yön çizme fonksiyonunu da yok etmemesi gerektiğini vurgulamaktadır (Erkan, 2008).

Son olarak, stratejik planı olan kuruluşlar mevcut misyon bildirimlerini aynen koruyabileceği gibi çevrede oluşan değişikliklerle birlikte bu bildirimleri genişletip daraltabilirler. Mevzuat, kamu politikaları ve üst politika belgelerinde önemli değişimlerin olduğu durumlarda kuruluş mevcut misyon bildirimini gözden geçirmelidir. Birden fazla bakanlığın birleştirilmesi durumunda, bir bakanlığın iki ayrı bakanlık olarak yeniden teşkilatlanması veya bir bakanlığın hizmet alanında büyük bir değişim olması hâlinde bu durum ortaya çıkar (Kalkınma Bakanlığı, 2018).

Politika

Politika, belirlenen hedeflere ulaşılması amacıyla izlenecek genel planı ifade etmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008). Organizasyonun bir fonksiyonu ile ilgili ve sürekli kararlardan meydana gelmektedir ve bir kere oluşturulduktan sonra sık sık değişmez (Eren, 2005). Örneğin bir hükümetin dış politikası, enerji politikası, memurlara ve emeklilere yönelik politikaları uzun bir zaman diliminde uygulanacağı

hesap edilerek belirlenir. Böylece her yeni durumda veya bu alanlarda herhangi bir kamusal hizmet sunulması esnasında farklı kurum veya kişilere göre özel ve yeni bir karar alınmasını gerektirmez.

Plan

Belirlenen stratejilerin uygulanması ve faydalı bir hâle dönüştürülmesi daha çok stratejik planın hazırlanması ve bu stratejilerin belirli bir plan çerçevesinde eyleme dönüştürülmesiyle mümkündür.

Plan kuruluş politikalarına ilişkin yapılan ve herkesi ilgilendiren, bazı genel amaçları, prensipleri kapsayan ve temel strateji bağlamında bunlara ulaşmanın metotları, süreleri ve kaynaklarını kapsayacak biçimde yollarını gösteren belgedir (Bircan, 2002). Böylece politikanın belirlenmesi plan oluşturulmasına da esas teşkil etmektedir.

Başka bir tanımda plan “hesap edilmiş, rakamlandırılmış ve yazılmış bir öngörü” biçimi olarak ifade edilmektedir. Planın strateji ile olan ilişkisine baktığımızda ise; stratejinin bazı durumlarda yazılı olmayabileceği ve genel olarak idarecilerin zihninde yerleşen bir terim olarak karşımıza çıkmasına karşın, yazılı duruma getirilip kesin bir kimlik kazandırılan stratejiler, stratejik planlama olarak adlandırılmaktadır (Eren, 2005).

Program

Nasıl ki politikalar planlara temel teşkil ediyorsa planlar da programların oluşturulması için öncül bir faktör olarak görülmektedir. Bu bağlamda Bircan, program kavramını “planın kaynak kullanımı ayrıntıları ya da birer yıllık uygulama bölümleri” olarak tanımlamaktadır (Bircan, 2002). Eren'e göre program bir durumun en ince ayrıntılarını şahıs, yer, usul ve zaman göstermek suretiyle belirlemektedir ve programın özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2005);

- Kısa süreyle ilgilidir,
- Daha alt kademe ve uygulamalarla ilgilidir,
- Bir kez kullanılan planlardan oluşur,
- Esneklik özelliği çok azdır; kat'i niteliktedirler.

Taktik

Her planı uygulamaya koymak için programlara ihtiyaç duyulduğu gibi her stratejiyi gerçekleştirmek için de birtakım taktiklere ihtiyaç vardır. Bu anlamda, Eren, taktiğin programa benzediğini, aynı zamanda taktiğin stratejiyi gerçekleştirmenin bir aracı ve onun vazgeçilmez bir devamı olarak kabul edildiğini ifade etmektedir (Eren, 2005).

Plan ile ortaya konulan amaçların gerçekleştirilmesi için uygulanacak kısa vadeli esnek yol ve yöntemleri ifade eden taktik ile olaylar yaşanırken oluşacak durumları daha önce görmek suretiyle tatbik alternatifleriyle detayları hazırlamak mümkün hâle gelir (Bircan, 2002).

Temel Değerler

Değerler, bir kuruluşun güven içinde hayatını devam ettirebilmesi için çalışanların paylaştığı davranış ve düşünce (Küçüksüleymanoğlu, 2008) veya organizasyon paydaşlarının benimsediği özgün inançlar olarak tanımlanmaktadır (Usta, 2017). Aslında değerler; inanç, davranış biçimi, hedef, kontrol metotları, ilişkiler, dünya görüşü, karakter, tarz ve örgüt felsefesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Değerler; çalışanlarca paylaşılmaktadır ve idarecilerin en çok kıymet verdiği ve tutumlarını biçimlendirdiği esaslar olarak kabul görmektedir (Dinçer, 1994).

Değerler, neyin iyi olduğunu, neyin önemli, neyin kötü olduğunu söylemektedir (Kksleymanoğlu, 2008) ve ancak sosyal bir sözleşmenin muhtevasını belirtilebilir. Bunlar genel olarak paydaşların davranışlarıyla tabi olması gereken ilkeler olarak ön plana çıkmaktadır (Usta, 2017).

Temel değerlerin belirlenmesi ve tüm çalışanlarca benimsenmesi güçlü bir kurum kültürü ve etkili bir kurumsal iletişim ortamı oluşturmayı, yönetici ve çalışanlar arasında uyum sağlamayı kolaylaştırarak kurum içi çatışmaların engellenmesine yardımcı olmaktadır.

Amaçlar

Stratejik yönetimdeki en önemli faaliyetlerden biri amaçların belirlenmesi ve bu amaçların uygulanmasının sürekli olarak izlenmesidir. Belli bir kurumsal amaç olmadan örgütlerin faaliyet göstermesi düşünülemez. Bir kurumun amacı o kurumun varlık sebebi kadar önemlidir. Bu sebeple kurumun faaliyet alanı ve misyonu dikkate alınarak uygun kurumsal amaçlar oluşturulmalıdır. Amaçlar stratejileri ve genel olarak

tüm stratejik planlama sürecini etkileyeceğinden çok dikkatli bir biçimde belirlenmelidir.

Amaçlar, organizasyon ve yönetimi yönlendiren kavramlardır. Çünkü kuruluşlar, çalışmalarının tümünü söz konusu amaçlara erişmek amacıyla yaparlar. Üst yönetim tarafından bu amaç saptanmalı ve açık biçimde ortaya koymalıdır. Bu daha sonraki aşamalar olan iç analiz ve çevre analizinin de isabetli biçimde yapılmasını sağlar. Kısaca amaçlar, kuruluşun varlık sebebidir (Yüksel, 2002).

Amaçlar ulaşmak istenilen uzun dönemli genel sonuçlar olarak ifade edilmektedir. Hedeflerin oluşmasına da temel teşkil eden amaçlar, örgütün, strateji veya planlarına yol gösteren bir unsur olarak kabul edilmektedir (Eren, 2005). Amaçları, kurumsal stratejinin bileşenleri ve girişilecek aksiyonlar olarak tanımlayan Usta, önemli stratejik konularda kuruluşun misyonunu tamamlamasına yardımcı olmak ve stratejileri uygulamak için bileşen niteliğindeki amaçların tanımlanması ve bu amaçların da genel ve öncü olması gerektiğini savunmaktadır (Usta, 2017). Çetin, amaçların belirlenmesi daha sonra ölçülmesi, yöneticilere kurumsal hedeflere ulaşp ulaşamadıkları hakkında bilgi verdiğini vurgulamaktadır (Çetin, 2008).

Geleceğe yönelik bir yönetsel faaliyet olan stratejik planlama sürecinde belirlenecek amaçlar, bugünden ziyade kuruluşun geleceği ile ilgili amaçlar olacaktır. Günümüz örgütlerinde giderek önem kazanan amaçlardan biri de “sosyal sorumluluk” tur. Bu eğilimin amaçların belirlenmesi sürecinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Gelecek temelli ekonomik amaçlar ile sosyal amaçlar arasında bir dengenin tesis edilmesi, örgütlerin geleceği açısından çok büyük bir önem arz etmektedir. Bununla birlikte amaçlar belirlenirken, toplumsal ve örgütsel değişim hızı dikkate alınmalıdır (Tortop ve diğerleri, 2016).

Galloway'a göre örgütsel amaçları tespit etmede, amaç geniş misyon ifadesini uygulanabilir terimlere dönüştürmektir (Galloway, 1990). Drucker ise hedeflerin şu şekilde olması gerektiğini öne sürmektedir (Drucker, 1973);

- Organizasyonun ne olduğu ne olacağı ve ne olması gerektiğinden çıkarılmalı,
- İşlevsel olmalı,
- Kaynakların çokluğuna göre seçici olmalı,
- Tek bir amaç belirtmek yerine birden çok amaç tespit edilmeli,
- Örgütün faaliyet gösterdiği tüm alanlar için uygun olmalıdır.

Bu kavram ile ilgili vurgulanması gereken diğerk bir önemli nokta ise stratejik alanlarla uzun dönemli amaçların birbiri ile ilişkilendirilmesinin önemidir. Bir kuruluş için belirlenmiş amaçlar aşağıda belirtilen bakımlardan test edilebilmelidir (Usta, 2017):

- Ölçülebilmekte midir?
- Belli bir sürede yapılabilmekte mi veya ulaşılabilirmekte midir?
- Yeni fırsatlarla bilinmeyen şartlara karşı uyumlu ve esnek mi?
- Planın öteki bölümleri ile tutarlı mı?

Amaç tespit etme, stratejik yönetim prosesinin başlamasından evvela gelen bir kademedir. Amaçların, kaynakların gelecekte varılmak istenen durumu gerçekleştirmek için planlanmasına ve stratejinin oluşmasına temel oluşturduğu söylenmektedir. Stratejiyle misyonun ise amaçlara ulaşılmasında bir araç konumunda olduğu ifade edilmektedir (Eren, 2005). Burada iki yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Amaçlar bir yandan strateji oluşumuna temel teşkil ederken, diğerk yandan strateji amacın gerçekleşmesine yardımcı bir unsur olarak görülmektedir.

Amaç üzerinde uzlaşıya varmak (amaç birliği) aynı zamanda, bir çatışma içerisindeki tarafların arasındaki bağın güçlenmesine yardımcı olabilir ve takip edilecek hedeflerin ve çözüm arayışına girmeden önce ele alınması gereken sorunların neler olduğu konusunda açıklık getirebilir. Bunu yapmanın avantajı, çoğu anlaşmazlığın çözümlerle ilgili olmasından kaynaklanmaktadır; Yani çözümlerin ne olduğu ve ne anlama gelmesi gerektiği konusunda genellikle bir uzlaşı ya da açık bir fikir yoktur (Nutt, 2002). Amaçların tespiti ve bu amaçların benimsenmesi ile çözümün ne olduğu ve nasıl şekilleneceği de belirlenmiş olmakta aynı zamanda çatışma ortamı da yok olmaktadır. Burada önemli olan, belirlenen genel kurumsal amaçların alt birimlerin amaçları ile uyumunu gözetmek ve tüm çalışanların aynı amaç etrafında bir araya gelmelerini sağlamaktır. Kurum gerçekleri göz ardı edilerek ya da çalışanlar ile diğerk paydaşların fikirleri alınmadan sadece üst yönetim tarafından belirlenen amaçlar çatışma ortamını azaltmaz. Aksine, kurum kültürünü olumsuz yönde etkileyerek çatışma ortamına sebep olmaktadır.

Hedefler

Amaçlar genel nitelikli ifadeler olduğundan sayılar ile açıklanması zordur. Genel özellikli bu erekleri ölçülebilmektedir ve daha açık bir şekilde tanımlayan ifadelere gereksinim duyulmaktadır (Erkan, 2008). Bu ihtiyaç hedeflerin tanımlaması ile giderilebilir. Amaçlar daha uzun bir zaman dilimi ve ilgili hizmet alanının genelini kapsamak üzere hazırlanırken, hedefler daha kısa zaman diliminde gerçekleştirilmesi düşünülen iş ve işlemleri kapsamaktadır.

Hedefler, “amaçları kavramsal düzeyden uygulama düzeyine indirgeyen ifadeler” olarak tanımlanmaktadır. Bir veya daha çok amacın gerçekleşmesiyle hedefe ulaşılabilir. Hedefler, amaçlarda olduğu gibi, takip edilecek yol ve yöntemi tanımlamaz. Bunun yerine ulaşılması planlanan sonuçlara odaklanır. Hedefler de amaçlar gibi yöntem ve yolu değil ulaşılacak neticeleri tanımlamaktadır. Hedefler; üstünde uzlaşılmış, spesifik, iddialı, ölçülebilir fakat ulaşılması mümkün, sonuç odaklı olmalı ve zaman çerçevesi kesin bir biçimde ortaya konmalıdır (Erkan, 2008). Amaçlara ulaşmak üzere gereken kısa dönemli aşama hallerini ifade eden hedeflerin bir başka özelliği ise, daha net ve ölçülebilir bir niteliğe sahip olmasıdır (Eren, 2005).

Küçüksüleymanoğlu, bir kurumla ilgili olarak ortaya konan hedeflerin belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir ve süreli olmasının yanında, belirlenen hedeflerin bütçe süreci ile uyumlu olması gerektiğini ifade etmektedir. Hedef tartışılabilir durumda olsa bile başarılabilecek durumda olması gerektiğini önemle vurgulamaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008).

Stratejik amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan hedefler şu niteliklere sahip olmalıdır (Çetin, 2008):

- Yeteri kadar açık ve anlaşılır detayda olmalı,
- Ölçülebilir olmalı,
- İddialı olmalıdır, ancak olanaksız olmamalıdır,
- Neticeye odaklanan yapıda olmalı,
- Vakit çerçevesi belirli olmalı.

Özetle hedefler genel nitelikli ifadeler ile değil, net bir şekilde belirtilmelidir. Hayal ürünü olarak değil gerçek verilere dayanarak hazırlanmalıdır. Ölçülebilir olmalı, yani performans göstergeleri ile ilişkilendirilerek uygulanabilir olduğu denetlenebilmelidir. Böylece gerçekleştirilen her bir hedef ile birlikte genel stratejik amaca ne ölçüde ulaşıldığı daha net bir biçimde görülebilir.

4.2.5. Stratejik Yönetimi Gerekli Kılan Faktörler

Yeni bir yönetim anlayışı olan stratejik yönetim anlayışı kendiliğinden ortaya çıkmamıştır. Bir taraftan yönetim alanında yaşanan sorunlar ve ihtiyaçlar, diğer taraftan dış dünyada yaşanan gelişmeler, rekabet ortamı ve kıt kaynakların etkin kullanılması ihtiyacı vb. durumlar stratejik yönetim düşüncesinin ortaya çıkmasına sebep olmuş ve bir anlamda örgütleri stratejik yönetimi uygulamaya mecbur bırakmıştır. Eryılmaz'a göre 1970'li yıllardan itibaren giderek büyümeye ve gelişmeye başlayan, bu büyüme ve gelişme sonucunda karmaşık bir yapıya bürünen örgütler, yaşadıkları sorunları çözmek, rekabet etmek, değişim ortamında hayatta kalmak ve gelişme gösterebilmek için stratejik yönetim anlayışına geçmeye başlamıştır (Eryılmaz, 2015).

Değişen çevre şartları ve yaşanan hızlı gelişmeler, yönetimlerin kendilerini sürekli yenilemelerini, bu doğrultuda hızlı adımlar atmalarını gerekli kılmaktadır. Bunun en birinci ve önemli ayağı kullanılan yönetim tekniklerinin gözden geçirilmesi ya da tamamen değiştirilmesidir. Değişim ve değişken bir yapıya sahip olmak bugün çoğu kurum için bir standart hâline gelmiş ve değişim oranı da hızla yükselmektedir. Bu değişimin öncelikle kurum içi çalışanları etkilediği, değişimin ortaya çıkardığı kaotik durumların özellikle çalışanların refah seviyesini düşürdüğü, bunun da örgütlere çok pahalıya mal olduğu görülmektedir. Çalışanlardan, bu değişimden sık sık şikâyet etmeden uyum sağlamaları beklenmektedir. Bu değişim rüzgârında ve ortamında, çalışanlardan bu kadar zor bir görev beklenirken örgüt içi yönetim, örgüt ve çalışanların ihtiyaçlarını göz ardı etmekle suçlanmaktadır (McHugh, 1996).

Bu anlamda Yüksel, içinde yaşadığımız bilgi çağında, tüm dünyada yaşanan hızlı teknolojik ve ekonomik gelişmelerin, çok karmaşık bir yapı ortaya çıkardığını, bu yüzden yöneticilerin, etkin ve verimli bir yönetim sergilemek için, hızla değişen çevresel şartları sürekli takip etmesi, bunun yanında bu şartlar karşısında kendi yönetimlerinin içinde bulunduğu durumu sürekli gözden geçirmesi gerektiğini belirtmektedir (Yüksel, 2002). Günümüzde yaşanan hızlı değişimler kuruluşları uzun dönemi kapsayan tedbirler almaya mecbur bırakmıştır. Etkili bir kamu yönetimi, birbiriyle tutarlı stratejik yaklaşımların gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Yönetimin sorumluluğu, kişilerin ortak hedefleri başarmaları için güçlü yanların etkili kılınmasını sağlamaktır. Başarma seviyesi, yönetim düşüncesinin ayrılmaz parçasıdır. İş başarısının devamlı iyileştirilmesi ve değerlendirilmesi göz ardı edilemez hâl almıştır.

Problemleri geçici önlemlerle sürece yaymak değil, onlara kalıcı ve etkili çözüm geliştirmek kamu yönetiminin yararında koşul hâline gelmiştir. Kurumların başarısının devamlılığı, hızlı değişimler karşısında stratejik yaklaşımlar ile problemleri çözmeye geçmektedir (Bircan, 2002).

Stratejik yönetimde başarılması gereken en önemli işlerden biri, 'yönetim stratejisi' belirlemek ve uygulamaktır. Bunun yolu, doğrudan stratejik planlamanın etkili bir şekilde uygulanmasından geçer. Stratejik yönetim düşüncesinin bir aracı olan stratejik planlamanın yapılmasında amaç, organizasyonun, yaşanan çevresel değişikliklerin etkilediği ve yönlendirdiği bir yapı olmaktan çıkarılıp, değişimden daha az etkilenen, değişimin etkisini azaltan hatta gerektiğinde değişime yön veren bir yapıya kavuşturulmasıdır (Tortop ve diğerleri, 2016). Bu nedenle, çevre değişir fakat bu değişime uyum sağlayabilecek bir yönetim yapısı oluşturulamazsa, stratejik yönetimin uygulanması güçtür. Bu değişimlere ve yaşanan gelişmelere kayıtsız kalmak, bunun yerine günlük sıradan işlere odaklanmak, günü kurtarmaya yönelik politikalarla hareket etmek günümüz yönetimlerinin başarılı olması yolundaki en büyük engellerden biridir. Bunun sonucu, “verimsiz ve geleceği çıkmaza sürüklenen bir yönetim” olarak karşımıza çıkar (Yüksel, 2002).

Genel anlamda yaşanan çevresel değişimler kamu ve özel sektör fark etmeksizin tüm örgütlerin eski yönetim alışkanlıklarını terk etmeye, yeni yönetim anlayış ve uygulamalarını kullanmaya sevk etmektedir. Stratejik yönetim, küreselleşmenin ve beraberinde getirdiği hızlı değişim ve çevresel etkenlerin zorlamasıyla ortaya çıkmış bir yönetim anlayışıdır. Ancak stratejik yönetim, ortaya çıkışından bu yana çevresel değişimlere ayak uydurmak için başvurulan en etkili yönetim uygulamalarından biri olarak da öne çıkmaktadır.

Kaliteli Yönetim

Kaliteli yönetim her zaman arzulanan bir durumdur. Ancak bunun başarılması kolay bir iş değildir. Kaliteli yönetim, yönetimde etkililiği ve verimliliği sağlamayı, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim sergilemeyi, kuruluşun içinde bulunduğu krizleri fırsata çevirecek bir yönetim becerisine sahip olmayı gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte, katılımcı bir anlayışla paydaşların fikirlerini almak ve onları yönetim süreçlerine dahil etmek, günü birlik işlere odaklanmak veya geçmişte takılmak yerine, bir vizyon çerçevesinde gelecekte kuruluşu bekleyen olası tehditleri öngörmek suretiyle gerekli planlamaların bugünden yapılmasını sağlamak da etkili ve başarılı bir

yönetim için büyük bir önem arz etmektedir. Bu sebeple özel sektör gibi kamu kurum ve kuruluşlarında da geleneksel yönetim anlayışı yerine stratejik yönetim, stratejik planlama, performans yönetimi ve yönetişim vb. yeni yönetim metotlarının kullanılmasının gerekli olduğu belirtilmektedir.

Kamu yönetimindeki en temel sorunlardan birinin kamu kurumları içerisinde meydana gelen siyaset oluşturma, planlamayla bütçeleme arasındaki münasebet kopukluğu veya güçsüzlüğü olarak belirten Yılmaz, bu sorununun aşılması konusunda stratejik yönetimin dolayısıyla stratejik planın önemli bir araç olacağını vurgulamaktadır (Yılmaz, 2004). Benzer şekilde Poister ve Streib sonuç odaklı yönetim çağında etkili bir kamu yönetiminin, kamu kurumlarının stratejik yönetim kapasitelerini geliştirmelerini ve stratejik gündemlerini belirlemelerini gerekli kıldığını ifade etmektedir. Bu anlamda stratejik yönetim, kamu sektörü kuruluşlarının hem temel politikalar hem de yönetim kapasitesi bakımından uzun dönemli uygulanabilirliğiyle aktivitesini kuvvetlendirmekle alakalıdır. Bir kurumun stratejik hedeflerini oluşturmak, onlara ulaşmak, değerlendirmek ve sürekli güncel tutmak üzere sistemli, tutarlı ve etkili bir model oluşturmak üzere öteki bütün idare proseslerini süreçlerini entegre etmektedir (Poister ve Streib, 1999).

Llewellyn ve Tappin 2003 yılında yayımladıkları “Kamu Sektöründe Strateji: Çölde Yönetim” başlıklı makalede kamuda niçin kurumsal stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır? sorusuna cevap aramışlardır. Sordukları bu soruya iki önemli cevap sunmuşlardır. İlk olarak, stratejilerin amaç, çıktı ve sonuçları tanımlamak suretiyle kuruluşa kendisinin bir profilini çizdiğini ifade etmişlerdir. İkincisi, oluşturulan kurumsal stratejilerin hem kaynak elde etme hem de sonuçlara etkin bir şekilde ulaşma konusunda kamu sektörüne büyük bir sorumluluk yükleyerek başarılı olmalarına, ayrıca kamu hizmetlerinin yönünün belirlenmesinde önceliklerin belirlenmesine ve değerlerin dikkate alınmasını sağlayarak kaliteli bir yönetimin ortaya çıkmasına katkı sağladığını belirtmişlerdir (Llewellyn ve Tappin, 2003).

Bir strateji veya strateji fikri olmaksızın tüm kurum ve kuruluşların yönetimleri eksik kalacaktır. Gündelik ve sıradan faaliyetleri gerçekleştirmekle hiçbir olumlu ve tutarlı hedefe varılamayacaktır. Stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde organizasyonların ideali, yapılan tüm faaliyetlerin kısa ve uzun vadedeki belirli amaçlarla bunun da dışında organizasyonun asıl ve son hedefine ulaşmasına yardım etmeldir (Hughes, 2014).

Sınırlı Kaynakların Etkin Kullanılması İhtiyacı

Kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren tüm kuruluşların sundukları hizmetler belli kaynaklar kullanılarak yerine getirilmektedir. Hizmetlerin sunulmasında kullanılan en önemli ve etkili kaynakların başında insan, para ve mal kaynağı gelmektedir. Ancak bu kaynakların sınırlı olması, etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Özellikle örgüt bütçelerinin planlanarak verimli bir biçimde kullanılması örgütlerin hayatta kalmaları için büyük önem arz etmektedir. Kaynakların etkin kullanılması ise etkili yönetim teknikleri kullanmakla mümkün hâle gelmektedir. Stratejik yönetim anlayışında, kaynakların etkin kullanılması için örgütlerin yapacakları yatırım, harcama ve projelerini stratejik planda göstermeye ve örgüt bütçelerinin stratejik plan ile ilişkilendirilmesine büyük önem verilmektedir.

Kamu kesimindeki büyüme ve yaşanan ekonomik krizler, günümüzde kamunun sınırlı kaynaklarının etkin kullanılıp kullanılmadığı sorusunu gündeme getirmiştir. Kamu mali yönetimin en temel tartışma konularından biri, sınırlı kaynakların, vatandaşların ihtiyaç duyduğu hizmetlerde kullanılırken hangi öncelikler doğrultusunda karar alındığı ve bu kaynakların kullanımı sırasında etkenliğin ve etkililiğin nasıl sağlanacağıdır. Bu durum zamanla birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kamu mali yönetimlerinin reforma tabi tutulması sonucu doğurmuştur. Yapılan reformların çoğunda kaynakların stratejik önceliği olan alanlarda kullanılması için kullanılan temel araç stratejik yönetim ve stratejik planlama olmuştur (Erkan, 2008).

Karasu (2012)'ya göre kamu kurumları, hantal ve verimsiz oldukları, toplumsal ihtiyaçları yeterince karşılayamadıkları, esnek olmayan merkeziyetçi yapıları sonucu zamanla siyasi yozlaşmaya ve kaynak israfına yol açtıkları sebebi ile eleştirilmektedir. Çözüm olarak özel sektöre has yönetim tekniklerinin, kamu kesiminde kullanılması gerektiği belirtilmektedir. Bu anlamda, özel sektör alanında kullanılan en etkin yönetim tekniklerinden biri olan stratejik yönetim ve stratejik planlama ön plana çıkmakta ve kamu kesiminde meydana gelen değişim için önemli bir araç olarak kabul edilmektedir.

İşletme planlamasıyla stratejik idare vb. yeni idare sistemlerinin ortaya çıkması ve zamanla kamu kurum ve kuruluşlarında da tercih edilmeye başlanmasının en mühim nedeni, kamusal örgütlerin artan sayıda ve kompleksleşen önemli problemler ile uğraşma hususunda, stratejik yönetim tekniğinin kendilerine yardım edeceğine duyulan inançlarıdır. Bu problemlerin başında kaynakların etkin kullanılamaması gelmektedir. Bu ve benzeri sorunların devamlı değişebilir özellikte olmaları, kamusal örgütlerin yeni

idare yaklaşımları aramasına yol açmıştır. İşte stratejik yönetimin ortaya çıkışı ve yeni bir yönetim modeli olarak benimsenmesi, bu arayışın bir sonucudur (Azaklı, 2002).

Rekabet Ortamı

Toplumsal ihtiyaçlardaki değişiklikler, politik eğilimler, hükümetler arası ilişkiler, ekonomik durum ve vatandaşların beklentileri, merkezi hükümetin ve yerel yönetimlerin karşılaştığı karmaşık sorumlulukları ve ihtiyaç duydukları kaynakları değiştirmekte ve onları bir rekabet ortamına sevk etmektedir. Bu muhtemel önemli değişiklikleri önceden tahmin etmek ve bunlara verimli bir şekilde adapte olmak, rekabet edebilir bir kurumsal yapıya kavuşmak güçlü bir stratejik yönetim kapasitesinin sağlayabileceği ileriye dönük, esnek ve etkili bir yönetim şeklini gerektirmektedir. Devam etmekte olan ve ivedilikle yapılması gereken faaliyetlerde, rekabetçi taleplerde, günü birlik kararların baskısı altında, temel kaynakların yönlendirilmesi, alınacak inisiyatifler ve öncelikler anlamında duyarlı ve uygulanabilir bir stratejik gündeme odaklanmak temel öneme sahiptir. Bu bağlamda, güçlü bir stratejik yönetim kabiliyeti bir kamu kurumuna, sürekli olarak değişebilir bir özelliğe sahip olan iç ve dış çevresine göre kısa ve uzun vadede bir yönlendirme ve planlama yapma ve rekabet etme kabiliyeti sağlar (Poister ve Streib, 1999).

Sonuç olarak günümüz örgütleri için, içerisinde oldukları yoğun rekabet atmosferinde hayatta kalmak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayarak etkili bir biçimde hizmet sunabilmek ancak stratejik yönetimi uygulamak ile mümkün hâle gelebilir. Strateji yönetim ile özel sektör kuruluşları rakiplerine karşı rekabet etme kabiliyeti kazanarak, kamu sektöründe ise kurumlar aynı alanda hizmet sunan kamu ve özel sektör kuruluşlarına karşı farklılaşma stratejileri izleyerek üstünlük sağlamayı hedeflemektedir.

4.2.6. Stratejik Yönetimin Kurumsallaşmaya Etkisi

Şirketler günümüzdeki küresel rekabet alanında varlıklarını sürdürebilmek ve gelecekte var olabilmek için doğru stratejiler izlemek mecburiyetindedirler. Gelişmekte olan teknoloji ve değişiklik gösteren müşteri gereksinimlerine hızlıca karşılık verebilmek sadece değişim yönetimi ile mümkün olmaktadır. Değişikliğe direnç gösteren ve var olan yönetim anlayışları ile gelişmek isteyen şirketlerin giderek artan rekabet atmosferinde mevcudiyetlerini devam ettirmeleri her geçen gün daha da güç hâle gelmektedir. Kurumsal şirketler bu geçişi ve dönüşümü sağlıklı bir şekilde

yapabilirken aile şirketleri bu konuda önemli sorunlar yaşayabilmektedir (Tüzün, 2021).

Şirketler uzun dönemde varmak istedikleri yerlere ulaşmak adına stratejilerini oldukça net bir şekilde belirlemelidirler. Yalın dönüşüm felsefesine göre şirketlerin stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmeleri için planlı bir yaklaşım sergilemeleri gerekmektedir. “Hoshin kanri” Japon yaklaşımına göre bir organizasyonu stratejik hedeflerini günlük faaliyetleri ile uyumlu hâle getiren süreç odaklı bir yönetim anlayışı uygulamak şirketin kurumsallaşması için en önemli adımlardan birisidir. Bu yaklaşım bir şirketin işlevlerini ve etkinliklerini yatay ve dikey olarak stratejik hedefleri ile bağdaştıran bir yönetim sürecini ifade etmektedir. Bu yöntem ile üst yönetimin üzerinde anlaşarak belirlediği öncelikle stratejik amaçlara bütün birimlerin adapte olması sağlanmaktadır. Daha sonra odaklanılan şirket hedefleri şirketin farklı düzeylerindeki kişilerin üzerinde çalışabileceği ve uygulanabilir fiillere dönüştürülebilmektedir (Tüzün, 2021).

Sürdürülebilirliğe önem gösteren bazı aile şirketlerinde kurumun gelecekte olmak istediği yere ulaşmak için belirlemiş olduğu kısa orta ve uzun vadeli stratejilerin karlılık ve ciro ile birlikte organizasyonun maddi kaynak ve insan kaynağı bakımından doğru bir şekilde planlanması şirketin kurumsallaşması yolunda önemli bir adımdır. Sürdürülebilir büyüme ancak kaynakların doğru ve verimli yönetilmesi ile stratejik hedefleri doğru bir şekilde uygulanması ile mümkündür (Tüzün, 2021).

Kurumsallaşma prosesi bir aile şirketiyle ilgili en üst yönetim aşamalarından en alta yer alan personel kademesine kadar tüm bir şirketi kapsayan bir sistem değişmesidir. Dolayısıyla kurumsallaşmaya destekte bulunabilecek çeşitli idare şekillerinin de aile şirketlerinde tatbiklerini yarar sağlayacak ve kurumsallaşma prosesinin pozitif olarak gelişmesini sağlayacaktır. Stratejik yönetim kurumsallaşma sürecinde aile şirketlilerine destek verebilecek ve kurumsallaşmanın en mühim adımlarından biri olan yönetimin bir sistem içerisine dahil edilmesini daha kolayca başarmasını sağlayacak bir çıkış noktası şeklinde ifade edilebilir.

BÖLÜM 5

SAHA ÇALIŞMASI VE RÖPORTAJLAR

5.1. Turizm Sektörü

5.1.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?

Cevap: Hedefi büyümek ve bir noktadan sonra misyon yüklenmek olan şirketlerin hedefine ulaşmak için tek yolu kurumsallaşmaktır. Kişilere bağlı olmadan sistemin işlevine devam etmesi için kurumsallaşma vazgeçilmez bir ihtiyaçtır.

5.1.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?

Cevap: Aile şirketleri genel anlamda kişiler üzerine kurulmuş yönetim ve yetki tek kişi üzerinden devam eden bir yapıdadır. Belli başlı şirketler sektöründe sağladığı başarı ile birlikte büyüme yoluna girdiklerinde güç ve yetki dağılımını işin profesyonelleri ile paylaşmaya başlamasıyla kurumsallaşma yolunda gidebilirler.

5.1.3. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?

Cevap: Ülkemizde kurulan şirketler genelde para ile kurulmadığında hedefsiz kurulmanın verdiği cesaret ve cahillik ne kazansak kar mantığı yaratıyor. Belli bir başarı sonrası ise ilerleyen yaşla beraber olanı da kaybetme korkusu risk alamama gibi durumlar küçülmelere ve en önemlisi vizyon olmadığından günceli yitirme ile yok olma yoluna gidiliyor. Bir de bunun yanında başarı ile gelişen egolar süreçleri profesyonelleşmeden uzak bir hâle getiriyor.

5.1.4. Varislerin Yönetime Hazırlanması Nasıl olmalıdır? Şirket Yönetimi Sonraki Kuşaklara Nasıl Aktarılmalıdır?

Cevap: Öncelikle varislerin hangi yeteneklere sahip oldukları ile ilgilenilmeli. Sizin çok hızlı bir yarış arabanız olabilir ama varisiniz ehliyeti bile alamamışsa son kaçınılmazdır. Ehliyet için eğitim alınır mı tabi ki mümkün ama varis 40 yaşında reflekslerinin zayıfladığı dönemde ehliyet için eğitim aldirmek da çok büyük başarı sağlamayacaktır. Öncelikle elimizdeki değerleri tanımak gerekli ama bunu da zaman akarken değil hedefler dâhilinde varis sizin yönlendirmenizle yaşarken olmalıdır.

Aktarım noktasında ise yetkiler vererek ve bunları bir anda tümünü değil yavaş yavaş vererek geçiş yapılmalıdır. Bu geçişlerde varisin yetkileri içindeki personel de dahil olmak üzere değişimlere imkân sağlamalıdır.

5.1.4. Firma Yönetiminde Aile Üyeleri Arasında Çatışmalar Var mı?

Cevap: Firma içine girildiğinde akraba ilişkileri şirket menfaatlerinin önüne geçtiği her an bu çatışma yaşanır. Aile şirketlerinde şirket bireylerine görev tanımları doğru ve açık bir dille ifade edilmeli ve bu görevlerin doğru şekilde yerine getirilmesi beklenmelidir.

5.1.5. Profesyonellerle Aile Üyeleri Arasında Çatışmalar Var mı?

Cevap: Bu çatışmayı da tetikleyen nokta yeteneklerini tanımadığınız varislerden olmayacak işler beklenilmesi ve profesyonelleri de bu varislerin alt noktasında konumlandırmak oluyor. Yetenekli varislerin profesyonellerle çalışmasında bir sorun olmamakta hatta daha da başarılı sonuçlar alınmaktadır.

5.1.6. Firma Yönetiminin Gelecek Koşullara Devredilmesinde Daha Önce Tespit Edilmiş Kurallara Dayalı Bir Devir Planlaması Var mı?

Cevap: Maalesef ülkemizde anlık karar değişimleri ile 2. Nesle geçmiş şirket sayımız az bu da bize bir gelenek ya da yazılı bir geçiş şekli sağlamıyor.

5.1.7. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasının Olası Yarar ve Zararları Nelerdir?

Cevap: Şu anda kuşak çatışmalarının ve konuşulan kuşak dilinin en belirgin farklarının yaşandığı dönemlerden birini yaşamaktayız. Doğru aktarımda gelen kuşağın dilini anlayabilen varisler başarılı olmayacak örneğin Nokia mobil telefon pazarında en büyük iken kendini güncellemeyip unutulmuş durumdadır.

5.1.8. Aile Şirketlerinde Aynı Seviyedeki Aile Bireyi Yöneticileri İle Aile Üyesi Olmayan İdarecilerin Yetkileriyle Sorumlulukları Birbirlerine Denk midir?

Cevap: Burada etken olan yine varistir. Eğer doğru bir yönetim ile şirketini başarılı kılıyorsa varis profesyonellerin üzerinde yetki ile donatılır tersi durumda şirket geleceği profesyonelin manevra kabiliyetinin eline kalmıştır. Bu da yetki ve maddi yükümlülükle karşılanabilir.

5.1.9. Aile Şirketlerinin İç Denetimi Nasıl Yapılmalıdır?

Cevap: Şirket içi çalışanlar ki bunlara varisler de dahil olmak üzere iş tanımlarını doğru anlatarak başlanabilir. Daha sonra eğer kaybedilen bir nokta varsa (proje, para, satış vb.) neden sorusuna cevap arayarak iç denetim noktası da sağlanabilir.

5.1.10. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor musunuz?

Cevap: Şu anda bütün şirketler anı yaşıyorlar.

5.1.11. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?

Cevap: Stratejik yönetim kısa vadeli değildir. Belli başlı kısa vadede kayıplar görülebilir ama uzun vadede etkilerini hissettirerek kurumsallaşmayı daha etkin kılar.

5.1.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir?

Cevap: Stratejik yönetimde kabaca masadan kalkmasını bilmek gerekir. O an size kâr gibi görünen bir durum daha sonrasında tüm satış pozisyonunuzu kaybetmenize sebep olabilir. Belli başlı müşteri kayıpları olacaktır.

5.1.13. Size Göre Stratejik Yönetimi Gerekli Kılan Unsurlar Nelerdir?

Cevap: Doğru analiz yapıyorsanız hem kendi içinizde hem de bulunduğunuz ve hitap ettiğiniz müşteri kitlesi için deneme yanılma gibi bir sürü zaman ve nakit kaybına sebep olabilecek öğeleri ortadan kaldırma şansınız olacaktır. Ürün çeşitliliği ve ulaşılabilirlik günümüz ticaretinde farkındalık yaratarak değer katabilme özelliklerini en iyi şekilde yerine getiren firmaları ayakta tutacak. Bu da ister istemez herkesi mutlu etme değil ürününüzü ve bununla doğru orantılı müşteri kitlesine yatırım yapmak demek anlamı taşıyor. Bunları analiz edip şirket yönetimi için ise stratejiniz olmazsa kayıp kaçınılmaz demektir.

5.1.14. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Kısa ve Uzun Vadede Etkileri Sizce Nelerdir?

Cevap: Kısa vadede kaybedilen geçmişten gelen ve stratejinize uymayan müşteriler içerde size karşı kullanılır ama doğru ve stratejinize uygun müşterilerle yerleri doldurulduğu sürece cevabınızı vermiş olursunuz. Uzun vadede stratejinizin doğru ilerlemesi ile birlikte ürün ve hizmet kalitenizi arttırmanızla beraber sistemin çalışmasını izlemek keyifli olacaktır.

5.2. İnşaat Sektörü

5.2.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?

Cevap: Kurumsallaşma, büyümek isteyen her şirket için gerekli ve kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Şirketlerin büyümesi ancak kurumsallaşma ile birlikte sağlıklı bir altyapı edinir. Aksi takdirde bir veya birkaç kişinin kararına bağlı şirketlerin büyüme skalası dar olacaktır.

5.2.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?

Cevap: Aile şirketlerinde kurumsallaşma hedeflerinin net bir şekilde ortaya konulmasından sonra kişilerin görev ve yetki alanları belirlenmelidir. Bununla birlikte şirket içi kurallar net olmalı ve duygusalılıklara izin verilmemelidir.

5.2.3. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?

Cevap: Kurumsallaşmanın önündeki engeller; personel seçiminin yetenek gözardı edilerek ahabap çavuş politikası ile seçilmesi, geleneksel iş yöntemleri, görev tanımı noksanlığı gibi engeller sıralanabilir.

5.2.4. Varisler Yönetime Nasıl Hazırlanmalıdır? Firma Yönetimi Sonraki Nesillere Nasıl Devredilmelidir?

Cevap: Aile firmalarında devir çok önemli konulardan biridir. Şirket yönetiminin sonraki kuşaklara aktarılmasındaki sürecin problemsiz ilerlemesi varislerin şirket yönetimini devam ettirme arzusu ve devredecek aile bireyinin yönetimi bırakmak istemesi ile mümkün olur. Devir işlemi, yönetimi devralacak kişinin farklılıklarını da beraberinde getirebileceği için şirket işleyişinde farklılıklar yaşanabilir. Bu sebepten yönetimi devredecek kişinin, yönetimi devralan kişiye daha önceki işleyişi

duygusallıktan ziyade profesyonel iş ahlakı ile aktarması çok önemlidir. Varisin, işi bizzat devredecek kişiden öğrenmesinin şirket açısından daha sağlıklı olduğu görüşündeyim.

5.2.5. Firma Yönetiminde Aile Üyeleri Arasında Çatışmalar Var mı?

Cevap: Aile şirketleri her ne kadar kurumsal olarak yönetilme arzusu içerse de aile bireyleri arasında çatışma yaşanabilmektedir. Rekabet nasıl ki rakip şirketlere karşı yapılsa da aile içinde de oluşabiliyor. Bu çatışmaların önüne geçebilmek için iş pozisyonlarına yeteneğe göre yerleştirme yapılması ve sık sık toplantılar düzenlenmesi gerekir.

5.2.6. Profesyonellerle Aile Üyeleri Arasında Çatışmalar Var mı?

Cevap: Çoğu aile şirketi, kritik pozisyonlara beceri ve tecrübeyi göz ardı ederek aile bireylerinden birisini getirmektedir, çalışan değerlendirme değişkenlerini tercih etmemektedir. Tecrübesiz bir insanın alt pozisyonunda çalışmak, aile bireyi bulunmayan bir personel için rahatsız eden bir haldir. Gerçekleştirilen katkıyla alınan pay arasında bir adaletsizlik olduğu zaman, personel adaletli olmayan bir ortamda görev yaptıkları düşünmektedir. Bu durum da çatışmalara ve iş performansı düşüklüğüne sebep olmaktadır.

5.2.7. Firma Yönetiminin Gelecek Koşula Devredilmesinde Daha Önce Tespit Edilmiş Kurallara Dayalı Bir Devir Planlaması Var mı?

Cevap: Genelde aile şirketlerinde aile konseyleri oluşturularak aile içi kuralların belirlenmesi ve idareye gelecek nesil için de değişimin problemsiz bir biçimde ve nesiller arası devirden kaynaklanan belli bir uyuşmazlık durumunun gerçekleşmemesi altyapısı oluşturulmaktadır. Kurallar hem şirket hem de aile içi olarak belirlenip şirketin gelecek nesillere ilerlemesi için ortak fayda paydası altında kurallı devir işlemi yapılması olasıdır.

5.2.8. Aile Firmalarının Kurumsallaşmasının Muhtemel Faydalarıyla Zararları Nelerdir?

Cevap: Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın yararlarının, zararlarından daha fazla olduğunu düşünüyorum. Kurumsallaşma durumunda firmanın işleyişinde alınmış olan kararlardan işçi alımına kadar her şey düzenlidir. Bireylerin değişmeyi düzeni

değiştirmemektedir. İşletmeyi en verimli yönetecek yöneticisini uyguladığı prosedürle seçer. Ayrıca kurumsal yönetim, lidere bağımlı yönetimden ziyade sistem temelli yönetim anlayışı benimsenir. Kurumsallaşmış şirketlerde nepotizm uygulanmaz. Yetenek ve beceri ön plandadır.

5.2.9. Aile Şirketinde Aynı Seviyedeki Aile Bireyi Yöneticileri ile Aile Bireyi Olmayan Yöneticilerin Yetkileriyle Sorumlulukları Birbirlerine Denk midir?

Cevap: Kurumsallaşma zemini sağlanmış şirketlerde her iki grup yöneticilerin de yetkileri aynı olmakla birlikte aile üyesi yöneticilerinin sorumluluk bilinci daha yüksek olabilmektedir.

5.2.10. Aile Şirketlerinde İç Denetim Nasıl Yapılmalıdır?

Cevap: Aile şirketlerinde genellikle standart ölçülerden uzak ve resmi olmayan bir denetim yapısı vardır. Kurumsallaşmayı başarabilmiş aile şirketleri profesyonel iç denetimi yaptırmaktadır. Çünkü aile firmalarında iç kontrolle iç denetim mekanizmasının etkinliği, firmanın gelecek kuşaklara aktarılmasında ve sürekliliğin temin edilmesinde önemli bir çalışmadır. Profesyonel denetimler; suiistimale, hileyle yolsuzluğa dayalı maddi kayıpları engellemektedir.

5.2.11. Aile Firmalarında Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor musunuz?

Cevap: Baktığımız zaman aile firmalarının yönetim anlayışının, uygulanacak stratejileri belirleyici bir role sahip olduğu görülüyor. Aile şirketlerinde, firma stratejisinin oluşturulmasıyla pratiğe konması sürecinde, aile yapısı, kültürüyle değerleri vb. etkenler belirleyici etkenlerdir. Aile firmaları stratejik yönetiminde, oluşturulan amaçlarla hedeflerin, ailenin çıkarları ve değerleriyle uyumlu olması beklenmektedir. Aile firmaları, aile firması olmayanlara nazaran, stratejilerine daha uzun müddetli sadakat becerisi gösterir. Bu sebepten etkin bir şekilde ele alındığını düşünüyorum.

5.2.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?

Cevap: Stratejik yönetim, genel yönetime göre işle ilgili kararları daha sistematik duruma getirmede etkili olan bir planlamadır. Ayrıca stratejik yönetim değişen

durumları önceden öngörmeye yardımcı olur. Firmanın iletişimine, ferdi projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisiyle bütçe vb. kısa müddetli planlamanın gelişmesine yardımda bulunur ve açık amaçlarla temayüller sağlamaktadır.

5.2.13. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir?

Cevap: Yok.

5.2.14. Size Göre Stratejik Yönetimi Gerekli Kılan Unsurlar Nelerdir?

Cevap: Günümüzün yoğun rekabet ortamında, işletmelerin ayakta kalabilmesi stratejik bakımdan iyi yönetilme koşuluna bağlıdır. Ekonominin serbestleşmesi ve teknolojinin gittikçe geliştiği günümüzde hem ulusal hem de uluslararası işletmelerle rekabet edebilmeleri için aile şirketleri için stratejik yönetim oldukça elzemdir. Çünkü stratejik yönetim çevreyi değerlendirmeye ileriye tahmin etme olanağı verir. Bundan dolayı firma, nasıl hareket edeceğiyle olası risklerde nasıl önlemler alacağı hususunda hazırlıkta bulunma fırsatı bulmaktadır. Yani diğer bir deyişle fırsatlarla tehditleri takip etme olanağı yakalamaktadır.

5.2.15. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Kısa ve Uzun Vadede Etkinlikleri Sizce Nelerdir?

Cevap: Aile işletmelerinde stratejik yönetimin kısa ve uzun vadede etkinlikleri; gelişim evresi, kuşak sayısı, kurumsallaşma seviyesi, içerisinde olunan piyasa dinamikleri vb. öğelere nazaran değişebilir iken, genellikle uzun vadeli bakış, müşteri merkezlik, sosyal hassasiyet, ailenin itibarı vb. unsurlar olarak sıralayabiliriz.

5.3. Otomotiv Sektörü

5.3.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?

Cevap: Kurumsallaşma şirketler için önemlidir. Global olarak müşteriler bir şirket ile çalışmak istediklerinde o şirketin kurumsal olmasına dikkat ederler. Günümüzde de bunun örnekleri çoktur.

5.3.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?

Cevap: Aile şirketlerinde kurumsallaşma genellikle kritik noktalarda (bölümlerin başına) aile kendi fertlerini ilgili bölümlere yerleştirir. Organizasyon şemasında bu durum gösterilerek kayıt altına alınmış olur.

5.3.3. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?

Cevap: Kurumsallaşma önündeki engellerden ilki ortaklık, sırasıyla, kalite sisteminin oturtulamaması, yatırım planının uygulanamaması olarak sayılabilir.

5.3.4. Varislerin Yönetime Hazırlanması Nasıl Olmalıdır? Şirket Yönetimi Sonraki Kuşaklara Nasıl Aktarılmalıdır?

Cevap: Varislerin şirketin yönetimine hazırlanması için varislerin şirket üretimindeki makine, hammadde, kalite ve diğer hizmetlere alt yapı olarak hazırlıklı olması yani istenilen yeterlilikte olması gerekir. Sonraki kuşaklara aktarım bu sistem ile aktarılmalıdır.

5.3.5. Firma Yönetiminde Aile Fertleri Arasında Çatışmalar Var mıdır?

Cevap: Çok sık yaşanmıyor. Fikir ayrılığı olduğu zaman Yönetim Kurulunda Oylama yapılarak bir karara varılmaktadır.

5.3.6. Profesyonellerle Aile Fertleri Arasında Çatışmalar Var mıdır?

Cevap: Bu çok sık yaşanan bir durum. Aile bireyleri işi bilmedikleri zaman profesyonelleri sorgulama yöntemine gidiyor. Ama aile bireyi konuya hakimse bu durum ortadan kalkıyor.

5.3.7. Firma Yönetiminin Gelecek Kuşağa Devredilmesinde Daha Önce Saptanmış Kurallara Dayalı Bir Devir Planlaması Var mıdır?

Cevap: Bu plan genelde yok. Duruma göre aksiyon alınmakta.

5.3.8. Aile Firmalarının Kurumsallaşmasının Muhtemel Yararlarıyla Zararları Nelerdir?

Cevap: Yararı, şirket içinde alt kademedен gelen bir talep diğer bir birey olmasa bile hızlıca aksiyonlaştırılıyor. Zararı ise şirket içi aile bireyleri arasındaki çatışma kaliteli eleman kaybına kadar gitmektedir.

5.3.9. Aile Firmasında Aynı Seviyedeki Aile Üyesi Yöneticilerle Aile Ferdi Olmayan İdarecilerin Yetkileriyle Sorumlulukları Birbirlerine Denk midir?

Cevap: Genelde denktir.

5.3.10. Aile Şirketlerinde İç Denetim Nasıl Yapılmalıdır?

Cevap: İç denetim genelde dışardan destek veren danışmanlık firmaları tarafından yapılmalıdır.

5.3.11. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor musunuz?

Cevap: Evet doğrudur ele alınmaktadır.

5.3.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?

Cevap: Stratejik yönetim şirketin her konuda risk faktörlerini elemine eder.

5.3.13. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir?

Cevap: Stratejik yönetimin dezavantajı hızlı reaksiyon almayı kısıtlar.

5.3.14. Size Göre Stratejik Yönetimi Gerekli Kılan Unsurlar Nelerdir?

Cevap: En başta kurumsallaşma en önemli faktördür. Buna bağlı olarak kemik yapılanma oluşur. Rekabet ortamında tercih edilen olursunuz.

5.3.15. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Kısa ve Uzun Vadede Etkinlikleri Sizce Nelerdir?

Cevap: Kısa vadede şirket yatırımlarının hız kazanması. Müşteri portföyünün genişlemesi ve kurumsallaşmaya ilk adım atılması. Uzun vadede kemik bir yapının oluşması ve buna bağlı olarak kurumsallaşma olduğundan şirket yapı taşlarının yerine oturması. Müşteri potansiyelinin artması tercih edilen firma hâline gelmesi

5.4. İnşaat Sektörü

5.4.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli Midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?

Cevap: Kurumsallaşma her şirkette olması gereken bir durumdur. Çünkü her birim kendi yetki sınırlarını bildiği oranda iş kalitesi ve verimliliği artmaktadır.

5.4.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?

Cevap: Aile şirketlerinde profesyonel iş anlayışı ve kurumsal birikim varsa bu yapı kolaylıkla gerçekleşebilir. Aksi takdirde bu yapının gerçekleşmesi çok zordur.

5.4.3. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?

Cevap: Şirketi aile bireylerinin yönetmesi, kurumsal yapıdan uzak olması ve şirketin yönetimde organize olmayışı

5.4.4. Varisler Yönetim İçin Nasıl Hazırlanmalıdır? Firma Yönetimi Sonraki Nesillere Nasıl Aktarılabilir?

Cevap: Varisler veya aile bireyleri şayet yönetime talip ise öncelikle şirketin tüm birimlerinde kurumsal yapıya sadık bir şekilde çalışarak şirketin tüm işleyişini ciddiyle öğrenmeleri gerekmektedir. Sonrasında olması gereken varisler yönetim seviyesine geldiklerinde onlara yönetim kademesinde şans verilmesi gerekir.

5.4.5. Firma İdaresinde Aile Fertleri Arasında Çatışmalar Var mıdır?

Cevap: Kurumsal bir yapı yok ise muhakkak yaşanmaktadır.

5.4.6. Profesyonellerle Aile Fertleri Arasında Çatışmalar Var mıdır?

Cevap: Kurumsal, profesyonel ve organizasyon bir yapı varsa bireyler arasında çatışma yaşanması çok zayıf bir ihtimaldir.

5.4.7. Firma İdaresinin Gelecek Kuşağa Devredilmesinde Daha Önce Saptanmış Kurallara Dayalı Bir Devir Planlaması Var mıdır?

Cevap: Şirket yapısına göre tüm birimlerde daha önce çalışmış ve yönetim anlamında liyakatini almış aile bireyi yönetim kademesinde 3 aylık raporlar sunmak kaydı ile verilen hedefler doğrultusunda üretkenlik ve verimliliğin artırması sonucu 3 yıl içinde kontrollü bir şekilde yönetim devri planlanabilir.

5.4.8. Aile Firmalarının Kurumsallaşmasının Muhtemel Yararlarıyla Zararları Nelerdir?

Cevap: Aile şirketlerinin kurumsallaşmasının yararı: Kalite, üretkenlik, verimlilik ve profesyonellik olarak sayılabilir.

5.4.9. Aile Firmasında Aynı Seviyesinde Aile Üyesi Yöneticilerle Aile Ferdi Olmayan İdarecilerin Yetkilerle Sorumlulukları Birbirlerine Denk midir?

Cevap: Şirket yönetiminde olan aile bireylerinin yetki ve sorumlulukları daha fazla olduğu için denk olması mümkün değildir.

5.4.10. Aile Şirketlerinde İç Denetim Nasıl Yapılmalıdır?

Cevap: Şirket dışından profesyonel kuruluşlardan destek alınarak 3 aylık periyotlarda yönetim kurulu toplanır ve yönetim kuruluna rapor sunulur bu durum her 3 ayda bir tekrarlanarak bir önceki 3 aydan farkındalığı kontrol edilir.

5.4.11. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor musunuz?

Cevap: Ciddi bir organizasyon ve profesyonel bir yapı olduğu takdirde etkin stratejik kararların alınması mümkündür.

5.4.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?

Cevap: Stratejik yönetim genel yönetime göre daha hızlı ve etkindir

5.4.13. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir?

Cevap: Stratejik yönetim piyasa şartlarına daha hızlı organize olduğu gibi bazen genel yönetim anlayışından uzaklaştığından piyasa şartlarına göre zarar oluşabilir.

5.4.14. Size Göre Stratejik Yönetimi Gerekli kılan unsurlar nelerdir?

Cevap: Piyasa şartları.

5.4.15. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Kısa ve Uzun Vadede Etkinlikleri Sizce Nelerdir?

Cevap: Aile şirketlerinde stratejik yönetim kısa vadede karlı olsa bile uzun vadede genel yönetim kararı alınması daha etkindir.

5.5. Ulaşım Sektörü

5.5.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?

Cevap: Bu soruya cevap vermeden Kurumsallaşmadan ne anladığımız önem arz ediyor. Bu sebeple Kurumsallaşmanın tarifini yaparak sohbetime başlamak istiyorum. Kurumsallaşma; bir firmanın, çalışmalarını bireylerin varlığına bağımlı olmaksızın devam ettirebilmesini ve geliştirebilmesini temin eden bir yapının oluşturmasıdır.

Kurumsallaşma, firmanın bütün stratejik kararlarıyla çalışmalarını yönlendiren vizyon, temel amacıyla üstlendiği temel görevini tanımlayan misyon, çalışmalarını yürütür iken uyacağını belirttiği kavramları içeren ilkelerle değerler, faaliyetlerini yürütür iken takip ettiği yollarla yöntemleri yansıtan politikalarla hedeflere ulaşmak üzere devam ettireceği uygulamalar bakımından belli bir niteliğe, canlılığa ve devamlılığa sahip olmasıdır.

Özetlersek Kurumsallaşma, şirketlerin iş yapış şekillerini, bir kurallar silsilesi ile yapması yöntemidir. Bu yöntem ve disipline sahip olmayan şirketlerde, şans ve tesadüfler ile şirket yaşamını sürdürür. Eğer yapılan işin kalitesi, devamlılığı, müşteri bağımlılığı gibi detaylara önem veriliyorsa şirketin kurumsallaşma noktasında istekli olması gerekir. Kurumların açık piyasa ekonomisi çerçevesinde hatta kalabilmelerinin en önemli faktörü kurumsallaşmadır.

5.5.2. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?

Cevap: Tek kişinin söz sahibi olduğu, yönetim ekibinin karar vermesine rağmen bu kararların uygulanamadığı şirketler kurumsallaşamaz. Hızlı karar alıp aksiyona geçirmek isteyen şirketler, bu kararların tartışılması veya sorulması noktasında zaman kaybetmek istemezler. Basit bir örnek olması açısından, bütçe onayı almadan yapılan bir satın alma bile yıl içinde yapılan maliyet analizini planlanan dışında farklı çıkmasına neden olabilecektir.

5.5.3. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?

Cevap: Aile şirketlerinde rol ve sorumluluklar aile bireylerine göre değil de uzmanlıklara göre yapılandırılmalıdır. Uzman olunmayan konuda aile bireyleri değil de konunu uzmanı olan ilgili yönetici yönetimde söz sahibi olabilmelidir. Dünyada ve ülkemizde öncü aile şirketleri incelendiğinde, uzmanlıkların çok değerli olduğu özellikle icra komitesinde söz sahibi değerli uzmanların karar alma da çok önemli katkılar sağladığı gözlemlenebilmektedir. Yönetim ekibi ile birlikte çalışan orta kademedeki üstün başarılar kazanmış uzman yöneticiler aile şirketlerinde paydaş olabildiği örneklerle rastlanılmaktadır.

5.5.4. Varislerin Yönetime Hazırlanması Nasıl Olmalıdır? Şirket Yönetimi Sonraki Kuralara Nasıl Aktarılmalıdır?

Cevap: İş devralacak varisler, bir önceki ekip ile şirketin çeşitli kademlerinde görev alır ve şirketin çalışma prensiplerini öğrenir. Bu noktada iş yapış şekli ve kurallar nasıl icra edilmesi gerektiğini gösteren kılavuzlardır. Varislerin şirket içinde farklı departmanlarda rotasyon gereği görev alması işleyişin detayını öğrenmek için en iyi öğrenme tekniğidir. İlk günden ilgili departmanın yönetimine geçmesi yerine o departmanda mevcut yöneticiye raporlayan bir yetiştirme elemanı olarak çalışması daha uygundur.

5.5.5. Firma İdaresinde Aile Fertleri Arasında Çatışmalar Var mıdır?

Cevap: Kurumsallaşma süreçlerini tamamlamış şirketlerde çatışma yaşanması beklenilmez. Bu noktada aile bireylerinin şirket işleyişinde Kurumsallaşmış şirketlerde süreçlerin oturmuş olması, çatışmaların yaşanmaması noktasında en önemli etkidir.

5.5.6. Profesyonellerle Aile Fertleri Arasında Çatışmalar Var mıdır?

Cevap: Kurumsallaşma süreçlerini tamamlamış şirketlerde çatışma yaşanması beklenilmez. Bir önceki sorunun cevabında aktarmaya çalıştığım gibi rol ve sorumlulukları ve özellikle yetkilerinin çerçevesinin belli olması çok önemlidir.

5.5.7. Firma İdaresinin Gelecek Kuşağa Devredilmesinde Daha Önce Saptanmış Kurallara Dayalı Bir Devir Planlamaları Var mıdır?

Cevap: Kurumsallaşma sürecini tamamlamış şirketlerde Kurallar belirlenmiş ve özellikle yazılı hale getirilmiştir. Bu nedenle gelecek nesle mevcut kuralların yazılı olarak devredilmesi bir plan dahilinde kolayca yapılabilir.

5.5.8. Aile Firmalarının Kurumsallaşmasının Muhtemel Yararlarıyla Zararları Nelerdir?

Cevap: Bana göre en önemli faydası kabul edilmiş standartlara uygun çalışan bir işletme olacağı için hem potansiyel iş imkânlarını değerlendirebilecek, benzer şekilde çalışmayan rakip şirketlere göre avantajlara sahip olacaktır. İşin doğru yapılması en önemli fayda olarak görülecektir. İyi işletildiği süreçte zarar olabilecek bir nokta düşünemiyorum.

5.5.9. Aile Firmasında Aynı Seviyedeki Aile Bireyi Yöneticilerle Aile Bireyi Olmayan İdarecilerin Yetkileriyle Sorumlulukları Birbirlerine Denk midir?

Cevap: Kurumsallaşan aile şirketlerinde yetki ve sorumlulukları denktir. Eğer şirket kurumsal değilse kesinlikle daha alt seviyede rolü olan bir aile üyesi daha üstteki aile üyesi olmayan yöneticiden baskın olabilir.

5.5.10. Aile Şirketlerinde İç Denetim Nasıl Yapılmalıdır?

Cevap: Aile şirketlerinde iç ve genel denetim bağımsız uzmanların katılımı ile yaptırılmalıdır. Özellikle iç denetim yapan sadece şirket çalışanı olması durumunda analiz sonrası ulaştığı tüm bulguları üst yönetim ile paylaşmaktan çekinebilir.

5.5.11. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?

Cevap: Açık piyasa ekonomisinde Strateji olmadan, şirket yönetimi icra edilemez. Küçük, orta, büyük tüm işletmelerin şirket yönetirken bir stratejisi olmalıdır. Kurumsallaşma yine bu konudaki standart ve stratejinin oluşturulması noktasında önemli bir faktördür.

5.5.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir?

Cevap: Stratejik yönetim prosesi, firmanın gelecek yönüyle performansına ilişkin stratejik kararlar vermekle bunları tatbik etmektir. Söz konusu kararlar, firmayı mükemmelleştirecek ya da ayakta kalmasını sağlayacak veya işletmenin kapanmasına yardım edecektir. Stratejik kararları verenler stratejisttir. Bunların görevi, devamlı değişen bir çevrede, firmanın kaynaklarının en iyi kullanımıyla ilgili olarak stratejik kararlar verebilmesidir. Firmalarda kaynakların optimal kullanılmasına yönelik olarak stratejik yönetim yaklaşımının kurulmasıyla geliştirilmesi lazımdır. Bilhassa çok karmaşık firmalar, stratejik yönetime yönelik olarak stratejik firma birimi bölünmektedir. Firmalarda stratejik yönetim prosesi, tüm işletme birimi için ayrı bir stratejik idare yaklaşımına dinamizm kazandırıp sağlanmaktadır.

5.5.13. Size Göre Stratejik Yönetimi Gerekli Kılan Unsurlar Nelerdir?

Cevap: Stratejik kararlar verenler görevi, devamlı değişen bir çevrede, firmaya ait kaynakların en iyi ve en verimli şekilde kullanımına yönelik olarak stratejik kararlar verebilmesidir. Firmalarda kaynakların optimal kullanılmasına yönelik olarak stratejik yönetim modeli kurulmasıyla geliştirilmesi lazımdır. Bilhassa çok karmaşık firmalar, stratejik yönetime yönelik olarak stratejik firma ünitesi bünyesinde çalışmalarını yürütmektedirler. Firmalarda stratejik yönetim prosesi, tüm firma üniteleri için farklı bir stratejik idare yaklaşımına dinamizm kazandırmak suretiyle sağlanmaktadır.

5.5.14. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Kısa ve Uzun Vadede Etkinlikleri Sizce Nelerdir?

Cevap: Strateji, tepe yönetimde geliştirilmektedir ve söz konusu kademedeki kararlar ile alakalıdır. Stratejide dinamizm vardır. Strateji tespit etme bilgi birikimini gerektirmektedir. Çevredeki sorunların belirsizliğine rağmen, tercih ve tatbik edilen stratejiler açık bir şekilde izlenebilmektedir. Firmalar organik bir yapıya sahiptir. Bundan dolayı devamlı içi ve dış güçler ile uğraşmaktadır. Değişmelerin hızıyla boyutları akıl almaz seviyelere ulaşmaktadır. Bu da tepe idareye devamlı bir baskı oluşturmaktadır. Tepe yönetim kademesindekilerin olaylarla değişimleri iyi izleyerek geleceği iyi belirlemesi lazımdır. Stratejik yönetim bilinmeyen gelecekte yöneticilere yardımda bulunur ve bunların karşısına çıkabilecek olaylar ile mücadele edebilmesini temin eder. Stratejik yönetimin bir unsuru olan stratejide amaçlarla hedeflerin belirlenmesiyle alakalıdır.

5.5.15. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor musunuz?

Cevap: Ülkemizdeki strateji yönetim özellikleri etkin kullanan aile şirketleri olduğunu düşünüyorum, fakat ataerkil yöntemlerle genel yönetim tarzını belirlemiş ve uygulayan aile şirketlerinin oranı stratejik yönetim tarzını benimsemiş şirketlere göre çok daha fazladır

5.6. İnşaat Sektörü

5.6.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli Midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?

Cevap: Kurumsallaşma yeni norm, değer ve yapıların halihazırdaki norm, değer ve yapılarla birleşmesidir. Bu da kurumsallaşma, ereklere uygun bir kurumsal yapı yaratmayı, işle görev tanımlarını belirlemeyi, iç yönetmelikleri oluşturmayı, yetkilerle sorumlulukların dağıtılmasını gerektirir. Kurumsallaşmanın özünde belirli bir sistemle herkesin anlayabileceği bir dil yaratma ereği bulunmaktadır. Firmanın yaşayabilmesine yönelik olarak gereken kurumsallaşma firmanın yeniliklere açık olmasını temin eden en önemli terimdir.

5.6.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?

Cevap: Aile firmalarında kurumsallaşma, kuşaktan kuşağa devredilecek bir aile şirketiyle varlığının kurulabilmesine yönelik olarak bireyden bağımsız sistemli bir idare anlayışı oluşturabilmektir.

5.6.3. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?

Cevap: Kurumsallaşmayla ilgili olarak istekli olmayan patronlar, bu prosesin yüksek maliyetiyle aile haricinden yöneticiler ile firma idaresinin paylaşılmasına duyulan güvensizlikten dolayı ilgi göstermemektedir. Gerçekte, bu neticeye bilgi yetersizliği ile gelinmektedir. Aile firmalarında kendisine has klasik iş yapıları; önceliklerin düşük maliyetli ve yetkinliğe kıymet vermeyen personelin seçilmesi, hiyerarşideki karmaşıklık, görev tanımlarındaki eksiklik, hedef belirlemeyle performans ölçme sisteminin bulunmaması vb. öğeler hemen dikkati çekmektedir.

Bunlar, kurumsallaşma sürecinin önünde yer alan ilk engellerdir. Bu noktada, aile bireyleriyle yakınlarının patron üstündeki önemli tesir gücü alınmış olan kararlarda aklılığı, az sayıda da olsa seçilmiş doğru profesyonellerin firmaya sunacağı

kurumsallaşma olanağını negatif yönde etkileyebilir. Diğer taraftan, hâlihazırdaki çalışanın bilgileriyle becerileirnin eksik olması, konfor sahalarına müdahalede isteksiz davranması, yeniliklere kapalı olması, mevcudu muhafaza endişesi, firmalarda kurumsallaşma prosesinde beliren en önemli engellerdendir. Plansız ve ölçümlenmemiş yatırımlar için kaynak tahsis edilmesine yol açan yetersiz personel uygulama noktasında beliren negatif iş sonuçlarıyla patronun kurumsallaşma prosesindeki kısıtlı iradesini süratli bir biçimde törpülemektedir.

5.6.4. Varislerin Yönetime Hazırlanması Nasıl olmalıdır? Şirket Yönetimi Sonraki Kuşaklara Nasıl Aktarılmalıdır?

Cevap: Varis hiçbir zaman direkt olarak çalışma hayatına kendi şirketinde başlamamalı. Dışarıda bir çalışma süresi geçirdikten ve bu süre içinde kendi şirketinde çalışmaya hak kazanacağını ifade edecek terfi ve ilerleme aldıktan sonra kendi şirketine gelmesi işin idealidir. İyi bir eğitim almış olmak şirkette işe başlamak için yeterli değildir. Farklı deneyim ve tecrübelere ihtiyaç vardır. Varisin göreve getirilmesi konusunda son karar çocuğun olmalıdır. Her türlü bilgi verildikten sonra, nihai karar varise bırakılmalıdır. Çocuklar ani bir kararla işe girmeye zorlanıyor. Bu bir hatadır. Çocuk şirkette çalışmak istemiyorsa ya da kendi kariyerini iş dışında başka bir alanda sürdürmek istiyorsa ve ısrar sonucunda şirkete geldiyse, bu sonun başlangıcıdır.

Hiçbir insan istemediği bir işte başarılı olamaz. Varis seçimi, zor bir süreçtir bunu bilerek yola çıkmalıyız. İşini tırnaklarıyla kuran kurucu ya da kurucuların belirli bir noktaya getirdikleri işi, yapıyı, parayı, binaları, mülkleri, pazarları, markaları... her ne kadar çocukları ya da akrabaları da olsa bir başkasına bırakma zorlukları vardır. - yönetimin gelecek kuşağa devredilmesi: aile şirketlerinin sadece üçte biri ikinci kuşağa geçişi başarıyla gerçekleştiriyor. Başarılı bir devir planı bu süreçte işe yarıyor. Aile beklentilerinin uyumlu hâle getirilmesi: kurucu üyelerin emekli olup yönetimi genç kuşağa devretme kararı alması durumunda aile bireylerinin beklentilerinin uyumlu hâle getirilmesi her zamankinden önemli oluyor.

Finansal getirilerin dengelenmesi: şirket hisselerinin devir sözleşmelerini oluşturmak zordur. Eski nesiller genellikle bilanço rakamlarına bakmaya eğilimlidirler. Ancak günümüzde işletmenin gerçek değeri çoğu zaman gelirin aktifleştirilmesi modeline dayanmaktadır. Aile içi uyuşmazlıklar: bir aile üyesinin talebi diğer bir aile üyelerinden farklı yönde olabilir. Şirket sahibinin vefatı, boşanması, işin içinde aktif rolü olmayan mirasçıların oy haklarının bulunması gibi durumlar ilişkileri daha da

karmaşık hâle getirebilir. Emlak ve miras sorunları: bunlar, bir aile şirketi sahibinin ölümü üzerine vergi ve veraset işlemlerini içerir.

5.6.5. Şirket Yönetiminde Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?

Cevap: Böyle bir sorunla karşılaşma olmadı.

5.6.6. Profesyoneller İle Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?

Cevap: Böyle bir sorunla karşılaşma olmadı.

5.6.7. Şirket Yönetiminin Gelecek Nesle Devredilmesinde Önceden Belirlenmiş Kurallara Bağlı Bir Devir Planlaması Mevcut mu?

Cevap: Mevcuttur ama gelecek nesillerin yetişmesi için iyi bir zamana ihtiyacımız var.

5.6.8. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasının Olası Yarar ve Zararları Neler Olabilir?

Cevap: Aile işletmelerinin ekonomik anlamda diğer işletmelere nazaran daha çabuk gelişip büyüdüğü gözlemlenmektedir. Fakat bunun yanında, yaşam süreleri açısından da bir o kadar hızlı yok oldukları bilinmektedir. Aile işletmelerinin kısa sürede büyümeleri ve kısa sürede yok olmaları gerçeği aile işletmelerinin avantajlarını ne kadar iyi kullanabildikleri ve dezavantajlarından ne kadar kaçınabildikleri ile doğru orantılı olarak yürümektedir. Bu nedenle, aile işletmeleri güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek bu yönde kararlar almalı ve yönetimlerinde bu kararları uygulayabilmelidirler.

Aile işletmelerinde finansal ihtiyaçların öz kaynaklar ile karşılanması, kararların hızlı bir şekilde alınabilmesi ve ailenin çevrede tanınıyor olması, aile işletmelerinin sosyal açıdan destek almalarına sebep olmaktadır. Yönetimin sık sık değişmemesi, dolayısıyla politikaların istikrarlı kalabilmesi, yönetimde bulunan aile bireylerinin birlik ve dayanışma içerisinde olmaları, ailenin tamamıyla işe odaklanması, amaç ve hedef bütünlüğü, kültür ve ahlaki değerlerin uyumu avantajlar olarak görülebilmektedir.

Şirketin her türlü karar alma ve sorun çözmede akrabaları ön planda tutması, yetkinin bir ya da birkaç aile üyesinin elinde bulunması, şirket sahibi patronun baskıcı ve yasaklayıcı bir yönetim sergilemesi, değişime açık olmaması, aile üyeleri ile şirket

menfaatlerinin uyuşmaması, aile üyeleri arasında çıkan fikir ayrılıkları ve rekabet ve gelecekte yönetimin kime devredileceğinin belirlenmemesi de aile işletmelerinde dezavantaj olarak sayılabilmektedir.

5.6.9. Aile Şirketinde Aynı Düzeydeki Aile Üyesi Yöneticileri ile Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları Birbirine Denk midir?

Cevap: Görev ve Yetkileri Denktir.

5.6.10. Aile Şirketlerinde İç Denetim Nasıl Yapılmalıdır?

Cevap Bağımsız denetçi tarafından veya etkin bir iç kontrol sistemi ile yapılmalıdır.

5.6.11. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor musunuz?

Cevap: Aile şirketlerinde bu konuyu iyi alındığını düşünmüyorum.

5.6.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?

Cevap: Stratejik yönetim, bir şirketin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder. Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar. Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelimler sağlar.

5.6.13. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir?

Cevap: İşletme dışındaki ve işletmenin benimsediği stratejiyi etkilemesi olası olan birtakım olayların ya da değişkenlerin sürekli olarak takip edilmesidir. Değişkenlerin takibi için pek çok farklı kaynak kullanılabilir, imkân varsa doğrudan veriler elde edilebileceği gibi, mesleki konularda yayın yapan dergiler, gazeteler, web sayfaları gibi kaynaklarda yayınlanan veriler de takip edilebilir. Temel dayanak noktası, çeşitli kaynaklardan benimsediğiniz stratejiyi etkileme olasılığı olan veriler takip edilirse, önemli ve beklenmeyen nitelikteki durumlar hakkında çok daha erken bilgi sahibi olunabilmesi ve stratejilerde gerekli uyarlamaların önceden yapılabilmesidir.

Takip edilecek çok fazla kaynak olduğundan, bu tür kontrollerde önemli nokta gerçekten doğru kaynakların takibi ve takip edilen verilerin anlamlı şekilde

yorumlanarak stratejiler ile aralarındaki bağlantının kurulmasıdır. Yukarıda stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrolü için sıralanan yöntemlerin her birinin sağladığı avantajlar ve dezavantajlı yönleri olduğundan, işletmelerin daha büyük fayda sağlayabilmesi için geriye yönelik kontrol, eş zamanlı kontrol ve ileriye yönelik kontrol tekniklerinin birlikte kullanılması önerilmektedir, böylelikle işletme performansının takibi önemli oranda iyileşecektir. En ideal durumda ileriye yönelik kontrol tekniklerinin kullanılması diğer iki yöntemin kullanımını azaltacaktır.

5.6.14. Size Göre Stratejik Yönetimi Gerekli Kılan Unsurlar Nelerdir?

Cevap: Stratejik yönetimin temel unsurları: örgütün üst yöneticileri, misyonu, amaçları, iç ve dış çevresel kaynaklarından oluşur. Stratejik yönetimin başarısı, daha çok tepe yönetimin alacağı etkin, dinamik stratejik kararlara bağlı olup; doğru radikal kararların alınması ve uygulanmasıyla sağlanır.

5.6.15. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Kısa ve Uzun Vadede Etkinlikleri Sizce Nelerdir?

Cevap: Stratejik planlama, işletmelerin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması için mevcut durumun incelemesi, bilgi toplaması, analiz edilmesi, yol ve yöntem belirleyerek bunları uygulama ve değerlendirme süreçlerinin bir bütünü oluşturulması gerekmektedir. Stratejik yönetim ve planlama bir işletmenin geleceğe taşınması konusunda yol gösterici olmaktadır.

Bu nedenle aile şirketlerinin geleceği açısından stratejik planlama uygulamalarının önemi daha da artmaktadır. Aile şirketlerinin gelecekte mevcudiyetini sürdürebilmeleri ve başarı sağlayabilmeleri için, üst yönetim tarafından geleceğin tasarlanması, gerekli operasyonların geliştirilmesi ve aile planının oluşturulması stratejik planlama süreci olarak ifade edilmektedir. Yıllarda aile şirketleri pek çok araştırmanın konusu olmuş fakat stratejik planlamaları en az incelenen alan olmuştur.

5.7. Kozmetik Sektörü

5.7.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli Midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?

Cevap: İlk önce kurumsallaşmanın ne olduğuna değinelim. Kurumsallaşma kısaca profesyonel bir yönetim anlayışıyla yetki ve sorumlulukların dağıtılması yani verimli bir iş ortamının yaratılmasıdır. Bana göre bir şirketten yüksek verim almak için

kurumsallaşma olmazsa olmaz bir sistemdir. Bunlara ek olarak kurumsallaşmış bir şirkette disiplinin, denetimin, kalitenin yüksek olduğunu düşünüyorum.

5.7.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?

Cevap: Kısaca nasıl gerçekleşeceğini 2-3 cümleyle söylersek öncelikle ailenin vizyonu ile şirketin vizyonu arasında bir ortak payda yaratarak aile ve şirket vizyonu arasında çatışmayı engellemek, aile ilişkilerini de kurumsallaştırmak, şirket âmâları kesin ve net olmalıdır.

5.7.3. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?

Cevap: Yönetimde yeterince profesyonel bir ekibin olmaması, ortaklar veya aile içindeki geçimsizlikler, yetki ve sorumlukların dengesinin oluşturulamaması, insan kaynaklarına yeterince önem verilmemesi kurumsallaşmanın önündeki engeller olarak sıralanabilir.

5.7.4. Varislerin Yönetime Hazırlanması Nasıl olmalıdır? Şirket Yönetimi Sonraki Kuşaklara Nasıl Aktarılmalıdır?

Cevap: Bana göre varis ilk olarak kendi şirketinde çalışmamalıdır. Farklı deneyim ve tecrübelere ihtiyaç vardır. Varisin belli bir süre kendini geliştirdikten sonra şirketine gelmesinin işin ideali olduğunu düşünüyorum. Varise her türlü bilgi verildikten sonra şirket yönetimi varise aktarılmalıdır.

5.7.5. Şirket Yönetiminde Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?

Cevap: Yaşandığı görülmektedir ve bundan dolayı aile içerisinde kurumsallaşma gerekmektedir.

5.7.6. Profesyoneller ile Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?

Cevap: Aile bireyleri arasında olduğu gibi profesyoneller ve aile bireyleri arasında da çatışma yaşanmaktadır.

5.7.7. Şirket Yönetiminin Gelecek Nesle Devredilmesinde Önceden Belirlenmiş Kurallara Bağlı Bir Devir Planlaması Mevcut mu?

Cevap: Mevcuttur.

5.7.8. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasının Olası Yarar ve Zararları Neler Olabilir?

Cevap: Yarar olarak yüksek verim, kalite, aile bireyleri ve profesyoneller arasındaki çatışmayı engellemesi olarak söylenebilir. Zararı olduğunu düşünmüyorum.

5.7.9. Aile Şirketinde Aynı Düzeydeki Aile Üyesi Yöneticiler ile Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları Birbirine Denk midir?

Cevap: Bana göre denk olmalıdır. Çünkü bu durum kurumsal bir firma olmanın gerekliliklerinden biridir.

5.7.10. Aile Şirketlerinde İç Denetim Nasıl Yapılmalıdır?

Cevap: Bir denetim komitesi olmalıdır. Bu komite bağımsız ve tarafsız olmalıdır. Bu komitenin çoğunlukla yönetim kuruldan oluşması tercih edilebilir. İç denetim, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla yürütülmeli ve finansal faaliyetler gözetimi yapılmalıdır.

5.7.11. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor Musunuz?

Cevap: Etkin olduğunu düşünüyorum.

5.7.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?

Cevap: Bir şirketin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder. Stratejik yönetim, çevreyi inceleme ve tahmin etme imkânı verir. Şirketin nasıl davranacağını ve alması gereken tedbirler için hazırlık imkânı verir. Bu yönetim sisteminde amaçlar açık ve nettir. Yararları olarak bunlar söylenebilir.

5.7.13. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir?

Cevap: Stratejik yönetim, uzun vadeli bir yaklaşımdır. Ciddi uzmanlık gerektirir. Reaksiyonu yavaşlatır.

5.7.14. Size Göre Stratejik Yönetimi Gerekli Kılan Unsurlar Nelerdir?

Cevap: Çevreye uyum sağlamak, uzun vadeli bir yaklaşım, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü gerekli unsurlardır.

5.7.15. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Kısa ve Uzun Vadede Etkinlikleri Sizce Nelerdir?

Cevap: İşletmenin varlığını devam ettirebilmesi, çevreye uyum sağlayabilmesi ve meşruiyet sorunu yaşamamalarını sağlama gibi yönetsel sürecin başarısını sağlar.

5.8. Gıda Sektörü

5.8.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?

Cevap: Evet gerekli ve önemlidir. Çünkü kurumsallaşma olduğunda şirketlerin hedefleri büyür ve hedeflerine daha yakın olur.

5.8.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?

Cevap: Maalesef bu süreç çok zor. Birden fazla patron olduğunda sorunlar artıyor. Aile şirketlerinde kurumsallaşma olması için şirket kurucusunun işi bırakmadan profesyonel bireylere devredip uzaktan izlemesi ve hesap sorması gerekir. Bana göre tek çözüm bu.

5.8.3. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?

Cevap: Patronların işi profesyonel bireylere devretmemesi, beyaz yaka personel eksikliği, ilgili seminer ve eğitim eksikliği vb.

5.8.4. Varislerin Yönetime Hazırlanması Nasıl Olmalıdır? Şirket Yönetimi Sonraki Kuşaklara Nasıl Aktarılmalıdır?

Cevap: Öncelikle varislerin en az lisans mezunu olmaları ve kendileri için en doğru olan bölümlere yönlendirilmeleri, okuldan sonra kendi şirketlerinde değil de başka firmalarda çalışmaları, daha sonra kendi şirketlerinde işin en alt kademesinden başlayarak işi öğrenmeleri gerekir.

5.8.5. Şirket Yönetiminde Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?

Cevap: Çok olmasa da iş için tabii ki oluyor.

5.8.6. Profesyoneller İle Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?

Cevap: Çok olmasa da iş için tabii ki oluyor.

5.8.7. Şirket Yönetiminin Gelecek Nesle Devredilmesinde Önceden Belirlenmiş Kurallara Bağlı bir Devir Planlaması Mevcut mu?

Cevap: Yazılı olarak böyle bir planlama yok.

5.8.8. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasının Olası Yarar ve Zararları Neler Olabilir?

Cevap: Zararının olacağını düşünmüyorum. Özet olarak şirketler daha çok büyür.

5.8.9. Aile Şirketinde Aynı Düzeydeki Aile Üyesi Yöneticileri ile Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları Birbirine Denk midir?

Cevap: Hiçbir zaman denk olamaz. Aile üyelerinin yetkileri her zaman daha fazladır.

5.8.10. Aile Şirketlerinde İç Denetim Nasıl Yapılmalıdır?

Cevap: Bu durum aile şirketlerindeki en zor kavramlardan biridir. Genelde bunun için denetim personeli alıyorlar ama bana göre dışardan özel denetim firmalarından destek alsalar daha başarılı olurlar.

5.8.11. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor musunuz?

Cevap: Çok düşünmüyorum.

5.8.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?

Cevap: Aile şirketlerinin genelinde stratejik kavram çok yoktur. Kendilerine göre yoğurt yeme tarzları vardır. Dolayısıyla bundan sonraki soruları yanıtlamayı düşünmüyorum.

5.8.13. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir?

Cevap: Yok.

5.8.14. Size göre stratejik yönetimi gerekli kılan unsurlar nelerdir?

Cevap: Yok.

5.8.15. Aile şirketlerinde stratejik yönetimin kısa ve uzun vadede etkinlikleri sizce nelerdir?

Cevap: Yok.

5.9. İnşaat Sektörü

5.9.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli Midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?

Cevap: Kurumsallaşma; yönetimin bir sisteme oturtulması ve aile bireyleri de dahil olmak üzere tüm çalışanların bu kurallar doğrultusunda yönetilmesidir. Oluşturulan sistemin tüm parçaları ve görevler çok iyi belirlenmelidir. Kimileri şöyle düşünüyor kurumsallaşma patronun/yöneticinin görevden çekilip şirketin yönetilmesidir. Bence bu yanlış bir algı. Her şirkette kurumsallaşmanın yanı sıra yöneticinin patron değil lider konumunda ekibin başında olması gerekir. Bir iş veren/yönetim kurulu başkanısınız diyelim. Önce bu soruyu kendimize sormak gerekir. Çalışanlarının korktuğundan dolayı saygı duyduğu bir patron olmak mı yoksa çalışanlarının sevdiğinden dolayı sadakat ile bağlı olduğu bir lider mi olmak istersiniz?

5.9.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?

Cevap: Bence aile şirketlerinde kurumsallaşma öyle sanıldığı gibi kolay değildir. Bir şirket kurayım. Müdür dayımın oğlu olsun, mühendis amcamın oğlu, muhasebeye de oğlumu koyayım sonra sırtımı yaslayıp rahatıma bakayım. Cidden böyle midir? Hiç sanmıyorum. Belki birçok kişinin hayallerinden biri aile şirketi kurmaktır. Peki ya ilgili kadrolara gelen kişiler ne kadar tecrübeli? Aldıkları görevlerin sorumluluğunu ne kadar benimseyecekler? Bu noktalar çok önemlidir. Tarihi bir konu üzerinden örnek vermek gerekir ise; İstanbul'u fetheden Fatih bile Şahi topunun yapımı için kendi tanıdıklarından değil Bizans'ın topçusunu kaçırtıp topları döktürüyor ve tarihçilere göre tanıdıklarıyla yola çıksaydı İstanbul'u fethetmesinin imkânsız olacağını ekliyor.

5.9.3. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?

Cevap: Yönetimde yeterince profesyonel bir ekibin olmaması, buna hazırlık süreçlerinin oluşturulmaması, ortaklar arası geçimsizlik, yine yetki ve sorumlulukların dengesinin oturmamış olması, ortaklar arası bir sözleşme bir anayasa gibi bir varlığın olmaması ve özellikle insan kaynaklarına yeterince önem verilmemesi kurumsallaşmanın önündeki engellerin birkaçı. Ayrıca yönetmelikler, prosedürler, talimatlar, işletmenin sistemini toparlayan bu tür çalışmaların oluşmamış olması işin çekirdeğinden gelip ben bu işi biliyorum deyip yeniliklere kapalı olma süreçleri de kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerdir.

5.9.4. Varislerin Yönetime Hazırlanması Nasıl Olmalıdır? Şirket Yönetimi Sonraki Kuşaklara Nasıl Aktarılmalıdır?

Cevap: Aile şirketlerinde süreklilik ve devretme en önemli konu olarak ailenin ve şirketin gündeminde yer alır. Aile şirketi olarak kalabilmek ailenin bir sonraki neslin yönetimini devam ettirmeyi istemesi ve kurucunun gücünü bırakmak istemesi ile mümkün olur. Bu süreç aile ve şirket için çok kritiktir. Aile şirketlerinde yaşanan akraba kayırma, aile içi kavgalar, girişimciye bağlı yönetim, finansman ve rekabet gibi problemler bu tür şirketlerin varlıklarını sürekli kılabilmelerinin önündeki en önemli engeller olarak görülebilir.

Devretme için tüm koşulları sağlamak her örgüt için sorunludur. Grupların büyüklüğü ne olursa olsun, devam etmeleri veya değişimleri için hazırlıkların yapılması gereklidir. Eğer ki varislere önceden gerekli eğitimler sağlanıp, üzerlerine oldu bitti durumuna getirip yatırım yapılsa/yapılmazsa şu an Ülkemizde 50-100. senesini gören aile firmaları gibi olunamayacağı aşîkâr.

5.9.5. Şirket Yönetiminde Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?

Cevap: Maalesef insanoğlu yeryüzünde en tehlikeli canlıdır. Dünyadaki yaşam familyasına göz atarsak her habitatta bir rekabet, hakimiyet görülür. Hele bu hakimiyetin insanlar içerisinde olduğunu düşünürsek durum baya kritik. Meşhur bir söz vardır. Dünyada 2 Türk kalsa taht kavgası olur diye. Tabii, bu bizim ülkemize ait bir söz. Her Ülke, her kültür kendince bu konuya elbet ki vurgu yapıyor. Rekabet, çekişmeler sadece bizim ülkeye ait değildir. Ek olarak devretme, örgütün yapısında

gerginliğe yol açabilen bir süreçtir ancak çok özel durumlarda şirketin sürekliliğini önleyecek kadar da şiddetlidir.

5.9.6. Profesyoneller ile Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?

Cevap: Aileler arası çatışma olurken neden profesyoneller ve aile bireyleri arasında çatışma olmasın ki. Rekabet doğamızda var. Deneyimli profesyonel; yönetime daha yeni geçmiş deneyimsiz bir bireye nasıl itimat eder? Bu konu sürekli tartışılır. Sonuçta ortada vasıf var, diploma var, deneyim, yaşanmışlıklar var. Bir profesyoneli anca hakkını vererek bir nebze alta boyun eğdirirsiniz. Onun dışında ona asla şirketinizde boyun eğdiremezsiniz. Etik olarak kurallara uyar. Lakin olması gerektiği kadar.

5.9.7. Şirket Yönetiminin Gelecek Nesle Devredilmesinde Önceden Belirlenmiş Kurallara Bağlı Bir Devir Planlaması Mevcut mu?

Cevap: Bu her şirket için değişebilir. Göreceli bir durum.

5.9.8. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasının Olası Yarar ve Zararları Neler Olabilir?

Cevap: Aile şirketleri, dünya ve Türkiye ekonomisine yön veren en önemli aktörlerden biri olarak, başta iş dünyası olmak üzere, yatırımcıların, hükümetlerin, akademisyenlerin kısacası toplumun tüm paydaşlarının ilgi odağı olmaya devam ediyor. Her gün artan ilgi nedeniyle aile şirketlerini çeşitli açılardan inceleyen birçok araştırma, haber, kitap ile karşılaşmak mümkün. Ülke ekonomimiz için çok önemli olan aile şirketleri ile ilgili özellikle aile şirketlerinin başarılarına, aile üyeleri arasındaki ihtilaflara, bölünmelere veya faaliyetlerine son vermelerine ilişkin haberler neredeyse her gün gündemde yer alıyor.

Türkiye'deki aile şirketlerinin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmek adına uyguladıkları yöntemlerin ve kurumsallaşma süreçlerine özgü gelişim noktaları bulunmakta. Aile şirketlerinin birincil önceliklerinin ve yönetmeleri gereken en önemli riskin "sürdürülebilir başarı" olduğuna işaret edilmekte. Şirketlerin sürdürülebilir, paydaşlarına ve topluma değer katan organizasyonlar olmaları için günümüzde kabul edilen en iyi yönetim şeklinin adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk temel ilkelerinden oluşan kurumsal yönetim ilkelerinin, şirketlerde bir yönetim ve davranış biçimi olarak içselleştirilmesi olduğu söylenebilir. Türkiye'deki aile şirketlerinin

sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmek adına uyguladıkları yöntemlerin ve kurumsallaşma süreçlerine özgü çalışmaların kalitesi avantaj ve dezavantaja dönüşmektedir

5.9.9. Aile Şirketinde Aynı Düzeydeki Aile Üyesi Yöneticileri İle Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları Birbirine Denk midir?

Cevap: İlgili işyeri adaletli ise görev dağılımında bir problem yaşanmaz. Günümüzde devlet adamları bile altındaki adamları ailesinden seçmektedir. Önemli yerlere onları konumlandırmaktadır. Eğer ki çalışan ile aileden bir bireye eşit yaklaşabiliyorsan profesyonelsindir. Aile içi ortam ile iş ilişkisi karıştırılmamalıdır. İş başka dostluk başka!

5.9.10. Aile Şirketlerinde İç Denetim Nasıl Yapılmalıdır?

Cevap: Aile şirketleri genel olarak bütün ülkelerde ekonominin temel gücü konumundadır. Bu nedenle uzun yıllardan beri bu konu üzerinde dünyanın çeşitli ülkelerinde çalışmalar yapılmaktadır. Aile şirketi ne demektir ve bundan neyi anlamamız gerektiği konusunda literatüre baktığımızda üzerinde uzlaşılan kesin bir tanım olmamakla beraber, aile şirketleri; bir aile veya bir grup aile tarafından yönetilen, sahip olunan veya belirgin şekilde ailenin etkisi altında olan tüm kuruluşlar akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kâr amaçlı sosyal örgütlerdir.

Bu sosyal örgütlenmede iç denetim şirketin eksiklikleri, finansal kayıtlar, ihtiyaç duyulabilecek eksikliklerin tespit edilip sağlanması olmalıdır. İlaveten çalışan güvenliğini sağlamak için Dünya standartlarına göre gerekli denetimler sağlanmalıdır.

5.9.11. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor musunuz?

Cevap: Her aile firmasında bu kolay olamamaktadır. Özellikle x, y, z kuşağının her birinde bu stratejiye verilen önem arasında uçurumlar kadar fark olabilir. Eğer ki z kuşağı yenilik ve disiplin çizgisinden sapmaz ise boynuz kulağı geçer misali şirket daha iyi yerlere gelecek, basamakları hızlıca çıkacaktır.

5.9.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?

Cevap: Stratejik yönetim kurumlara ve insanlara uzun vadeli düşünme ve görme ufku kazandırır.

Organizasyonlara stratejik açıdan öneme sahip konu ve faktörlerin neler olduğunu anlama ve bunlara odaklanma imkânı tanır. Hızlı değişen çevreye ayak uydurma, değişimi zamanında yapma ve esnek davranma yeteneklerini kazandırır.

5.9.13. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir?

Cevap: Dezavantajı olduğunu düşünmüyorum.

5.9.14. Size Göre Stratejik Yönetimi Gerekli Kılan Unsurlar Nelerdir?

Cevap: Stratejik yönetim, işletmenin çevresi ile ilişkisinin ötesinde, geleceği yaratmak için işletmenin unsurlarını, işlevlerini ve yönetim sürecinin evrelerini planlama, organizasyon, yürütme, kontrol gibi bütüncül bir yaklaşımla, uzun dönemde ele alarak yeni bir anlam taşımaktadır.

5.9.15. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Kısa ve Uzun Vadede Etkinlikleri Sizce Nelerdir?

Cevap: Özetle, stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz edilir. Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar.

5.10. Röportaj Sorularının Analizi

5.10.1. Kurumsallaşma Şirketler İçin Gerekli ve Önemli midir? Bu Konuda Ne Düşünüyorsunuz?

5 şirket şirketlerin yönetim şekilleri, karar alma, yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi, verimli bir iş ortamının oluşturulması kısacası şirketlerin dinamiklerinin pozitif yönlü ivme kazanması için kurumsallaşmanın gerekli olduğunu düşünüyorlar.

3 şirket de kurumsallaşmanın, büyümek ve hedeflerine ulaşmak isteyen şirketlere katkı yapacağını düşünümekteler.

1 şirket ise global ölçekli müşteri ilişkilerinde kurumsallaşmanın etkili olacağı görüşündedir.

5.10.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşebilir?

8 şirket, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesi, danışman şirketler ya da işinde uzman kişilerden destek alınması gerektiğini söylemiştir.

1 şirket ise kritik noktadaki görevlere aile bireylerinden kişiler getirilerek kurumsallaşmanın gerçekleşeceğini söylemiştir.

5.10.3. Sizce Kurumsallaşma Önündeki Engeller Nelerdir?

9 şirket, işletmelerin iç dinamiklerindeki sorunlar olan personel seçiminde yapılan hatalar, geleneksel iş yöntemleri, görev tanımı noksanlığı, ortaklar arasındaki sorunlar, şirketlerin kurumsal yapıdan uzak olması ve bu yönde organize olmaması, kurumsallaşma için isteksiz olan şirket sahipleri, profesyonel kişilerden yeterince faydalanılmaması gibi nedenleri kurumsallaşma önündeki engeller olarak saymışlardır.

5.10.4. Varislerin Yönetime Hazırlanması Nasıl Olmalıdır? Şirket Yönetimi Sonraki Kuşaklara Nasıl Aktarılmalıdır?

8 şirket, varislerin kendi şirketlerinde veya başka şirketlerde gerekli tecrübeyi kazandıktan sonra işin başına geçmesi gerekir şeklinde cevap vermiştir.

1 şirket ise şirket kurucusunun yönetimi bırakmaya istekli olması gerektiğini ayrıca sonraki kuşakların da yönetimi devam ettirme isteğinin olması gerektiğini ifade etmiştir.

5.10.5. Şirket Yönetiminde Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?

8 şirket aile ve akraba ilişkilerinin bazen şirket menfaatlerinin önüne geçebildiğini, kurumsallaşma ve iş tanım ve pozisyonlarının belirlenmesiyle bu sorunun önüne geçileceğini düşünüyor.

1 şirket ise böyle bir durumla karşılaşılmadığını ifade etmiştir.

5.10.6. Profesyoneller İle Aile Bireyleri Arasında Çatışma Yaşanıyor mu?

5 şirket aile bireyleri ve profesyoneller arasında çatışma yaşandığını söylemiştir. Beceri ve tecrübenin yok sayıldığı ve aile bireylerinin yapılan iş konusunda yetersiz

kaldıkları durumlarda aile bireylerinin profesyonel personelleri sorgulama yöntemine başvurdıkları, bu durumun da çalışanların performansı ve motivasyonu üzerinde olumsuz etki yaptığını düşünmektedirler.

2 şirket kurumsallaşmasını tamamlamış şirketlerde böyle bir sorunun görülmediğini ifade etmiş.

1 şirket öyle bir sorunla karşılaşmadığı yönünde cevap vermiş.

1 şirket de yetenekli varislerin profesyonellerle çalışarak çok daha başarılı oldukları yönünde cevap vermiştir.

5.10.7. Şirket Yönetiminin Gelecek Nesle Devredilmesinde Önceden Belirlenmiş Kurallara Bağlı Bir Devir Planlaması Mevcut mu?

5 şirket böyle bir planlamanın olduğunu ifade etmiş, yapılacak bu devrin de kurumsallaşma çerçevesinde, şirketin birim ve sistemini iyi bir şekilde tanıyan aile bireyleri tarafından ve belirlenen aile kuralları çerçevesinde sağlanması gerektiği yönünde cevap vermiştir.

3 şirket böyle bir planın olmadığını, anlık veya duruma göre aksiyon alındığı yönünde cevap vermiştir.

1 şirket de bu durumun her şirket için değişebilir, göreceli bir durum olduğu yönünde cevap vermiştir.

5.10.8. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasının Olası Yarar ve Zararları Neler Olabilir?

8 şirket kurumsallaşmanın şirketler üzerindeki yararına değinirken bu süreçte kurumsallaşmanın şirketlerin iç dinamiklerinin işleyiş şekli, karar alma mekanizmaları, kişiye bağlı yönetim tarzı yerine sisteme, bilgi ve beceriye bağlı adil şeffaf ve hesap verilebilir bir mekanizma ile gerçekleşeceğine değinmiştir.

1 şirket de kurumsallaşmanın faydalarının yanında şirket içi aile bireyleri arasında çatışmaya ve kalifiye eleman kaybına neden olacağından söz etmiştir.

5.10.9. Aile Şirketinde Aynı Düzeydeki Aile Üyesi Yöneticileri ile Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları Birbirine Denk midir?

6 şirket, aynı düzeydeki aile üyesi şirket yöneticileri ile aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının birbirine denk olduğunu ifade etmiştir.

2 şirket bu soruya şirketteki aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarının daha fazla olduğu şeklinde cevap vermiştir.

1 şirket de bu soruya yetki ve sorumluluk dağılımının aile bireylerinin performansı ve becerileriyle alakalı olduğu yönünde cevap vermiştir.

5.10.10. Aile Şirketlerinde İç Denetim Nasıl Yapılmalıdır?

8 şirket iç denetimin bağımsız ve profesyonel denetçiler tarafından yapılması gerektiği yönünde görüş belirtmiştir. Yapılacak bu denetim etkinliğinin, şirketin gelecek kuşaklara aktarılmasında ve şirketin sürdürülebilirliğin şeffaf tarafsız ve belli periyotlarda üst yönetime raporlanarak sürecin tamamlanması yönünde cevap vermiştir.

1 şirket neden sorusuna cevap arayarak iç denetim yapılmalıdır yönünde cevap vermiş.

5.10.11. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Özelliklerinin Etkin Bir Şekilde Ele Alındığını Düşünüyor musunuz?

4 şirket stratejik yönetimin etkin bir şekilde ele alındığı aile şirketlerinin yönetim anlayışıyla belirledikleri strateji arasında bağlantı bulunduğunu, stratejilerin belirlenmesinde profesyonel bir yapıyla beraber şirketlerin amaç ve hedefleri doğrultusunda uyumlu bir şekilde planlanması yönünde cevap vermiş.

3 şirket stratejik yönetimin etkin bir şekilde ele alınmadığı yönünde cevap vermiş.

1 şirket kuşaklar arası uyumun stratejik yönetimin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını belirleyeceği yönünde cevap vermiş.

1 şirket stratejik yönetimin etkin bir şekilde kullanıldığını fakat ataerkil aile yönetiminin daha etkin olduğu yönünde cevap vermiştir.

5.10.12. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Avantajları Nelerdir?

7 şirket, stratejik yönetimin genel yönetimlere göre avantajlarının olduğunu; bu avantajların da şirketlerin geleceği görebilme, bu öngörü çevresinde karar alma ve planlama mekanizmalarını daha hızlı ve güvenilir biçimde kullanabilme, üst yönetimin alacağı kararlarda elini kuvvetlendirme şeklinde cevap vermiştir.

1 şirket, kısa vadede olumsuz etkilere ve kayıplara neden olmakla beraber uzun vadede stratejik yönetimin şirketlere avantaj sağladığını düşünmektedir.

1 şirket de aile şirketlerinin stratejik yönetimden çok uzak olduğunu, her şirketin kendine göre belirlediği bir yönetim şeklinin olduğunu düşünmektedir.

5.10.13. Sizce Stratejik Yönetimin Genel Yönetime Göre Dezavantajları Nelerdir?

4 şirket stratejik yönetimin genel yönetime göre dezavantajlarının olduğunu; bu dezavantajların da müşteri kaybı, reaksiyon sürelerinin uzaması, yapılan stratejinin piyasa koşullarıyla örtüşmemesinden dolayı oluşacak kayıplar uzun vadeli bir planlama olası yapılan planlamanın uzman bir kadro tarafından dizayn edilmemesi durumunda şirketlerin problemlerle karşılaşacağı şeklinde cevap vermiş;

3 şirket stratejik yönetimin genel yönetime göre dezavantajlarının olmadığı şeklinde cevap vermiş;

2 şirket ise bu soruya herhangi bir cevap vermemiştir.

5.10.14. Size Göre Stratejik Yönetimi Gerekli Kılan Unsurlar Nelerdir?

8 şirket kurumsallaşmayla beraber stratejilerin iyi belirlenmesi, belirlenen bu stratejilerle geleceği iyi okunması ve bu bağlamda risk ve tehditlerin iyi algılanması yönetim süreçlerinin planlama organizasyon yürütme gibi dinamiklerin kazanılmasında etkili olacağı yönünde cevap vermiştir.

1 şirket ise bu soruya herhangi bir cevap vermemiştir.

5.10.15. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Kısa ve Uzun Vadede Etkinlikleri Sizce Nelerdir?

6 şirket, kısa ve uzun vadede gelişim aşamasına, kurumsallaşma düzeyine, pazar dinamiklerine, yatırımların hız kazanmasına, şirketlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve şirketlerin iç dinamikleri üzerinde olumlu etkiler yaptığı yönünde cevap vermiştir.

1 şirket bu soruya cevap vermemiştir.

1 şirket kısa vadede müşteri kaybının yaşanacağına ancak bu kaybın doğru stratejik hamlelerle yerinin doldurulacağına uzun vadede ise ürün ve hizmet kalitesinin artmasına vesile olacağı yönünde cevap vermiştir.

1 şirket stratejik yönetimin kısa vadede kârlı olduğunu ancak uzun vadede genel yönetim anlayışıyla kararların alınmasının daha etkin olacağı yönünde cevap vermiştir.

BÖLÜM 6

TARTIŞMA VE SONUÇ

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında stratejik yönetimin etkisinin ele alındığı bu çalışmada, şirketlerin sürekliliğinin sağlanması ve kurumsallaşma sürecinde herhangi bir sorun yaşanmaması için gündeme alınması gereken uygulamaların neler olduğu üzerinde durulmuştur. Stratejik yönetimin kurumsallaşma yolunda aile işletmelerine nasıl bir katkı yapacağı belirlenmeye çalışılmıştır.

Küreselleşen dünya ve ekonomik atmosferin rekabetçi yapısı, ekonomi alanındaki aktörlerin hızla değişmesinde etkili olmaktadır. Başarı ve sürdürülebilirlik bakımından değişimin gerekliliği ortadadır. Bundan öncelikli olarak etkilenen aktörler arasında da aile şirketlerinin bulunduğu söylenebilir. Aile şirketlerinin sürdürülebilir başarı sağlamaları ve varlıklarını devam ettirebilmeleri anlamında en önemli değişim kurumsallaşmadır. Aile şirketlerinde kurumsallaşma, işletmenin tek lider yerine yönetimin bir sisteme bağlı olması ile sağlanabilmektedir. Kurumsallaşma aynı zamanda işletmenin stratejik yönetim uygulamaları ile etkileşim içerisinde olmasını gerektirmektedir. Bu değişim sürecinde etkin şekilde işleyen bir sistemin oluşturulması ve işletmedeki unsurların düzene sokulması amaçlanmaktadır.

Aile şirketleri, tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de ciddi bir pay sahibidir. Ekonomide böylesine büyük bir pay sahibi olan aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ise büyük bir sorun olarak görülmektedir. Aile şirketleri sürekliliği sağlamada bazı sıkıntılar yaşamaktadır. Bu sıkıntıların en önemli sebeplerinden birisi kurumsallaşma yoluna gidilmemesidir. Kurumsallaşmaya gitmeyen şirketlerin ekonomik olarak büyüyemedikleri, yerlerinde saydıkları, bazı şirketlerin yok olmaya doğru gittikleri de görülmektedir. Şirketler, kurumsallaşma kriterlerine uyabildikleri derecede kurumsaldırlar, büyük ve kalıcıdırlar. Ayrıca kurumsallaşma şirketler için bir düzen ve disiplindir.

Kâr elde etmek amacıyla kurulan şirketlerin hedeflerinden en önemlisinin sürdürülebilirlik olduğu söylenebilir. Aile şirketlerinde ise kuruluştan sonra ikinci nesle geçişle birlikte sürekliliğin sağlanmasında zorluk çekildiği, üçüncü nesilden itibaren piyasa koşullarından dolayı şirketlerin varlığını sürdürmede ciddi sıkıntılar yaşadıkları söylenebilir.

Devletler ve toplumlar bakımından ele alındığında ise, ayakta kalmak ve ekonomik bağımsızlığını devam ettirmek için, değişime ayak uydurmuş, üretken, verimli, varlığını devam ettirebilen ve kurumsallaşmış şirketler önem arz etmektedir. Bu bağlamda aile şirketlerinin tüm ekonomilerde yeri ve önemi göz ardı edilemez.

Stratejik yönetim, küresel ekonomide önemli bir etkisi bulunan değişimci süreç ve yoğun ekonomik ortam koşullarında işletmelerin kurumsallaşmasını sağlayabilecek yeni fikirlerle aile şirketlerinin gelişmesi ve başarılı olmasına katkı sağlayabilecek bir potansiyele sahiptir. Bu bağlamda aile şirketleri kurumsal yönetim kapsamında temel politikalara yön verebilecek, vizyon ve misyonları çerçevesinde taleplere yanıt verebilecek stratejik bir yönetim belirlemelidirler. Aile şirketlerinin rekabetçi ekonomik ortama karşı nasıl bir pozisyon almaları gerektiğine yönelik stratejik yönetimi benimsemeleri gerekir.

Aile şirketleri kurumsallaşma sürecinde stratejilerini belirlemek suretiyle değişime göre yön tayini ve buna uygun şekilde yeni hedeflerini belirleyebileceklerdir. Buna göre stratejisi olmayan şirketler veya stratejisini belirlememiş olan şirketler geleceklerinden, sürdürülebilir olabileceklerinden emin olamayacaklardır. Zira şirketin geleceği planlanmamış, belirsizlik içerisinde kalmış olacaktır. Kurumsallaşma sürecindeki aile şirketleri stratejik yönetim söz konusu olmadığında, kaynakların verimli ve etkin kullanımı da mümkün olmaz. Çünkü kaynakları veya mali ve beşerî güçleri ekonomik kullanabilecekleri stratejik analiz yapılmamış olacaktır. Stratejik yönetim şirket içinde olduğu kadar çevrede de değişimi yaratma, sezme ve adapte olmayı içerir. İşletmenin geleceğini yaratma ve geleceğini oluşturma yanında geleceğin anlaşılmasında da etkili olur. Stratejik yönetim şirketin zaman içerisinde değişken özelliğe bürünen çevresel koşullara uyum sağlamasını amaçlar. Stratejik yönetimle işletmelerin çevresel değişkenler ile birlikte düşünmek, yönetsel kararların olası çevresel değişimler dikkate alınarak verilmesi hedeflenir. Burada önemli olan geçmişteki başarıların tekrarı değil, beklenmeyen problemlerin ve durumların üstesinden gelmektir. Bu durum aile şirketlerine kurumsallaşma sürecinde önemli bir destek verebilecektir.

Çalışmada öncelikli olarak kapsamlı bir literatür taraması yapılarak tez konusunun temel kavramları olan aile şirketleri, kurumsallaşma ve stratejik yönetim hakkında detaylı bilgilere yer verilmiştir. Çalışma kapsamında araştırmacı tarafından hazırlanan ve 15 soru içeren görüşme formu ile 9 aile şirketi yetkilisi ile röportajlar gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların kurumsallaşmaya bakış açısı, kurumsallaşma

hakkındaki görüşleri, faydaları ve zararları, stratejik yönetim hakkındaki görüşleri, stratejik yönetim ve genel yönetim arasındaki farklılık, işletmeye sağladığı yararlar hakkında görüşleri alınmıştır. Katılımcıların verdikleri yanıtlardan kurumsallaşma konusunda yeterince bilinçli oldukları ve kurumsallaşmanın gerekli olduğuna inandıkları görülmektedir. Ancak verilen yanıtlardan kurumsallaşmanın nasıl yapılması gerektiğine ilişkin yeteri kadar bilgi sahibi olmadıkları anlaşılmaktadır. Bu hususta aile şirketlerine kurumsallaşma yolunda profesyonel yardım almaları önerilebilir. Katılımcıların gelecek nesillerin şirket yönetimine hazırlanması hususunda da bilinçli oldukları, ancak kurumsallaşma sürecinde profesyonel yöneticilerin aile üyelerinin önüne geçmesini istemedikleri görülmektedir. Katılımcıların stratejik yönetim hakkında olumlu görüşleri olduğu söylenebilse de bu konuda yeteri kadar bilinçli olmadıkları belirtilebilir. Dolayısıyla aile şirketlerinin ekonomideki olumlu katkılarının sürdürülebilmesi ve şirketlerin varlığını devam ettirebilmesi açısından kurumsallaşma sürecinde profesyonel destek almaları ve stratejik yönetimle bu süreci sıkıntısız olarak aşmaları gerekir.

Sonuç olarak aile şirketlerinin, piyasa koşulları göz önünde bulundurulduğunda varlıklarını sürdürmeleri için kurumsallaşmanın önemli bir adım olduğu ifade edilebilir. Bu süreçte iyi ve doğru bir yönetim stratejisinin uygulanması ise yaşanabilecek sıkıntıları aşmada önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketin bir aile işletmesi olarak tüm avantajlardan yararlanması, kendini geliştirmesi ve değişimlere açık olması kurumsallaşmasının önündeki en önemli etkenler olarak görülebilir. Bu bağlamda aile şirketlerinin kurumsallaşmasında stratejik yönetim ilkelerinin önemli bir katkıda bulunduğu, şirketin stratejik planının içeriğinde performans farklılıkları prosedürünün yer almasının gerekliliği ve işletme stratejisinin belirlenmesi, buna yönelik plan ve bütçelerin yapılmasının kurumsallaşma politikalarına uygun olduğu söylenebilir. Aile şirketleri stratejik yönetim ile kurumsal kimlik kazanabilecek ve buna bağlı olarak sürdürülebilirlik sağlayarak, rekabette başarılı olabilecektir.

- Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında stratejik yönetim etkisinin ele alındığı bu çalışmada kurumsallaşma ve stratejik yönetim için önerilerimiz aşağıdaki gibi sıralanabilir:
- İşletmeler açısından kurumsallaşma, değişen insan kaynağı profillerinin sürdürülebilir şekilde yönetebilmesi için de önemlidir. Zira işletmeler için insan kaynağı en değerli ve önemli yatırımdır. Yetişmiş insan gücünün işletmeye olan

bağımlılığını sağlamak, memnun şekilde, motive olarak çalışmalarını ve gönüllü şekilde değer üretimini sürdürebilmek açısından performans yönetim sistemi, yönetim sistemleri gibi tekniklerin kullanılması, motivasyonu sağlayacak faaliyetlerin işletmede hayata geçirilmesi gerekir.

- Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlamak bakımından gelecek nesillerin üstün yönlerini öne çıkarabilecek, zayıf yönlerini azaltabilecek stratejilerin uygulanması gerekir. Bunu sağlayabilmek için işletmelerde özellikle aile üyelerinin bakış açıları, davranışlarında değişiklikler yapılmalıdır. Üst yönetimin bakış açısının genişlemesinde eğitim çok önemli, ancak tek faktör değildir. Şirketin ölçeği ve profili göz önünde bulunarak önce gelen ulusal ve uluslararası şirketlerin yapıları üst yönetim tarafından incelenmeli, başarı ve başarısızlık durumlarından ders çıkarılması. Ayrıca genç üyelerinin ileti gelen firmalarda staj yapma imkânı sağlanmalı, yaşayarak öğrenme fırsatı verilmelidir.
- Katılımcıların verdikleri yanıtlardan aile işletmelerinin kurumsallaşma konusunda bilinçli oldukları görülmektedir. Katılımcılar, kurumsallaşmanın sürdürülebilirlik için önemli bir etken olduğuna inanmaktadır. Bu doğrultuda kurumsallaşma sürecinin başarılı olması için, stratejik yönetim gereği işletme, aile, mülkiyet sisteminin açık olarak sınırları çizilmeli ve rollerin karışması önlenmelidir. İşletmede alınan kararlarda duygular ön planda olmamalı, işletmecilik gerekleri baz alınmalıdır. Ayrıca işletmede yetenek, eğitim, beceri ve rasyonelliğin ön planda olduğu, sorumluluk alma, hesap verilebilirlik temeline dayanan profesyonel yönetim ve kurumsal yapı kurulmalıdır.
- İşletmede yönetimde üst düzey söz sahibi olacaklar bilgi, eğitim ve yetenekler gözetilerek planlanmalıdır. Yeni bir örgüt yapısı oluşturularak, herkesin yetki ve sorumlulukları, görevi yazılı şekilde belirlenmelidir. Görev tanımları yazılı bir şekilde ilan edildikten sonra, işler durumda olması için denetlenmelidir. Görev tanımlarda yapılması olası değişiklikler, keyfi düzeltmelerin önüne geçmek adına değişiklik prosedürü oluşturulmalıdır. Bu planlama ve uygulama aile şirketinin kurumsallaşmasında önemli bir adımdır.
- Aile şirketindeki stratejik yönetim ve planlanmanın başarılı olması için örgütün iç ve dış analizi yapılmalıdır. Bu sayede stratejik seçimler de daha kolay yapılabilecektir. Kurumsal chek-up yapıldıktan sonra ihtiyaçlar analiz edilmeli, bu ihtiyaçlara yönelik kısa vadeli ve uzun vadeli stratejik planlar

oluşturulmalıdır. Bu stratejik planlar belirli periyodlar ile incelenmeli ve gerektiğinde değişiklikler yapılmalıdır. Ancak bu değişikler stratejik planına tamamen zıt değişiklikler değil, geliştirecek, detayları netleştirecek nitelikte olmalıdır.

- Aile şirketinin kurumsallaşma sürecinde stratejik yönetimin daha etkili olması, işletme başarısının uzun vadede artması için aile üyelerinden olan yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin iş birliği yaparak çalışması gerekir. Bu şekilde işletmenin misyonu ve vizyonunun oluşturulması gerekir.
- şirket bünyesinde etkili olabilecek kontrol mekanizması oluşturulmalıdır. Kontrol mekanizması işletmede stratejik yönetimin etkili bir şekilde çalışabildiğini gösterebilecek stratejik kontrol sistemi niteliğinde olacaktır. Profesyonel dış denetim desteği alınabildiği gibi, şirket bünyesinde iç denetim mekanizması kurulabilir, iç denetim personeli istihdam edilebilir.
- Diğer işletmelerde olduğu gibi aile şirketlerinde de yönetim kurulları önem arz eden bir organdır. Birbirini tamamlayan, takım çalışması yapabilen, aile üyeleri yanında profesyonel yöneticilerle desteklenmiş olan yönetim kurulları, işletmedeki faaliyetlerin rasyonel kararlar ile yürütölmesinden önemli bir rol üstlenir. Aile şirketleri düzenli ve sistemli bir yapıya sahip değil ise yönetim kurulları da şekilsel olarak var olup, yapısı ve etkinliği yeterli olmaz. Bu tür yönetim kurulları genellikle ortaklardan oluşur ve maaş zammı görüşmeleri yapmak için yıldan yıla toplanan bir yapı arz eder. İşletmelerin profesyonel ve liyakatli bir yönetim kurulu yapısına sahip olması ise kurumsallaşma sürecinde önemli bir rol oynayabilir. Bu nedenle aile şirketlerinde stratejik yönetimin başarılı olması için yönetim kurullarının yapısına önem verilmelidir.
- Aile şirketlerinde aniden alınan rasyonel olmayan kararlardan, sistemsel olan ve ortak akılla hareket edilen yapılara geçiş sürdürülebilirlik için önem arz etmektedir. şirketlerin kalıcı olmaları, gelecek nesillere işletmenin işler olarak devredilmesi, düzenli yapılara sahip olmak kurumsallaşma için zorunluluktur. İşletme başarısının sürdürülebilir olması bakımından alışkanlıklara ve başarılarla takılmadan, elde edileni paylaşarak, gelecek nesillerin bilinçli olarak yönetim için hazırlanması gerekir. Bunların belli bir sistem dahilinde yapılması için de kurumsallaşma ve stratejik yönetim önem arz etmektedir.

- İşletmenin profili dikkate alınarak, bilinen ve başarıya ulaştıracak teknikler kullanılabilir. Örneğin yalın üretim teknikleri birçok işletmede çalışma verimini arttırdığı gibi, şirketlerin kurumsallaşma yolculuğunda da önemli katkılar yapmaktadır.
- Ülkemizde işletmelerin, özellikle KOBİ'lerin (Küçük ve Orta İşletme) mutlaka sürekli bir Stratejik Yönetim Danışmanlığı hizmeti alaları zorunlu tutulmalıdır. Alınacak danışmanlık hizmeti ile aile işletmelerinin kurumsallaşmasına daha planlı ve bilinçli katkı sağlanabilecektir.
- Ayrıca KOSGEB bünyesinde Kobi Rehberliği ve Teknik Danışmanlık statüsü, kobilerin kurumsallaşmasına katkı sağlamak ve desteklenmesine yönelik olarak 2019 yılında 05.02.2019 tarih /30677 sayılı kanun ile resmiyet kazanmıştır.
- Aile işletmelerinin, aile üyeleri ile birebir müzakere ve uzlaşma görüşmeleri yapılarak, şirket karar alma ve yönetim süreçlerinin sağlıklı bir yapıya kavuşturmak amacıyla Aile Anayasası yapmaları ve buna bağlı kalmaları önerilmektedir. Faydalı olacağını düşündüğümüz bir Aile Anayasası taslağı Ek 1' de sunulmuştur.

KAYNAKLAR

- Acar, N.V., Arıcıoğlu, A., Gültekin, F., ve Gençtanırım, F. (2008). Üniversite öğrencilerinin güvengenlik düzeylerinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35, 342-350.
- Ak Güngör, B. (2010). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarılarına olan etkileri: Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örneği* (Doktora tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Ak, B. (2006). Aile işletmelerinde çatışmalar ve çözüm önerileri Aydın ilinde faaliyet gösteren bir aile işletmesine ait değerlendirme. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 4(22), 4-21.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). Kurumsal yönetim ve aile şirketleri. Çev: EÖ Gökmen. *Türkiye global KOBİ'ler platformu*. Global KOBİ Yayınları, 2.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Andrews, Rhys vd. (2009). Strategy, structure and process in the public sector: A test of themiles and snow model. *Public Administration*, 87(4), 732-749.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 1-22.
- Arıcıoğlu, E. (2011). İktisat teorisinde unutulmuş bir kavram: Mekân. *Ekonomik Yaklaşım*, 22(81), 17-44.
- Ateş, Ö. (2003). *Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik anlayışı*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara
- Azaklı, S. (2002). *Belediyelerin hizmet stratejileri belirleme sürecinde analizci yaklaşımın önemi*. *Yerel yönetimler sempozyum bildirileri* (Yay. Haz. Birgül A. Güler ve Ayşegül Sabuktay), Ankara: TODAİE.
- Baykal, Adnan N. (2002). *Babalar, oğullar ve kızlar: Girişimciye kurumsallaşma mektupları* (1.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bingöl, D. (1997). *Personel yönetimi* (3.Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Bilgin, N. (2007). *Kimlik inşası*. İzmir: Aşina Kitaplar.

- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *Planlama Dergisi Özel Sayısı*, 42, 11-19.
- Boyne, G. A. ve Walker, R. M. (2004). Strategy content and public service organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14, 231–252.
- Boyne, G. A. ve Walker R. M. (2010). Strategic management and public service performance: The way ahead. *Public Administration Review*, 70, Supplement, 185–192.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, John M. (2010). The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. *Public Administration Review*, December, Special Issue, 255-267.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm’in çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21.
- Büte, M. (2010). İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 1-24.
- Bütüner, H. (2004). *Stratejik yönetim: Neden, nasıl?* İstanbul: Rota Yayınları.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(3), 249-265.
- Cicirelli, V. G. (1991). What is ort.t by a connection between siblings? *Marriage and Family Review*, 16, 291-310.
- Çetin, S. (2008). *Stratejik yönetim. İçinde çağdaş yönetim ve örgütsel başarımlar* (Ed. M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Çınar, F. (2002). Organizasyonlarda çağdaş bir yaklaşım: Yetkilendirme (empowerment). http://members.tripod.com/war_project/business/yetki.htm (Erişim Tarihi: 03.12.2020).
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Diñç, E. ve Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışı ve muhasebe bilgi sistemi ilişkisi: İMKB-100 Şirketleri üzerine ampirik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 157-184.
- Diñçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Dinçer, Ö. (1994). *Örgüt geliştirme: Teori, uygulama ve teknikler* (2. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, S. (1998). İşletmeleri sürekliliğe götüren yol: Kurumsallaşma ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 143-168.
- Doğan, S. (2014). Büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarının tespitine ilişkin bir araştırma.
- Drucker, P.F. (1973). *Management, tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.
- Erdirençelebi, M. (2012). *Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi ile sürdürülebilirliğin sağlanmasında kuşaklar arası farklılıklar* (Doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2005). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erkan, M. (2012). *TTK'unda aile işletmelerinde kurumsallaşma ve iç denetim* (1.Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın ve Dağıtım.
- Erkan, V. (2008). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama: Türkiye uygulaması ve kuruluşlarda başarıyı etkileyen faktörler*. Ankara: DPT Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2015). *Kamu yönetimi* (8. Baskı). İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2011). *Aile şirketleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2014). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma* (5.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Karcıoğlu, F. (2010). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma*. Ankara: Ekev Yayıncılık.
- Fox-Wolfgramm Susan, J., Boal Kimberly, B., ve Hunt James, G. (1998). Organizational adaptation to institutional change: A comparative study of first-order change in prospector and defender banks. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 87-126.
- Galloway, I. D. (1990). Strategic management in public sector research organisations: A critical review. *International Journal of Public Sector Management*, 3(1).
- Gersick, K. E., Davis, J.A., Hampton, M.M., ve Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of family business*. Boston: Harvard Business School Press.

- Göker, A. Z., ve Üçok, T. (2006). Aile işletmeleri ve karar verme süreci, köklü aile işletmelerinde bir uygulama. *II. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitapçığı*, 45-57.
- Grant, R. M. (2008). *Contemporary strategy analysis* (9. Basım). Wiley.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 61-85.
- Günver, B. A. (2002). *Aile işletmelerinin yapısı ve geleceği*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Harvey, M. G., Griffith, İ., ve Davidl Novıcevic, M. (2000). Development of timescapes to effectively manage global inter-organizational relational communications. *European Management Journal*, 00(18), 646-662.
- Hughes, O. E. (2014). *Kamu İşletmeciliği ve Yönetimi* (1. Baskı). (Çev: Buğra Kalkan, Bahadır Akın ve Şeyma Akın), Ankara: BigBang Yayınları.
- İbicioğlu, H. ve Ak, B. (2005). Aile işletmelerinde aile değerlerinin özyetenek oluşturma potansiyeli: Örtülü bilgi eksenli bir analiz. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 315-324.
- Alcaraz, J.A., Kelly, L., Nelly, R.T.R. ve Gómez, S.M. (2009). A family-based competitive advantage: Handling key success family factors in mexican family businesses. *Cuadernos de Administracion*, 22(39), 193.
- Johnsen, A. (2015). Strategic management thinking and practice in the public sector: a strategic planning for all seasons? *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243-268.
- Johnsen, A. (2016). Strategic planning and management in local government in norway: Status after three decades. *Scandinavian Political Studies*, 39(4), 333-365.
- Joyce, P. (2012). *Strategic leadership in the public services*. London: Routledge.
- Kalkınma Bakanlığı (2018). Kalkınma Bakanlığı Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (3. Sürüm). <http://www.sp.gov.tr/tr/kutuphane/s/102/> (Erişim Tarihi: 02.01.2021).
- Karpuzoglu, E. (2001). Aile şirketlerinde stratejik planlama ve aile şirketlerine özgü planlar. *Öneri*, 4(15): 115-124.

- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile şirketlerinde paralel planlama: Aile girişimi planı ve işletme stratejik planı. *I. Aile Şirketleri Kongresi*, İstanbul: Kültür Üniversitesi, 17-18.
- Karpuzoğlu, E. (2002). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma* (2. Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kelly, L. M., Athanassiou, N. ve Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42.
- Kırım, A. (2003). *Aile şirketlerinin yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koteen, J. (1989). *Strategic management in public and nonprofit organizations*. New York: Praeger.
- Kraiczy, N. D., Hack, A. ve Kellermanns, F. W. (2015). What makes a family firm innovative? Ceo risk-taking propensity and the organizational context of family firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 334-348.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.
- Llewellyn, S. ve EmmaTappin (2003). Strategy in the public sector: Management in the wilderness. *Journal of Management Studies*, 40(4), 955-982.
- McHugh, M. (1996). Managing strategic change in public sector organizations: A swedish example. *Strategic Change*, 5, 247-261.
- Nordqvist, M., Hall, A., ve Melin, L. (2009). Qualitative research on family business: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 294-308.
- Nakip, M., Akdoğan, A., Çelik, A., Uzay, Ş., ve İlkay, S. M. (2002). *İşletme terimleri sözlüğü*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Neubauer, F., ve Lank, A. G. (1998). *The family business: Governance For sustainability*. Macmillan, GB.
- Nutt, P.C. (2002). *Why decisions fail*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ongar, C. (2011). *Profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinin yönetiminde yaşadıkları sorunları: Eskişehir'deki aile işletmeleri üzerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ozankaya, Ö. (1991). *Toplumbilim* (7. Baskı). İstanbul: Cem Basım.

- Öcal, H. (2012). <http://ailesirketlerivekurumsalyonetim.blogspot.com/2012/11/aile-sirketlerinin-onemi-guclu-ve.html> (Erişim Tarihi: 01.12.2020).
- İşcan, Ö.F., ve Naktiyok, A. (2005). *Dijital çağ örgütleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Özcan, L. (2015). *Aile şirketleri ve kurumsallaşma* (1.Baskı). Ankara: Ankara Ofset Basım Matbaacılık.
- 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.
- Özkaya, M. Ö., ve Şengül, C. (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve ikinci kuşağın kurumsallaşma konusuna bakış açısı. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 109-126.
- Özkoç, A. G., ve Kemer, E. (2017). Konaklama işletmelerinde 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.
- Özler, H., Özler, E., ve Gümüştekin, G. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 437-450.
- Peşkircioğlu, N. (2014). <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/aile-isletmeleri-ve-kurumsallasma/1901> (Erişim Tarihi: 03.12.2020).
- Poister, T. H., ve Streib, G. D. (1999). Strategic management in the public sector concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 308-325.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Poza, E. J. (2010). *Family business* (3. Edition). South Western Cengage Learning.
- Carlock, R.S., ve Ward, J.L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. New York: Palgrave.
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*, homewood. IL: Richard.
- Sağlam, N. (2006). Aile şirketlerinde sorunlar ve çözüm önerileri. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, 499-510.
- Schultz, T. P. (2002). Wage gains associated with height as a form of health human capital.

- Sharma, C. K. (2006). Decentralization dilemma: Measuring the degree and evaluating the outcomes. *The Indian Journal of Political Science*, 67(1), 49-64.
- Şengün, H. İ. (2011). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Şimşek, Ş. M., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taşkın, E. (2001). *İşletme yönetiminde eğitim ve geliştirme*. Papatya Yayıncılık.
- Tetik, N. ve Osman U. (2005). *Aile şirketlerinin yapısal sorunları malatya aile şirketleri uygulaması*. Ankara: Atlas Yayın Dağıtım.
- Tishler. (2020). <https://hbswk.hbs.edu/item/3458.html> (Erişim Tarihi: 01.12.2020).
- Kebeci, T. (2011). *Aile işletmelerinde yönetim anlayışı ve kurumsallaşma*. İstanbul: İkinci Adam Yayınları.
- Toft, G. S. (1989). Synoptic (One Best Way) approaches of strategic management, içinde handbook of strategic management. (Der.; Jack Rabin, Gerald J. Miller ve W. Bartley Hildreth). Marcel dekker. New York: Basel.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, M.A. (2016). *Yönetim bilimi* (10. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tüzün, F. M. (2021). *Aile şirketlerinde kurumsal dönüşüm*. Kitapyurdu Doğrudan Yayıncılık.
- Usta, A. (2017). Yönetimsel bir araç olarak kamu organizasyonlarında stratejik planlama ve kurumsal performans ölçümü açısından önemi. *Türk İdare Dergisi*, 89(485), 839-870.
- Ülgen, H. (1993). *İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması* (2.Baskı). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy, toward global sustainability* 13. Edition. New Jersey: Pearson.
- Whiteside, M. F. (1993). *How families, work together*. Georgia: Business Owner Resources.
- Yelkikalan, N. ve Aydın, E. (2010). Aile işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmesinde sonraki kuşakların duygusal sahiplik algılamasının rolü ve önemi-Türkiye'deki kıdemli işletmeler üzerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 81-120.
- Yelkikalan, N. ve Aydın, E. (2008). Aile işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmesinde sonraki kuşakların duygusal sahiplik algılamasının rolü ve önemi.

- Yılmaz, H. (2004). Yerel yönetimlerde planlama bütçe, borçlanma ve denetim süreçlerinin yeni yasalar çerçevesinde değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, 55, 3-40.
- Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme sürecinde aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.
- Yüksel, F. (2002). Sürekli değişken kentsel faktörler karşısında yerel yönetimlerde stratejik planlama gereği. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 11, 31-41.
- https://aso.org.tr/yayinlarimiz/aso_aileanayasasi.pdf





EK 1. Aile Anayasası

Bu Anayasa, 4 bölüm ve 20 maddeden oluşmaktadır.

Bölüm 1- Genel Hükümler

“Genel Hükümler” başlığını taşıyan birinci bölümde Anayasa'nın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler yer almaktadır.

Bölüm 2- Çalışma İlişkileri

“Çalışma İlişkileri”nin ele alındığı ikinci bölümde, aile dışından ya da aile üyelerinden olan çalışan ve yöneticilere ilişkin düzenlemeler, şirkette görev alan aile üyelerinin uymaları gereken kurallar ele alınmıştır.

Bölüm 3- İdari Yapılanma

Anayasa'nın üçüncü bölümü aile toplantılarına, aile konseyi ve üyelerine, konseyin çalışma şekil ve görevlerine ilişkin hükümlerin yer aldığı “İdari Yapılanma”ya ayrılmıştır.

Bölüm 4- Mülkiyet

“Mülkiyet” başlığını taşıyan son bölümdeki hükümler ise şirketin mülkiyet yapısı ve bu yapıda meydana gelebilecek değişimlere ilişkin düzenlemeleri içermektedir.

BÖLÜM 1

GENEL HÜKÜMLER

Gerekçe

MADDE 1- Bizler, **XYZ İmalat San.Ve Tic.Ltd.Şti.** ailesi olarak, ailemizin istikbalini güvence altına almak üzere, bir arada ve aynı hedefler için çaba göstermenin gerekliliğine inanmaktayız. Aile üyelerinin farklı düşünebilme özgürlükleri saklı kalmak şartıyla, en yüksek uyumu sağlayacak şekilde, ailenin çıkarları ve şirketimizin bekası için çalışmaya kendimizi adanmış bulunmaktayız. Bu yöndeki kararlılığımızı göstermek üzere işbu belgenin hazırlanması ve tüm aile bireylerince imzalanması uygun görülmüştür. Aile Anayasası'nda yer alan ilkeler ve değerler, aileye yeni katılacak üyeler için de geçerli ve bağlayıcıdır.

Amaç

MADDE 2- Bu belgenin amacı, ailenin ve sahip olunan şirketin istikbali açısından, aile üyelerinin gerek kendi aralarındaki gerekse şirket ve çalışanlarla ilişkilerinin çerçevesinin belirlenmesi, karşılıklı görev, yetki ve sorumlulukların ortaya konulmasıdır. Aile ve işle ilgili tüm ilişkilerde bu belgenin esas alınmasının, karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı, aile bağlarını güçlendiren, birlikte çalışmaktan haz duyulan, etkili ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve devamına katkıda bulunacağına inanıyoruz.

MADDE 3- Bizler, aileye yüksek bir yaşam standardı sağlayan şirketimize gerekli önemin verilmesi lüzumunun farkındayız. Bu açıdan şirketimizin çıkarlarının ailenin çıkarlarının önünde tutulması, uzun vadede ailenin çıkarların da güvence altında olmasını sağlayacaktır. Kurucularımızın bize bırakmış oldukları mirası çocuklarımız, torunlarımız, çalışanlarımız ve toplum için korumayı ve geliştirmeyi temel gaye edinmiş bulunmaktayız. Böylelikle ülkemizin refah ve mutluluğuna en fazla ve en anlamlı katkıyı yapacağımıza gönülden inanıyoruz. Bugün sahip olduğumuz şirketimizin yine aile bünyesinde kalması, yenilerinin kurulması ve geliştirilmesi nihai hedeflerimiz arasındadır. Yürüttüğümüz her faaliyetin yasalar, sosyal sorumluluk ve etik ilkeler çerçevesi içerisinde kalmasına azami özeni göstermek yaşamsal bir önem taşımaktadır.

Aile Değerleri

MADDE 4- Ailemizin ismi en değerli varlığımızdır. Sahip olduğumuz iyi şöhreti sürdürmek ve şirketimizin sürekliliğini sağlamak en başta gelen önceliklerimiz arasındadır. Bu öncelik, herkes tarafından tanınan bir aile olmanın önünde gelmektedir. Gösteriştenden uzak,

sade bir yaşam tarzı ile iş yaşamındaki diğer ailelere örnek oluşturmak hedefimizdir. Aile üyeleri birbirlerine karşı her zaman samimi ve dürüst davranmalıdır. Aile üyelerinin kendi aralarında ve çalışanlarla olan ilişkilerinde hakkaniyet, profesyonel çalışma ilkeleri, yenilikçilik ve fırsat eşitliğinin sağlanması, temel aile değerlerimiz arasındadır.

Aile Bireyleri Arasındaki İlişkiler

MADDE 5- Aile üyelerinin her zaman ve her koşulda ailenin özel alanına saygı göstermesi ve koruması beklenir. Diğer aile üyelerini riske atacak her türlü davranıştan uzak durulmalıdır. Aile üyeleri, aileyi ilgilendiren konuları toplum önünde tartışmamalıdır. Karşılaşılan sorunlar ve güçlüklerin aile bireylerinin kendi aralarında çözümü için çaba harcanması, üçüncü kişilerin olaylardan etkilenmemesi veya müdahil olmaması için azami gayret gösterilmelidir.



BÖLÜM 2

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

Profesyonel Yönetim

MADDE 6- Şirket faaliyetlerinin yönetiminde ve yürütülmesinde profesyonellik ön plandadır. Profesyonellikten kasıt, objektif ölçütlerin, somut verilerin, bilgi ve deneyimin karar almada temel yol gösterici olmasıdır. Başarılı bir şirket yönetimi için aile içi dengelerin gözetilmesinden ziyade iş yaşamında genel kabul görmüş kural ve yöntemlere uygun hareket edilmelidir. Aile üyeleri ve diğer çalışanlarla ilişkilerde şeffaflık, doğruluk, güven, saygı ve hakkaniyet ön plandadır. Profesyonellik ilkesi gereğince, aile üyesi personelin seçimi, atanması, yükseltilmesi, ödüllendirilmesi, gelecek kuşakların şirket yönetiminde görev alması kararları bilgi, deneyim, performans ve liyakat ölçütlerine göre yapılacaktır.

Aile Üyesi Yöneticiler

MADDE 7- Aile üyelerinin, şirketin yönetim organlarında görev alabilmek için sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerin rasyonel bir biçimde belirlenmesi Aile Konseyi'nin görevidir. Bilgi, görgü, deneyim ve performans düzeyi elverişli ise aile üyeleri uygun yönetim kademelerinde görev alabilir. Bir aile üyesinin yöneticilik vasıflarına sahip olup olmadığının değerlendirilmesinden ve izlenmesinden Aile Konseyi sorumludur. Bir şirket çalışanın belirli yönetim kademelerine doğrudan atanmak için sadece aile üyesi olması yeterli değildir. Özellikle şirketin Yönetim Kurulu, Aile Konseyi gibi organlarına başkanlık edecek aile üyelerinin, vizyon sahibi, eğitilmiş, ileri yönetim becerilerine sahip olması gereklidir. Performansı ve yöneticilik vasıfları yetersiz bulunan aile üyelerinin gerekli bilgi ve becerileri kazanması için gerekli olan önlemler alınmalıdır. Bu önlemlere rağmen yönetim becerisi yetersiz görülen aile üyesi görevi bırakmaya davet edilir. Konsey, gelecekte şirketin yönetiminde görev alması öngörülen aile bireylerinin kişisel ve mesleki gelişimleri için yol gösterici olmak ve gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. Şirkette görev alacak aile üyelerinin, ilke olarak en alt seviyeden işe başlamaları ve mümkün olduğunca fazla kademede çalışarak işin bütününe hakim olmaları istenir. İşe yeni başlayacak aile üyelerinin hangi kısımda ve hangi kademedен işe başlayacağı şirket yönetim kurulu tarafından belirlenir. Alınan karara ilişkin olarak yönetim kurulu aile konsey toplantısında bilgi vermek zorundadır.

Aile ve İşin Sınırları

MADDE 8- Aile şirketi, aile üyelerinin aynı hedefler doğrultusunda birlikte çalışmaları, ailenin bütünlüğünün ve saadetine devamı için elverişli bir ortam yaratmaktadır. Bununla birlikte, aile üyeleri kendi özel yaşamlarıyla şirket işlerinin yürütülmesi arasında bir denge kurmalıdır. Dolayısıyla aile fertlerinin özel işleriyle şirket işlerinin birbirine karıştırılmamasına azami özenin gösterilmesi gerekir. Ailevi sorunlarının iş yerine, şirket sorunlarının ise aile ortamına taşınmaması, aile üyelerinin aralarındaki ilişkilerin daha sağlıklı bir şekilde sürmesine ve şirket yönetiminin sürekliliğine katkı sağlayacaktır.

Aile ve İşletme Amaçlarının Ayırımı

MADDE 9- Şirketimizde işletme amaçlarıyla ailenin amaçları arasında bir dengenin gözetilmesi gerekir. Eğer bu iki grup amaçtan biri öne çıkıyor ve diğer grup sürekli göz ardı ediliyorsa önemli yönetim sorunları ortaya çıkacaktır. Bu nedenle işletme amaçlarının ve aile amaçlarının ayrı ayrı belirlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Eğer iki tür amaç birbirinden farklı yönlerde hareket ediyorsa aile şirketinin uzun vadeli çıkarları gözetilerek bir seçim yapılmalıdır. Amaçlar arasındaki ayırımın net bir biçimde yapılmaması şirket yönetiminde bir kargaşa yaratacak, çalışanların kafası karışacak ve kararların rasyonel alınmadığına kanat getireceklerdir. Bu tür sorunların çözümünde atılacak ilk adımlar aile ile işletme arasındaki sınırların belirginleştirilmesi, tarafların görüşlerinin öğrenilmesi, birbiriyle çatışan amaçların hassasiyetle ele alınması ve ilk bakışta ne tam olarak aileyle, ne de tam olarak işletmeyle ilgili görünen konuların açıklığa kavuşturulması olmalıdır.

Personele Yaklaşım

Madde 10- İşletme personeli, şirketimizin uzun vadeli başarısındaki en önemli öğedir. Bu nedenle, personelin işlerini severek, azimle ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak ortamların yaratılması ve özendiricilerin geliştirilmesi gereklidir. Böylece işini sahiplenen ve sorumluluk alan personele sahip olmak mümkün olacaktır. Tüm personelin kendi çıkarlarıyla şirketin ve şirket paydaşlarının (müşteriler, tedarikçiler, devlet, çalışanlar, sivil toplum kuruluşları gibi) çıkarları arasında bir paralellik olduğunu idrak etmesi için çaba gösterilmelidir.

Profesyonel Yöneticiler

MADDE 11- Aile üyelerinin sürekli bir arada bulunmaktan ötürü, benzer şekilde düşünen, birbiriyle aynı öngörüye sahip bir grup haline gelme riski her zaman vardır. Bu

bağlamda profesyonel yöneticiler, şirketin faaliyetlerine aile üyelerinkinden farklı bir pencereden bakma potansiyeline sahiptir. Profesyonel yöneticilerin aile üyeleri gibi düşünmeye zorlanması yerine, farklı düşünceleri dile getirmeye ve alternatifler geliştirmeye teşvik edilmesi, daha sağlıklı bir yaklaşımdır. Profesyonel yöneticilerin düşüncelerinin dikkate alınması, çok sesli, demokratik bir çalışma ortamı ve katılımcı yönetim tarzının oluşmasına yardımcı olacaktır.



BÖLÜM 3

İDARİ YAPILANMA

Aile Toplantıları

MADDE 12- Aile üyelerinin, işletmeye bağlılıklarının devamını ve önemli sorunlarla başa çıkabilmelerini sağlamak düzenli aralıklarla toplanması önemlidir. Aile üyeleri arasındaki uyumun bozulacağı korkusuyla kritik konuların tartışılmasından endişe edilmemeli, bilakis saygı ve hoşgörüyle yürütülecek tartışmalar teşvik edilmelidir. Aile dışından şirket çalışanları ya da danışmanlar da gerektiğinde toplantılara davet edilebilir. Aile toplantılarının kendisinden beklenen yararları sağlaması açısından tartışılması istenen konularda aile üyelerinin fikrinin alınması, aile üyelerinin tamamının toplantılara katılması, toplantıların içeriğine ilişkin kuralların oluşturulması ve bunlara uyulması (toplantıların zamanı ve süresi, nelerin tartışılacağı vb.) önemlidir.

Aile Konseyi'nin Kurulması

MADDE 13- İlgili yasalara göre oluşturulması gereken Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu gibi organların yanı sıra, ailenin iş yaşamındaki etkinliğini arttırmak ve aile ile iş ilişkilerini düzenlemek üzere “Aile Konseyi”nin meydana getirilmesi önemlidir. Aile Konseyi, tüm aile bireylerinin aile ve iş değerleri, politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere düzenli aralıklarla bir araya geldiği, örgütsel ve stratejik planlama organı olarak işlev görecektir. Aile üyeleri bu toplantılarda görüşlerini, aile ve şirketle ilgili beklentilerini paylaşırlar. Konseyin temel amacı, şirketi ve aileyi etkileyen konuları anlamak ve bunlara ilişkin sorunları çözmektir. Böylece, politikaların netleştirilmesi ve aile üyelerine iletilmesi mümkün olabilecektir. Konseyin, aile bireylerinin kararlara daha fazla katılımını ve böylece bilgi alışverişini arttırmayı, diğer aile üyelerine karşı açık olmayı, bilgiyi paylaşmayı, tartışmayı ve demokratik bir yaklaşımı teşvik etmesi beklenir.

Aile Konseyi'nin Üyeleri

MADDE 14- Aile Konseyi'nde, her birim aileyi temsilen en az 1 kişi bulunacaktır. Mevcut Aile Konseyi üyelerinin tamamının rıza göstermesiyle, aynı birim aileden 1'den fazla kişi Aile Konseyi üyesi olabilir. Aynı şekilde mevcut Aile Konseyi üyelerinin tamamının rıza göstermesiyle, aileye ait şirketin yönetiminde görev alsın ya da almasın, şirkette hissesi olan aile üyeleri ile bunların birinci derece akrabaları arasında 18 yaşın üzerindeki Aile Konseyine üye olabilirler. Bu tanımın dışında kalan aile üyelerine de Konsey'in oybirliği ile konsey üyeliği sıfatı verilebilir. Hisse sahibi olmasına karşın 18 yaşını

doldurmamış çocuklar Konsey toplantılarına katılabilir ancak oy hakkını ebeveyni/vasisi/birim Ailenin konsey temsilcisi aracılığıyla kullanabilirler. Konseyin faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak üzere aile dışından danışmanlar da, üyelerin tamamının rıza göstermesiyle, Konseye dahil edilebilir.

Aile Konsey'ine, Konsey Başkanı başkanlık eder. Konsey Başkanı, aile üyelerinin aday göstereceği Konsey üyeleri arasında yapılacak seçimle belirlenir. Üyelerin 2/3'ünün oyunu alan kişi Başkan seçilir. İlk iki turda Başkan seçilemezse, 3. turda en fazla oyu alan isim Başkan olarak atanır. Başkanın görev süresi aksi karar verilmedikçe 2 yıldır. Aile üyelerinin 1/3'ünün önerisi ve üyelerin 2/3'ünün oyu ile Başkanın görevi sona erdirilebilir. Aile Konseyi bir Yürütme Kurulu tarafından yönetilir. Yürütme Kurulu başkan, başkan yardımcısı ve bir üye'den oluşur. Aile Konseyi Başkanı aynı zamanda Yürütme Kurulu'nun doğal başkanıdır. Başkan'ın önerdiği 3 isim arasından Konsey'de yapılacak oylamalarda en çok oyu alan Konsey üyesi başkan yardımcılığı görevini üstlenir. Başkan ayrıca konsey üyeleri arasından birisini yürütme kuruluna üye olarak atar. Yürütme Kurulu başkan yardımcısı ve üyenin görev süresi 1 yıldır. Bir üyenin aynı göreve tekrar seçilmesi veya atanması olanaklıdır.

Aile Konseyinde Karar Alma, Toplantı ve Toplantı Gündemi

MADDE 15- Aile Konseyinde her üyenin 1 (bir) oy, kurucu üyelerin 2 (iki) , Başkanın 3 (üç) oy hakkı vardır. Konsey Başkanı'nın alınan kararları bir sonraki toplantıda tekrar görüşülmek üzere geçici süreyle reddetme hakkı vardır. Konseyde alınacak kararlar, yürürlükteki hukuki düzenlemelere, etik ilkelere ve genel kabul görmüş işletmecilik ilkelerine aykırı olamaz. Hangi kararların oy birliği, hangi kararların oy çokluğu ile alınacağı, Aile Konseyi Yürütme Kurulu tarafından belirlenecektir. Konsey'de alınan kararlar, karar defterine kaydedilir ve süresiz saklanır. Aile Konseyi, her ayın ikinci Cumartesi günü Konsey Yürütme Kurulu tarafından belirlenecek yerde toplanır. Zorunlu nedenler olması durumunda toplantı tarihi 10 günü geçmemek kaydıyla ertelenebilir. Toplantı yeri olarak şirkete ya da aile üyelerine ait işyerleri ve meskenlerin kullanılmamasına özen gösterilecektir. Konsey toplantılarına Konsey Yürütme Kurulu'nun belirlenen gündeme göre üyeler dışında da davetli çağırma hakkı vardır. Toplantıdan en az 3 gün önce Yürütme Kurulu bütün üyelere toplantı gündemini ulaştırmak zorundadır. Toplantı gündemi belirlenmeden önce Konsey Yürütme Kurulu bütün konsey üyelerine tek tek başvurup önerilerini almak zorundadır. Şirketle ya da Konseyle ilgili önerileri veya şikâyetleri olan Konsey üyelerinin talep etmeleri durumunda Konsey Yürütme Kurulu veya Kurul adına Konsey Başkanı, üye ile görüşmek zorundadır. Konsey, Başkan ya da aile

üyelerinin talebi üzerine olağanüstü toplantıya çağrılabilir. Aile üyelerinin toplantı talebine, tüm üyelerin 1/3'ünün destek vermesi gerekir.

Aile Konseyi'nin Faaliyetleri

MADDE 16- Aile Konseyinin faaliyet alanına şu konular girmektedir: gelecekteki yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi, emeklilik koşullarını belirleme, hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme, mülkiyet ilişkileri ve mülkiyet devri, şirket stratejilerini gözden geçirme, Konsey Başkanı ve üyelerinin seçimi, görevde kalma süresinin belirlenmesi, aile üyelerinin sorumluluk alanları, Aile Anayasası üzerinde değişiklik yapma hakkı, Anayasa'ya aykırılık durumlarında alınacak disiplin önlemleri, aile üyelerinin şirkette çalışma koşulları, aile üyelerinin ve yöneticilerin alacağı maaşların belirlenmesi, aile üyelerinin ve yöneticilerin harcama limitlerinin belirlenmesi, huzur hakkı olarak dağıtılacak kar payı oranını (*yıllık net karın % 10'unu geçemez*), dağıtım şeklini ve zamanının belirlenmesi.

Aile Konseyi, gündeme dair konuların önceden belirlendiği, ayda bir yapacağı toplantı sonucunda aldığı kararları, AİLE KONSEYİ KARAR NO: (1) olarak başlatıp, tüm üyelere ve şirket yönetimine yazılı ve e-mail ortamında tebliğ eder. Aile Konseyi kararları bağlayıcıdır, tüm üyeler ve yönetim uymak zorundadır.

BÖLÜM 4

MÜLKİYET

Aile Şirketinin Mülkiyeti

MADDE 17- İşbu Aile Anayasa'sı, aile fertlerinin gelecekteki mülkiyet haklarını korumayı ve mülkiyete ilişkin hususların açıklığa kavuşturulmasını amaç edinmiştir. Şirketin sermaye yapısını, sahiplik kompozisyonunu değiştirmek gibi aile üyelerinin durumunu etkileyecek konular Aile Konseyinde tartışılmalı ve üzerinde uzlaşma sağlanmalıdır. Aileye ait olan ve gelecekte aile tarafından kurulacak olan şirket(ler)in mülkiyetinin aile içinde kalması esastır. Aile Konseyi, aile bireylerinin mülkiyet ve menfaat çatışmasına girerek dağılmasını önleyecek yasal ve mali tedbirlerin alınmasından sorumludur. Konsey ayrıca, Miras Hukuku, Şirketler Hukuku ve Vakıflar Hukuku açısından uygun formülleri/yapıları oluşturmakla yükümlüdür.

Şirket Hisselerinin Elden Çıkarılması

MADDE 18- Şirkete ait hisselerle sahip olan aile üyeleri, bu hisselerini elden çıkarma yolunu seçtiklerinde bunu ilk önce Aile Konseyi'ne bildirmekle yükümlüdürler. Mülkiyetin aile içerisinde kalması açısından, elden çıkarılması düşünülen hisselerin ailenin diğer üyelerine devri yoluna gidilmesi şarttır. Hisselerin satış değeri, Konseyde yapılan görüşmeler yoluyla saptanır. Eğer bu konuda görüş farklılıkları ortaya çıkarsa, hisse değerinin belirlenmesi için aile dışından uzman yardımı alınabilir. Şirketin bütünüyle bir başka şirkete satılması veya bir başka şirketle birleştirilmesi durumlarında aile üyelerinden belirlenen hisse değerlerini ödemeyi kabul eden olursa, öncelik aile üyesine verilmek zorundadır. Böyle bir talebi olan aile üyesi yoksa, şirketin devri ya da başka bir şirketle birleştirilmesi kararının alınabilmesi için Aile İstişare Konseyinin 15. Madde de belirtilen hakları saklı kalmak kaydıyla en az 2/3 çoğunluk aranacaktır.

Aile Üyelerine Hisse Verilmesi

MADDE 19- Aile üyelerine verilecek olan malvarlıkları, kâr payları, menkul kıymetler, pay senetleri, şirket(ler) gibi maddi unsurların dağıtım esasları ve bu konuda ileride yapılacak değişiklikler, başta kurucu (lar) olmak üzere Aile Konseyi tarafından belirlenir. Şirket kurucuları sağlıklarında kendilerinden sonra mirasın nasıl paylaşılacağını açıklığa kavuşturmakla yükümlüdür. Şirket(ler)in yönetiminde görev alacak genç aile bireylerine ve sonraki kuşaklara yapılacak hisse dağıtımında, adalet, performans, liyakat ve şirket(ler)in yönetimine katkı esas olacaktır.

Yürürlük

MADDE 20- Yirmi (20) madde ve imza onay sayfası dahil 7 sayfadan oluşan bu Anayasa, Aile Konseyini oluşturan üyelerin oybirliği ile kabulünden itibaren (7 sayfanın da Aile Konseyi Üyelerince imzalanması ile) yürürlüğe girer. Anayasadaki hükümlere uygun hareket edilmesini sağlamak Aile Konseyi'nin sorumluluğundadır.

Aile Konseyi Üyeleri

<i>Adı Soyadı</i>	<i>Görevi</i>	<i>İmza</i>
<i>Adı Soyadı</i>	<i>Görevi</i>	<i>İmza</i>
<i>Adı Soyadı</i>	<i>Görevi</i>	<i>İmza</i>
<i>Adı Soyadı</i>	<i>Görevi</i>	<i>İmza</i>
<i>Adı Soyadı</i>	<i>Görevi</i>	<i>İmza</i>