

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA
ENFORMASYON ŞİRKET PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Seren ÖZÇELİK

İstanbul, 2016

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA
ENFORMASYON ŞİRKET PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Seren ÖZÇELİK

Öğrenci No:

120745084

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Şahin GÖK

İstanbul, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Enformasyon Şirket Performansı Üzerindeki Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.07.05.2016

Aday: Seren ÖZÇELİK

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

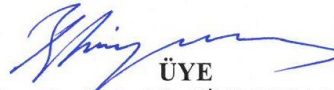
07.05.2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 120745084 numaralı **Seren ÖZÇELİK**'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Enformasyon Şirket Performansı Üzerindeki Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 19.04.2016 tarih ve 2016/16 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. M. Şahin GÖK
(Gebze Teknik Üniversitesi)


ÜYE

Doç. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)

TEŞEKKÜRLER

Eğitim hayatımda bana farklı bir bakış açısı kazandıran, tez danışmanım Sn. Yrd. Doç. Dr. M.Şahin GÖK, çalışmalarına büyük katkıda bulunan Sn. Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ'a ve analiz bölümünde bana yardımcı olan desteğini esirgemeyen danışman hocama teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca tez çalışmalarım sırasında beni desteleyen ve büyük anlayış gösteren aileme de teşekkür ederim.



Adı ve Soyadı : Seren ÖZÇELİK
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Mehmet Şahin GÖK
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2016
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Enformasyon, Kurumsallaşma, Aile Şirketleri

ÖZ

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASINDA ENFORMASYON ŞİRKET PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Aile şirketleri ve bu şirketlerin kurumsallaşmaları ya da kurumsallaşamamaları günümüzdeki iş dünyasının en önemli ve önüne geçilmesi çok zor olan sorunları arasında yer almaktadır. Aile şirketleri özellikle yönetim tarzları ve nesilden nesile geçişlerde yaşanan birçok fikir ayrılıkları ortaya çıkmaktadır. Bu fikir ayrılıklarının çözümüne yönelik çalışmalarda yapılmaktadır ama tabi ki ne derece başarılı olunur; tartışılır. Şirketlerin sürekliliği ile ilgili sorunları sadece kurumsallaşma ile aşılabileceği konusunda düşünölmeye başlanmış ve hatta bir kısım şirketler bunu hayata geçirmişlerdir. Aile şirketlerinin kurucuları ile bugün işletmeyi yönetimini sağlayan kuşaklar arasında başta eğitim öğretim, tecrübe olmak üzere pek çok alanda farklılıklar bulunmasına rağmen, kurumsallaşma konusunda yoğun bir görüş ayrılığı yaşanmamaktadır. Aile şirketlerinin kurumsallaşması, şirketlerinin büyümesi ve sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için geçerli tek yoldur. Büyük şirketler kurumsallaşmasını tamamlamış olup, küçük şirketler ve aile şirketleri de kurumsallaşmayı şirketlerine adapte etmek durumundadırlar. Aksi halde şirketin büyümesi ve sürekliliğini idame ettirebilmesi zor ve sıkıntılı bir hal alabilir. . Bu nedenle aile şirketlerinin kurumsallaşması şirketin başarısına olan katkısını göstermektedir. Çalışmamızda bazı aile şirketleriyle anket de düzenlemiş bulunmaktadır. Ankette genel olarak aile şirketlerinin bazılarının pekte kurumsallaşmaya hevesli olmadıklarını görsek de bazılarının da kurumsallaşmayı düşündüklerini ve benimsediklerini öğrenmiş olduk.. Aynı zamanda geleneksel yapının da halen şirketlerde devam ettiği, bu yapının değişiminde de zamana ihtiyaç duyulduğunu göstermiştir. Aile şirketlerinin bazılarında profesyonel yönetici

kavramına soğuk bakmadıklarını, fakat güç ve yönetim konusunda ailenin ağırlığının da hissettirildiği apaçık görünmektedir. Profesyonel yöneticiye daha çok ekonomik ve finansal alanlarda ihtiyaç duyulmaktadır. Karar sürecinde normalinde uzmandan yardım alınması gerekir iken aile şirketlerin büyük bir kısmında şirkette uzman bir kişi olduğunda bile şirketi yöneten aile bireyi geçmişten gelen bazı kendince geleneklerini sürdürmeye çalışır. Bu konuda uzmanı dinlemez. Tabi ki buda şirketi ilerleyen zamanlarda zora sokacaktır. Yapmış olduğumuz bu çalışmada veri toplama yöntemi hazır bilgiler ve soru sorma biçiminde olmuştur. Kullanılan veriler çalışmamızın konusuyla ilgili kişilere yöneltilen soru formları (anket) ile yapılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında veri toplama aracı olarak aile şirketlerinin kurucu girişimcilerine ve çalışanlarına yönelik soru anket formu kullanılmıştır. Çalışmamızda 153 aile şirketi sahibi ve bu şirketlerde çalışan personel ile görüşmeler yapılmıştır. Çalışmada, aile şirketlerinin kurumsallaşmaları şirket sahiplerine göre önem sırasıyla süreklilik, güven, tutarlılık, kültürel güç, profesyonelleşme ve sosyal sorumluluk kurumsallaşma biçimleri ile ölçülebildiği görülmüştür

Name and Surname : Seren ÖZÇELİK
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Mehmet Şahin GÖK
Degree and Date : Master Thesis/ 2016
Major : Business Administration
Key Words : Information, Institutionalization, Family company

ABSTRACT

INFLUENCE OF INFORMATION ON THE PERFORMANCE OF THE FAMILY OWNED COMPANIES DURING INSTITUTIONALISATION IMPACT ON COMPANY

Performance information for the institutionalization of family enterprises.

Family companies and enterprises of institutionalizing the or they are not the most important and to prevent the institutionalization of to day's business world are among the problems that are very difficult.

Family companies specially in management styles and transition from generation to generation is emerging lived many disagreements and ideas.

This idea is made in working toward the solution of separation, but of course be discussed is how successful you become. Issues related to the continuity of companies began to think about how to solve them and some companies had implemented it.

Institutionalization of family enterprises is the only valid way to be able to continue the growth and continuity of the company.

Great company has completed the institutionalization small companies and family businesses to adapt to the institutionalization of the companies. Other wise even though the companies growth and on hard to be able to move in the continuum and can become distressed. Therefore the Institutionalization of family businesses contributing to the success is the number of enterprises. In our study organized the survey with some family enterprises. In the survey some of the family enterprises in general are not so eager to institutionalization in.

Overall some family businesses in so that they are not eager to institutionalization to see in some of the survey showed that they consider to be institutionalized and have learned that adopting. When the traditional structures still enterprises in continued that this building changing when needed. Family enterprises whether they look cool but some of the concepts of professional manager is evident to feel the wight of the family in power and administiration. Proffesional manager is needed.

Even when a person skilled in the decision normal enter prises in a large part of their family while enter prises shoud be taken to help enter prises of expert director of his own family tries to maintain some traditions from the past.

This has been the subject expert company that prune hard in the next time we have ready data collection methods is this study in the form of information and ask questions. The data used in our study of data with questionnaires directed at people on the subject of collecting the data collection tool for employees and entrepreneur founding family enterprises quesionnaire form was used. In pur study 153 family business owners and employees were interviewed by these companies.

Enterprises rely on their institutionalization owners the importance of continuity respectively consistent with the cultural power of Professional and social responsibility institutionalized forms of family enterprises were observed in this study.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1
1. AİLE ŞİRKETLERİNE BAKIŞIMIZ	2
1.1. Aile Firmalarının özellikleri.....	2
2. AİLE FİRMALARINDA YÖNETİM ŞEKLİ.....	3
2.1. Aile Firmalarında Yönetim Şeması.....	3
2.2. Aile Firmalarında Yönetim Kurulu	5
2.3. Aile Firmalarında Yönetim Kurulu Üyeleri için Kriterler ve Seçim Yöntemleri	6
2.4. Aile Firmalarında Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği Nedir?	6
3. AİLE ŞİRKETLERİNİN HEDEFLERİ.....	7
4. AİLE İŞLETMELERİNDE GENEL OLARAK YAŞANAN SORUNLAR.....	7
4.1. Aile İçi İlişkilerin Firmaya Yansıtılması.....	7
4.2. Aile İçi Çatışmalar	8
5. AİLE İŞLETMELERİNİN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ	8
5.1. Aile İşletmelerinin Üstün Yönleri	9
5.1.1. Esnek ve Hızlı Karar Alabilme.....	9
5.1.2. Hazır Hedef Birlikteliği	9
5.1.3. Güvenirlilik.....	9
5.1.4. Bilgi Birikiminin Aktarılabilmesi.....	10
5.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri	10
5.2.1. Hedeflerde Çatışmalar	11
5.2.2. Düşük Verimlilik	11
5.2.3. Duygusal Yönetim Anlayışı	11
5.2.4. Şeffaflığın Olmaması.....	12
6. AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONEL OLMAK.....	12
6.1. Aile Şirketlerinde Profesyonel Yönetime Geçiş Süreci	14
6.1.1. Profesyonel Yönetimin Gerekliliği.....	14

6.1.2. Profesyonel Yöneticinin Önemi, Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	14
6.1.3. Yabancı Yöneticinin Yaşadığı Kurumsallaşma Sorunları.....	16
7. KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSALLAŞMA	18
7.1. Şirket ve Aile İlişkisi.....	18
7.2. Aile Konseyinin Kurulması.....	18
7.3. Aile Anayasasının Hazırlanması	19
7.4. Aile bireylerinin Yönetime Kazandırılması	20
8. İÇ KONTROL SİSTEMİ, ÖNEMİ VE İÇ DENETİM.....	22
8.1. Kurumsal Yönetimde İç Kontrol ve İç Denetim	22
8.2. Aile Şirketlerinde İç Denetim Kontrolü Faaliyetlerinin Başlatılması.....	23
8.3. Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetimin Önemi ve İç Denetim Rolü	24
9. AİLE ŞİRKETLERİNDE ZOR KURUMSALLAŞMANIN NEDENLERİ... 26	26
9.1. Bilgi Yetersizliği	26
9.2. Gelenek Haline Gelmiş İş Yapısı	27
9.3. İlişkiler	27
9.4. Uygulama Açısından Yaşanan Sorunlar	27
10. AİLE FİRMALARININ KURUMSALLAŞMASINDAKİ GETİRİLER 27	27
10.1. Kural Çerçevesinde İş Akışının Sürdürülmesi	28
10.2. Aile Firmalarının Sürekliliği	28
10.3. Verimlilik Düzeyi Artması.....	29
10.4. Rekabet Ortamı Avantajı.....	29
10.5. Yönetim Birliği	29
10.6. Planlama ve Denetim	30
10.7. Şeffaflık.....	30
11. AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK PLANLAMA..... 30	30
11.1. Aile Şirket Sahiplerinin Çatışmaları ve Nedenleri.....	30
11.2. Aile Şirketlerinde Çatışma ve Nedenleri;	32
11.3. Stratejik Planlama	33
11.4. Aile Şirketlerinde Çatışmalarda Çözüme Yönelik Stratejik Planlama	36
12. ANKET ÇALIŞMASI..... 38	38
SONUÇ	49
KAYNAKLAR	50

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Aile Konseyi şeması..... 4

Şekil 2. Stratejik Planlama Süreci Akış Diyagramı..... 35



GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin en büyük amacı kar sağlamaktır. Bunun içinde ellerinden geldiği kadar az maliyet az iş gücü ile maximum kapasite çalışmak istemektedirler. şirketlerin kurumsallaşma yolunda karşılaştıkları zorluklar verilen kararlarla doğru oran tıdır

işletmelerin personelin isteklerini bilip, motivasyonlarının artımı için gereken önemi göstermeleri gerekmeleri personel kurum içinde performansı yüksek olarak çalışıp verimliliği arttıracak, hem de kuruma kar elde etmesi için destek olmuş olacaktır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma yolunda işletme ve çalışan arasındaki çıkar ilişkisinin gözetilerek, adaletli şekilde hak dağıtımı yapılarak ticaret hayatına devam etmeleri gözlemlenmektedir. Bu çalışmada aile şirketlerinin kendi içinde çatışmaları insan kayırma yanı sıra kar elde etme çabası için yapılabilecek yolları araştırıp ,nasıl daha hızlı büyüme performansı gösterebilecekleri üzerine çözümler aradık.

1. AİLE ŞİRKETLERİNE BAKIŞIMIZ

Aile işletmeleri denildiğinde, yakınlık bağı olan insanların hizmet ya da mal üretmek amacıyla kurdukları kâr amaçlı sosyal kuruluşlar anlaşılmaktadır. Yalnız, günümüzde çok sık telaffuz edilen kavram çok yaygın kullanımına rağmen, sınırları, kendine özgü özellikleri dikkate alınarak, değişik bakış açılarına göre farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Tam olarak, aynı aileden iki veya daha çok kişiler aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hissesine sahipse ‘ aile şirketi ’ bir kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise ‘patron’ aile firmaları olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron şirketinin ikinci ve diğer kuşağa geçince aile firmaları vasfı aldığı söyleyebiliriz.

Genel anlamında ise aile firmaları genel kanının aksine iktisadi ve idari faaliyette çok önemli rol oynar. Ancak, ‘çok - ortaklı halka açık ’ firmalardan ‘aile bağları’ nedeniyle farklılık gösterdiklerinden, apayrı alan olarak da ele alınmaları gerekir.

Ekonomide bu denli önemli olmalarına karşın aile firmalarının ömürleri ne yazık ki kısa olmaktadır. Çoğunluğu birinci kuşak yapıcı ikinci kuşak içinde iflas etmekte ya da el değiştirmektedir. Üçüncü kuşağa dek yaşayanların sayısı ise yapılan araştırmalara göre yüzde 9’un altındadır. Aile firmalarının kısa ömürlü olmalarının birçok sebepleri var ki bu sebepler birçok çalışmada ele alınmış konulardır. Ancak bazı yerlerde diğerlerinden farklı olarak, bu çalışmanın hedeflediği, bahsedilen olumsuzlukları alıp hangi uygulamalarla olumlu hale çevirebileceğimizi göstermektir. Yani kısaca istediğimiz: aile yapısı kurumsallaşması; üst yönetimin belirlenmesi, kurumsal bir altyapının oluşturulması ve yönetim kurulunun belirlenebilmesi için hangi uygulamaların yapmamız gerektiğinin gözler önüne sermektir.

1.1. Aile Firmalarının özellikleri

- Şirketin ismi ve misyonu, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir.
- Şirket politikası özellikle aile çıkarlarına uyumludur.
- Roller ve beklentilerin yapılan işim iç içe geçtiği görülür.

- Aile bağlarından kaynaklanan “duygusallık” la, iş ilişkilerinden kaynaklanan “mantıklı davranma” durumlarının zaman birbiriyle çelişir.
- Organizasyon yapısı yoktur; çalışanlar doğal organizasyon anlayışına dayanır.
- Şirket içinde aile fertleri ayrıcalıklıdır her zaman. (ödül – ceza vs.)
- Aile de akrabalık ve “ yakınlık derecesi ”, yönetici pozisyonlarının belirlenmesinde çok büyük etkisi vardır.
- Firmadaki pozisyonları aile bireylerinin aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir.
- Patronlarda ben bilirim bir yönetim anlayışı hakimdir.
- Yönetim Kurulu Başkanı (kurucusu) ve Genel Müdür genellikle aynı kişidir.
- Aile firmalarının genellikle rakipleri tanıdık kişilerdir (Akraba, kardeş, kuzen vb.)
- Aile şirketlerinin “özellikli” bir kurucusu vardır ve başlangıçta beklentileri sınırlıdır.
- Kararlar çok çabuk (hatta saatlik) olarak alınır.
- Aile fertlerinin istihdamı ve yükselişi, “yaş” ve “cinsiyet” belirleyici özelliğidir.

2. AİLE FİRMALARINDA YÖNETİM ŞEKLİ

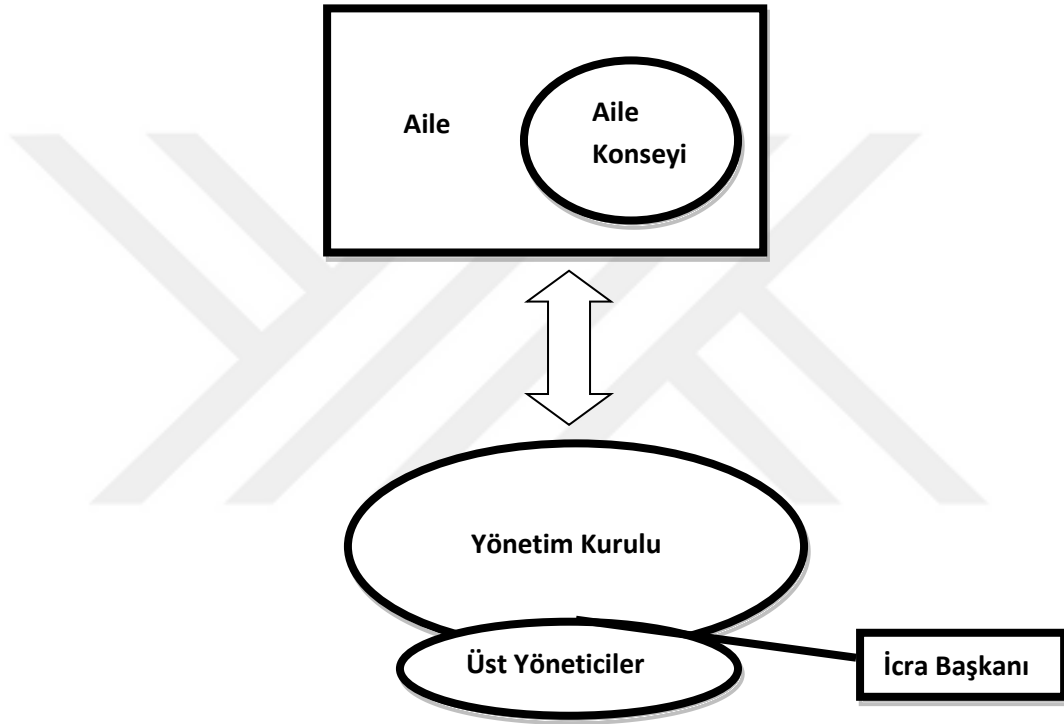
Aile firmalarında yönetimle ilgili konular doğru ve sürdürülebilir yönetim tarzının belirlenmesi olmalıdır. ‘ Yönetim Şekli ’ terimiyle kastedilen “merkeziyetçi”, “iştirakçi” ve “profesyonel” yönetim tarzının bilinmesi ve bunlar içinden – anlatmak istenen konulara değinilecek pozitif yönleri nedeniyle - profesyonel yönetim tarzının seçilecektir.

2.1. Aile Firmalarında Yönetim Şeması

Tüm kesime aynı olabilecek bir “iyi yönetim / yönetişim” sisteminin olmadığını biliyoruz bunu belirtmekte fayda görüyorum. Her firma kendi sistemini kurmak ve kendi yönetim kurulunun yapacağı rolü tanımlamak zorundadır. Buradan

yola çıkarak yönetim şemasının oluşturulması ve firma tarafından benimsenmesi kurumsallaşma adına giden yol yerinde olacaktır.

Şemayı çizimini oluştururken aile ve işin birbirinden mümkün oldukça uzak tutulması esas alınmıştır. Şemamızda ayrı bir şekilde tanımlanmış “ Aile Konseyi ” ve “ Yönetim Kurulu ” oluşmaktadır.



Şekil 1. Aile Konseyi şeması

Yukarıda da görüldüğü gibi yönetim şemasının uygulanması organizasyon için büyük başarıları da beraberinde getirecektir. Bu yapıda “ Aile Konseyi ” aileyi kararını temsil eden bir karar mekanizması olarak faaliyet gösteriyor. Aile konseyinin yapacakları arasında söyleyebileceğiniz konular şu şekilde sıralanmaktadır. Aile ile ilgili konuları tartışıp karara bağlaması, yapacağı politika ve kuralları oluşturma, ailenin yukarıda da görülen yönetim tablosunun uygulanması organizasyon için büyük başarıları da beraberinde getirecektir.

2.2. Aile Firmalarında Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu, genel kurulda hisse sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda, mevzuat, esas sözleşme, şirket içi düzenlemeler çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanır ve şirketi temsil eder.

Yönetim Kurulu firmanın stratejik karar alma, temsil eden en üst seviyede yürütme organıdır. Yönetim kurulu kararlarını alırken ve uygulamaya geçerken firmanın piyasa değerinin olabildiğince en üst seviyeye çıkarılmasını hedefler. Yönetim kurulu aldığı kararlar içinde şirket işlerini, pay sahiplerinin uzun süreli ve düzenli bir kazanç sağlamasını temin edecek şekilde yürütür. Pay sahipleri ile şirketin büyüme gereği arasındaki hassas dengenin bozulmamasını sağlarlar.

Yönetim kurulunun yapacağı etkinliğinin en üst düzeyde olmasını sağlarken, her türlü çıkar menfaat çatışmasından ve etkiden karar alma, yürütme ve temsil eden görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirecek şekilde oluşturmaya özen göstermelidir ve uygulamalıdır. Yönetim kurulu pay sahibi üyelerinin yetenek, tecrübe ve deneyim düzeyleri bağımsızlık derecesi, yönetim kurulunun performans yapı düzeyini ve başarısını belirlemekte ve şirketin hedeflerine ulaşmadaki başarısını doğrudan etkileyen mercidir.

Yönetim kurulları yaparken karşılaşılan en büyük sorunlardan bazıları aile fertlerin en üst noktalara gelmeden ya da veliaht ilan edilmeden yönetim kurullarında yer almalarıdır. Şayet en üste gelmeden ya da veliaht ilan edilmeden yönetim kurullarında yer alırlarsa, aile den olmayan üst yöneticiler hiyerarşi konusunda sıkıntılar yaşamaktadırlar. Etkin yapılaşmış orta sınıflı bir aile şirketinin yönetim kurulu yapısı aşağıdaki gibi de olabilir.

- İcra Başkanı (Aileden olan biri)
- Hissedar (Aileden, olan icrada görevi olamaz)
- Genel Müd. Yard. (Aileden biri – icra başkanının yerine geçmesi beklenir)
- Profesyonel (“Aileden Olmayan”) (Üye)
- Profesyonel (“Aileden Olmayan”) (Üye)
- Profesyonel (“Aileden Olmayan”) (Üye)
- Profesyonel (“Aileden Olmayan”) (Üye)

Üye seçerken bir diğer yönden bakarsak yönetim kurulunda olmayacak üyelerin belirlenmesi de işimizi kolaylaştırır. Şirketin belli seviyedeki finansçı, avukatı gibi birimler yönetim kurulunda bulunmaması daha iyi olur. İcra başkanı yandaşları şirkete karşı oluşturulan görüşe karşı çıkma durumu söz konusu değildir. Üst düzeyde görevli yöneticiler konuları işlevsel olaylara çekmeye çalışırlar. Yönetim kurulunda ileriye yönelik plan, ar-ge planı gibi olaya dışarıdan bakmalıdır.

2.3. Aile Firmalarında Yönetim Kurulu Üyeleri için Kriterler ve Seçim Yöntemleri

Aile firmalarında yönetim kurulunun genelde yetenekli bireylerden oluşması zeki ve çalışkan olması için yeterli olmamaktadır. Takım olarak da hep beraber çalışabilmesi ve özelliklerinin tamamlaması gerekir. Etkin bir yönetim kurulu önemli dediğimiz konularda fikir birliğine varmaya çalışmalıdır. Buna ek olarak, aile şirketlerinin yönetim kurullarında yer alan en iyi ve etkin yönetim kurulu üyeleri şirketin, hissedarların ve ailenin gereksinimlerini dikkate alarak yaratıcı çözümler getiren insanlardır. Bu kişiler yönetim kurulunda söylenenler kadar sözle ifade edilmeyen hususları da algırlar. Etkin yönetim kurulu üyeleri pay sahipleri etkili iletişim yetenekleri olan insanlardan oluşur. Karşısındaki insanları dinleyip onlarla ilgi alakası ve yetenekleri yüksektir.

Yönetim kurulu pay sahibi üyelerinin birden fazla yeteneğe sahip olmaları gerektiği ve iletişimin çok önemli olduğu açıkça görülüyor, genelde genel olarak bir de yönetim kurulu üyelerinden karşı tarafın beklenenler var. Kurul üyeleri, şirkete hem enerji harcamaya ve pozitif enerji vermeye hazır olmalıdırlar. Yapılacak olan toplantılara iyi hazırlanıp firmayı iyi temsil etmeleri ve yeterli zamanı ayırabilmelidirler. Yönetim kurulu pay sahipleri üyeleri yaptıkları işi zevk almalı ve işlerini sevmeli o işten gurur duymalıdır.

2.4. Aile Firmalarında Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği Nedir?

Bağımsız üye denildiğinde aileden olmayan ve icra işlerinden sorumlu tutulmayan kişilerdir. Bağımsız yöneticiler gereken durumda firma sahibine karşı dik

bir duruş sergilemeliler, bu durumda firmanın hedeflerine ulaşmasında önemli katkı sağlar.

Bağımsız üye seçiminde farklı yollar izlenebilir. Yönetim kurulu iyi bir şekilde gözlemlenmelidir, gözlemden derken üyelerin geçmişten gelen eksik yönleriyle değerlendirmedir. Buna göre üyenin finansa yönelik mi, yoksa başka bir alana yönelik mi araştırmaktır.

3. AİLE ŞİRKETLERİNİN HEDEFLERİ

Aile firmaları, işletme çeşitlerine göre genelde yönetsel açıdan farklıdır. Genelde bu durum aile ve firmalarının hedeflerinin farklılığından gelmektedir. Aile firmaları, daha kurumsal olabilme düşüncesinin hedefleri doğrultusunda ilerlemektedir.

İşletmelerde çalışanlara gösterdikleri performans doğrultusunda fırsatlar tanınması gerekir. Aile şirketlerinde bu durum böyle işlenmez. Aile şirketlerinde duygusal bağdan dolayı herkese eşit fırsatlar verilmesi düşünülür.

Aile işletmelerinde diğer bir hedefi, aile bireylerinin şirkette istihdam edilmesidir. Ailenin geçimini sağlamak sorumluluğuna sahip olması gibi, bireyler iş sahibi olmasına katkı sağlamak da geleneksel hal almıştır ve bu görevi yerine getirmek için üst yönetici konumundaki kişi, diğer aile bireylerin işletmede çalışması ve daha faydalı olacağı düşüncesindedir. Firmalar birçok ölçüte göre planlanan değerlendirmeler neticesinde aile firmalarında göz ardı edilir ve personel seçiminde bu göze alınarak yapılır.

4. AİLE İŞLETMELERİNDE GENEL OLARAK YAŞANAN SORUNLAR

4.1. Aile İlişkilerin Firmaya Yansıtılması

Aile firmalarında aile çatışması firmayı olumsuz bir şekilde etkiler bununla birlikte aile çalışanlarının moral ve motivasyonlarını düşürür üyelerin tarafından yönetilen işletmelerde yaşanacak her hangi bir olumsuz olay diğer tedarikçi firmalar

tarafından güvensizliğe yol açar veya çok aileli aile firmaları genelde eşler yüzünden ve ya ikinci kuşak dediğimiz amca çocukları arasında da yaşana bilmektedir. Genelde günümüzde görülen kardeşler arasında genel müdür olma veya eşlerin birbirlerini çekememe gibi basit sonuçlardan dolayı işlerin bozulduğunu görürüz. Bunun için yapılması gerekenler firma sahiplerinin daha bilinçli davranması gereklidir.

Firmaya çocukların dahil edilmesi onların iyi bir eğitimden geçirip daha başarılı olabilmesi için onların yetiştirilip kendi başarılı olduğu kanallara kaydırılması şarttır.

4.2. Aile İçi Çatışmalar

Aile bireyleri arasında yaşanan uyuşmazlıklardan meydana gelen çatışmalar aile içi çatışmalar olarak adlandırılmaktadır. Aile içi çatışmaların birçok nedeni olabilir. Bu nedenlerin çeşitliliğine göre, aile içi çatışmaların türleri ortaya çıkmaktadır.

Aile içi çatışmaların en belirgin nedenlerinden birisi, aile bireylerinin içinde bulundukları sıkı duygusal bağlardır. Aile içi bağların, diğer aile bireyelerine karşı bir savunma aracı olarak ortaya çıktığı durumlarda bastırılması güç çatışmalar meydana gelebilmektedir. Bu çatışmalar uzun süreli, karmaşık yapıda ve sancılı olabilir. Aileler, “duygusal çatışmalar” olarak tanımlanabilecek olan bu tür çatışmaların olmaması için kendi iç mekanizmalarına sahip olsalar da, bireyler arası sıkı bağlılıklar nedeniyle kaçınılmazdır.

5. AİLE İŞLETMELERİNİN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ

Aile firmalarında üst yönetimin zayıf yönleri şu şekilde oluyor oğulları arasında 2 oğlu varsa büyüğü söz dinliyorsa ve babasının sözünü dinliyorsa küçük olan biraz yaramaz ve ama başarılı söz dinlemiyorsa babalar genelde başarılı değil de söz dinleyenleri tercih eder buda firmanın zayıf tarafını ortaya koyuyor. Genelde aile firmaları daha duygusal davranıp yanlış kararlar alabiliyor.

5.1. Aile İşletmelerinin Üstün Yönleri

Aile firmaların üstün yanları bazı alınacak kararları çok çabuk karar alıp uygulamaya geçebiliyorlar. Aile toplumda sevilen ve güvenilen bir yere sahipse iş yapmaları onların sözleri toplumda yani hitap ettiği kesime senet yerine geçmektedir buda bunların başarılarını ortaya koyuyor. Küçük çaplı işletmeler olduklarından firma sahibine ulaşım daha kolay olup çözüm mekanizması daha hızlı işliyor. Bu da aile firmaların daha hızlı bir şekilde sorunların altından kalktığını gösteriyor ve etrafındaki kişiler güven duygusu yaratıyor.

5.1.1. Esnek ve Hızlı Karar Alabilme

Aile firmaları kurumsal firmalara göre biraz daha esnektir kurumsal firmalar gibi bürokrasiye takılı kalmazlar buda işlerin daha hızlı ilerlemesine sebep olur. Esnek olmaları da bunların başarılarını tetikler her firmaya yapısını göre hareket etmesi bunların esnek taraflarını ortaya koyar kişiler bazında veya firma bazında bazı konularda veya işlerde taviz vermesi söz konusu olabilir.

5.1.2. Hazır Hedef Birlikteliği

Firmalarda ortak hedef belirlenmesi zorlu bir aşamadır genelde hedeflerine ulaşmak onlar için sıkıcı ve uzun süreç olabiliyor çünkü aile firmalarında bu süreç biraz daha sancılı ilerlemektedir. Aile firmalarının iç tüzükleri olmadığından dolayı herkesin uyması gereken bir kuralları yoktur bu hedefler bazen şaşabiliyor bu nedenle aile firmaları kısa vadeli hazır hedefler kullanmayı tercih ediyor. Bu kısa vadeli hazır hedefler aile firmaları üyeleri tarafından da tercih ediliyor.

Kısa vadeli hedefler aile firmalarını da daha başarıya ulaştırıyor uzun vadelerde sapmalar ortaya çıkıyor.

5.1.3. Güvenirlilik

Aile firmalarında güvenilirlik ön plandadır Sosyal ilişkiler ticaret ve iş hayatında özellikle aranan güvence unsuru açısından. Aile firmalarında genel olarak söz

senet demektir referans üzerinde iş yapan aile firmaları güven sağlayamadığı takdir de batmaları söz konusu olabilir. Aile firmaları genelde iş hacimleri sirkülasyon dan değil referans üzerine yapılan çalışmalardan dolayı küçük hacimli işletmeler olduğundan topluma kazandırdıkları güven çok önem arz eder. Birde aile firmaların da çalışan personelin o ortamda durmaz ve kendilerine gelecek göremezler bundan dolayı aile üyeleri çalışanlara bir çalışan tarzında değil de bir abi kardeş ilişkisi ortamı yaratırlar bu ortamda daha samimi ve daha güvenilirlik ortaya koyar.

5.1.4. Bilgi Birikiminin Aktarılabilmesi

Aile firmalarında bilgi birikimleri aktarılması genelde babadan görünen örf ve adetlere dayanmaktadır bu teknolojik gelişim sebebiyle aile firmaları teknolojiye ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar ve yapılacak bilgiler elektronik veri tabanından da çok kolay ulaşabiliyorlar ama genelde aile büyüklerinden görünen bilgiler onları daha fazla etkiliyor bu kuşaktan kuşağa geçiyor yeni nesil bazı konuları ve kuralları değiştirmeye kalktığında ortaya bazı çatışmalar çıkıyor buda aile üyeleri arasında huzursuzluğa sebep veriyor.

Aile Şirketlerinin Güçlü Yönleri;

- Hızlı karar alma aile firmalarıdır,
- İleriye yönelik uzun vadeli düşünme iş planı ,
- Hedef birliği beraberliği
- Aile bireylerinin birbirine bağlılığı,
- Kültürel değerlere karşı sorumluluk
- İşletmeye bağlılık,
- İş tecrübesi ve bilgi birikimi,
- Maddi ve zaman konusunda her zaman esnek olma,
- Ailenin firmalarının tamamen iş odaklı düşünmesi

5.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin zayıf yönlerine bakıldığında genelde kuşak çatışması yaşanır bunların genel müdür anlamında biraz ters düşebilirler bunları da çalışanlara yansıtıyorlar buda şirkette çalışanların moral motivasyonu nu düşürüyor firma içinde

çatlaklıklara yol açıyor bir de küçük aile firmalarından kulak dan dolma sözlere inanıp yani dolduruşlara gelip şirket için de birbirlerine kırıcı davranabiliyorlar.

5.2.1. Hedeflerde Çatışmalar

Aile firmalarında hedef çatışma olabiliyor çok başlı aile firmalarında yani patronu çok olan aile firmalarında herkesin bir gövde gösterişi oluyor yani hedefleri her biri ben yaparım sevdasına girip firmanın hedefini şaşırtıp çalışanlar içinde iş yükünü artırıp moral motivasyonlarını düşürüyor. Bazı hedef çatışmaları firmayı mali yönden de sıkıntıya soktuğu oluyor bu çalışanların iş yükünü artırıp anların daha fazla yıpranmasına sebep oluyor ve de hata payını artırıyor.

5.2.2. Düşük Verimlilik

Aile firmalarında moral motivasyon çok önemlidir çalışanların her zaman moral motivasyonunu yüksek tutmak lazım ki verimi düşmesin onlara kaba azarlayıcı veya maaşını az vermemiz takdir de onların moral motivasyonunu düşürüp verim alamayız bundan dolayı daha dikkatli olunmalı ve de firma pay sahipleri ne kadar enerjik iş gelirlerde onların moral motivasyonları yüksek olması düşük verimliliği % 90 etkiler buda verimin artmasını sağlar.

5.2.3. Duygusal Yönetim Anlayışı

Aile firmaların bazılarında işle duygularını karıştırırlar bunların ayırt edemeyen aile firmaları zarar görmektedir. Ticaret te bazen acımasız kararlarda alınmalıdır. Örneğin işi bilmeyen birini sırf eşinin akrabasının çocuğu ve ya acıdığından dolayı işe alması gibi böyle yaklaşımlar firmaya her anlamda zarar vermektedir hem maddi hem manevi bu durumlarda üyelerin oy çokluğu ile karar verilmesi gerekmektedir aksi halde firmaya ciddi zararlar vermektedir.

5.2.4. Şeffaflığın Olmaması

Aile firmalarında şeffaflık çok önemlidir kurumsal firmalara göre denetlemek çok mümkün değildir kurumsal firmaların hepsi faturalı ve hesapların ödemelerin bankadan geçtiği için hesap verebilirliği daha koyadır.

İç denetimin yapılabilmesi için aile firmalarında önce güven söz konusudur . Güvenin olmadığı bir yerde aile firmalarda çatışma çıkması öz konusudur aile firmaları denetleme mekanizmalarını kendileri kurarlar bunlarda onların iş yükünü artırır güven fazla olmamasından dolayı her işi kendileri yapmak zorunda kalırlar. Bu şeffaflığın olmaması akraba çalıştırmanın sebeplerine de dayana bilir.

Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri;

- Akraba kayırma onları işe alma,
- Öz sermaye olmadan büyüme isteği
- Aile bireyleri ile şirket istekleri bir birine ters düşmesi
- Şirket için planlama olmaması
- Yönetimin aile bireylerinde olması,
- Aile üyelerinin arasındaki fikir ayrılıkları düşmesi
- Şirket yöneticilerin hep ben biliyorum demesi
- Ailede sorunları şirkete içine yansımaları,
- İş çekirdekten gelmediği için bilgi yetersizliği ve deneyim konusunda sıkıntıya düşülmesi,
- Şirket genel müdürünün tecrübesiz oluşu

6. AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONEL OLMAK

Ailede yaşayan kişiler firmanın bir yerlerinde çalıştığı aile şirketlerinde, hem aile hem firma ilişkilerini düzenleyen, olası durumlarda yapılması gerekenleri öngören bir Aile anayasası, tamamlayıcı nitelikteki Kurumsal Şirket Yasaları da yok ise, aile adına yönetmek ve denetlemek sorumluluğunu üstlenen aile bireylerinin işi daha zordur. Hem aile bireyleri, hem profesyonel yöneticiler arasındaki dengeyi sağlamak kolay değildir. Çünkü profesyonel yöneticiler adından da belli olduğu gibi firma içerisindeki olayları profesyonel anlamda takip ve denetim altına alırlar. Aile içindeki yöneticiler olaylara kısmi olarak duygusal yaklaşabilirler.

Aile içerisinde ne kadar güven, sevgi, saygı bağı olursa olsun, ortada bir güç ve para söz konusu ise açık edilemeyen gizli beklenti, çekişme, rekabet vardır ve olacaktır. İnsanın varoluşun temelinde güç, egemenlik, yetkeye sahip olma çabası yatar. Hele toplumumuzdaki herkesin baş olmak istediği de hesaba katılırsa iş sanıldığı kadar kolay değildir. Her ne kadar çok güçlü aile bağları da olsa, insanın fitratında var olan kişisel fayda ve erk hesapları, çoğu zaman işletme önceliklerinin önüne geçebilir. Bazen de bir şeyler bahane edilip, her hangi bir aile bireyi, işten uzaklaştırılabilir, çocuk veya kardeşi ile mahkemelik durumlar bile yaşanabilir.

Ailenin birbirleriyle ilgili kendi iç hassasiyetleri yetmezmiş gibi, aile bireyleri arasında dedikoduculuk yapıp bu durumdan fayda çıkarmaya çalışan veya laf taşıyıp ortamı yaptıklarıyla ve söyledikleriyle provoke etmeye çalışan profesyonellere de rastlanır bazen. Halbuki yapılması gereken, izlemekten ziyade, şirket için iyi ve olması gereken neyse o yapılmalıdır. Birden çok amir dengenin söz konusu olduğu ortamlarda, profesyonellerin yapması gereken, kişilerden ziyade işin ihtiyaçlarına bakması, işin kendisine odaklanmasıdır. Çünkü profesyonel yöneticinin orda olmasının gereği budur. Olması gerekende budur. Amir istikamet ise, aile nezdinde yönetim sorumluluğunu taşıyan ve rapor edilen patron kişidir. Sorumluluk paydaşlığı onunla vardır. Bu diğer aile bireylerini yok saymak anlamında değildir. Tüm aile bireyleri veya hissedarlar ile de diyaloglarda saygılı, iyi niyetli olmak hem insani, hem de diplomatik bir görevdir.

Aile bireyleri arasındaki farklı bakış ve becerilerin, iş yapma şekillerinin işin gidişatına doğrudan veya dolaylı tesirleri olsa da, toplam performansa bir şekilde yansıyor olsa da bundan yakınmanın çok anlamı yoktur. Çünkü şirketler, aile bireyleri için en tabii iş adresidir. Aile bireyleri de doğal yetenek olarak görülür, ya da öyle kabul edilme zorunluluğu vardır. Evde oturacak veya başka şirkette çalışacak halleri de yoktur. Bu ailevi zaruretin profesyoneller tarafından iyi anlaşılması gerekir.

6.1. Aile Şirketlerinde Profesyonel Yönetime Geçiş Süreci

6.1.1. Profesyonel Yönetimin Gerekliliği

Kurumsallaşma birçok değişkeni olan zorlu çok iyi mücadele edilmesi gereken ve sabır gerektiren bir süreçtir. Bu süreç, aile işletmelerinde daha zorlu ve sancılı geçmektedir. Çünkü aile şirketlerindeki aile bireylerinin kalıplaşmış bir takım gelenekleri vardır. Kurumsallaşma sürecinde işletmenin iş hacminin genişlemesi, faaliyet alanlarının büyümesi, denetlenmesi gereken unsurların artması ve benzeri nedenlerle ciddi boyutlara ulaşan sorumluluklar işletmelere dışarıdan yönetici desteği alınmasını zorunlu kılmaktadır. Profesyonel yöneticiler, yönetim konusunda aileden gelen yöneticilerin geleneksel yaklaşımları benimsemezler ve yönetim sürecinin birçok kısmında aile bireylerini rahatsız edici yetkilere sahip olurlar.

Bu yetkilerin kullanımı ve profesyonelce yapılan yönetimin yaklaşımlarının uygulanmasıyla birlikte işletmedeki diğer aile yöneticileri ile arasındaki ayrılık belirginleşmeye başlar. Bu ayrılık, şirket sahiplerinin işletme üzerindeki etkilerinin ve işler üzerindeki denetimlerinin azalmasını getirmektedir. Bunun sonuncu olarak da profesyonel yönetici işini gerektiği gibi yapamamakla sonuçlanır.

6.1.2. Profesyonel Yöneticinin Önemi, Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Özellikle hızlı bir şekilde büyüme gösteren aile şirketlerinde yönetim için yetiştirilmiş bir aile bireyinin bulunmasına pek rastlanmaz. Planlı bir büyüme yaşayan aile şirketlerinde yönetici olarak aileden birisinin yetiştirilmesi mümkünse de, yöneticiliği meslek olarak edinmiş, bu alanda ciddi deneyimler kazanmış ve kariyer planlamasını bu yönde hazırlamış bir yöneticinin özelliklerini kazandırmak mümkün görmemektedir. Bu nedenle kurumsallaşmayı benimsemiş ve uygulamaya kararlı olan aile şirketlerinde aile dışından profesyonel bir yönetici arayışı olmaktadır. Profesyonel yönetici, şirketin temel işlevleri olan pazarlama, finans, reklam, muhasebe, hukuk, insan kaynakları ve eğitim konularında bilgi ve deneyime sahip olduğundan işletmenin kurumsallaşmasında büyük öneme sahiptirler.

Aile işletmesinde en tepe yöneticinin aile içinden gelmesinden kaynaklanan birçok sorun bulunmaktadır. Bunların başında, aile ve işletme kavramlarının çatışması bulunmaktadır. Bu durum, işletmenin varlığını ve büyümesini sürdürebilmesi için gerekli önceliklerin belirlenmesi sırasında aile önceliklerinin ortaya çıkmasına ve işletme için önem arz eden konulara yeterli önceliğin verilmemesine neden olmaktadır. İşletmenin tepe yöneticisinin aile bireyi olması durumunda yaşanabilecek olumsuz durumlar şu şekilde sıralanabilir:

- Şirketin ve aile kavramları önceliklerinin çatışması,
- Görev, yetki ve sorumlulukların sınırlarının olmaması,
- İstihdam politikalarının bilgi, beceri ve deneyim ile ölçekli olmaması,
- Aile bireyi olan çalışanların performans değerlendirmelerinin objektif ve gerçeği yansıtır biçimde yapılamaması,
- İşletmenin finansal ve teknik verilerinin doğru yorumlanamaması,
- Ekonomik kriz yönetiminde duygusal kararlar verilmesi,
- Piyasaya sürme ve pazarlama faaliyetlerinin yetersiz kalması ve büyüme ihtiyacının tam anlamıyla dikkate alınmaması
- Yöresel çevresel ve sektörel değişimlere ve gelişmelere uyum sağlanamaması,
- Modern yönetim anlayışına uyum sağlanamamasıdır.

Aile dışından bir profesyonel yönetici ile yaşanması beklenmeyen bu sorunların aile içinden gelen tepe yönetici ile yaşanması olasılığı, yöneticinin ailedeki konumundan elde ettiği aşırı özgüven duygusu, aile bireyleri ile arasındaki sosyal bağlar ve bir yönetici olarak planlanmamış olan mesleki yaşantısıdır. Bu olumsuzlukların yanında tepe yöneticinin aile içinden gelmesinin bazı avantajları da vardır. Bu olumlu yönler de şu şekilde sıralanabilir

- Şirkete özgü bilgi birikiminin aile içi devirler sayesinde sonraki nesillere kolayca aktarılabilmesi ve bir aile kültürünün oluşturulabilmesi,
- Bürokrasi işlemlerinin insiyatif kullanılarak daha kısa zaman alması,
- En tepedeki yöneticinin geniş yetkileri sayesinde daha hızlı ve çabuk karar alabilmesi,

- Aile tarafından benimsenmesi ve aile kimliğiyle özdeşleştirilmesi durumunda üretilen mamul ya da hizmetin kalitesine daha fazla önem verilip ürünün daha kaliteli çıkmasının sağlanması.

Aile firmalarında olumsuzluklar genellikle danışmanlardan fazla yardım alınmadıklarından dolayı ve aile patronları genelde hep ben bilirim ve de işinin uzmanların işlerine karıştığından dolayı işlerde fazla verim alamazlar genelde her seferinde bu danışman ne derse onu yapacağım derler fakat yerine getiremezler her seferinde aynı sıkıntıya düşerler ikin nesil biraz bu konulara açık olurken aile büyüklerin sözünden çıkamadığı için fazla verimli olamazlar.

6.1.3. Yabancı Yöneticinin Yaşadığı Kurumsallaşma Sorunları

Aile firmalarının kurumsallaşamama sorunlardan en önemlisi olarak karşılaşılan aile dışından gelen kişilere güven eksikliğidir. Genelde dışarıdan gelen yabancı kişilere bunun bilgisi ne kadar diye tespit etmeye çalışır firma patronları onlara çok komik sorular sorup komik hale düşürürler kendilerini nitekim aile firmalarında personel alımlarında aile bireylerine öncelik verilmesi gerektiği düşüncesinin oldukça yaygın olduğu bilinmektedir. Büyüme eşiğine ulaşan aile şirketlerinin yönetim işleri de aynı oranda artmış olacaktır. Kurucu yönetici ile yönetilmeyi sürdüren aile şirketlerimde bu durum, aile şirketlerine özgü sorunların büyümesine ve işletmenin geleceğinin tehlike altına girmesine neden olacaktır.

Yönetim faaliyeti alanına giren işlerin hacmi ve miktarı arttıkça yöneticinin sorumlulukları ve bununla birlikte iş yükü de artacaktır. Bu durumda yabancı yönetici ile çalışma konusunda isteksiz davranan işyeri sahibinin temel bahanesi, aile den olmayan kişilere güven söz konusu değildir.

Aile dışından gelecek bir yöneticiye karşı duyulan güvensizlik hissi, kurumsallaşma sürecinde bazı olumsuzluk durumlarına neden olmaktadır. Profesyonel yönetici ile çalışılmaya başlandığında bu güvenememe sebebiyle görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde baskıcı hal ve davranışlara neden olmaktadır. Bu davranışların başında, yöneticiyi aile bireylerine fazlasıyla sık hesap

verme ve bir profesyonel yöneticinin kendi başına alması gereken konularda bile aile bireylerine danışması konusunda zorlamak bulunmaktadır. Profesyonel yönetici alması gereken kararları kendi başına alamayınca yani aile bireylerine de danışması gerektiği hissiyatı verildiğinden dolayı görevini istediği şekilde sürdüremez. Aile dışından gelen yöneticiye karşı güvenememe duygusunun getirdiği bir diğer sorun da yöneticinin aldığı kararlara şüphe ile yaklaşılmasıdır. Halbuki bunun önüne geçebilir aile bireyi. Oda nasıl olur. Profesyonel yöneticiyi bırakırsın kendi haline ama onu da sen denetlersin uzaktan yaptığı işleri denetlerse aile bireyi aslında ortada bir sorun kalmaz. Hem profesyonel yönetici işini sağlıklı bir şekilde yapar hem de bir türlü güven konusunda istediği kıvamı yakalayamayan aile bireyinin içi rahat olur. Hal böyle olursa profesyonel yönetici olarak motivasyon sahibi olması gereken bireyde isteksizlik, güvensizlik ve işletmeye karşı sahiplenmeme duyguları oluşmamış olacaktır. Bu durum profesyonel yöneticinin motivasyonu ile birlikte yönetim faaliyetlerini de engellemeyecektir.

Profesyonel kiler genelde devlete hesap verdikleri işin aile firmaları nı düşünerek yola çıkarlar ama aile üyeleri onlardan para isteyecek diye kendilerini geri planda bırakırlar.

Özellikle mali ve idari konularda profesyonel yöneticinin kurumsallaşma ilkelerine uygun olarak denetlenmesi haricinde gerçekleştirilen kısıtlamalar ve gereksiz sorgulamalar, şirketin büyüme için gerekli kaynakları kullanması sırasında çekimserliği doğuracaktır. Bu çekimserlik zaman kaybına, zaman kaybı ise çevresel etmenlerle uyumlu bir değişim veya gelişimin sağlanamamasına neden olabilmektedir.

Profesyonel yönetici ile çalışma genellikle kurumsallaşma çalışmaları ile gerçekleşen bir durumdur. Bu durumda olan bir işletmenin büyüme sürecinde olması da doğaldır. Büyüme sürecindeki bir aile şirketinde profesyonel yönetime geçişte, yöneticinin atması gereken adımlardan birisi ise gelişme sırasında gerekli ihtiyaçları karşılamak için mali kaynak arayışıdır. Bu kaynak arayışı bazı durumlarda şirkete ortak alınmasını gerektirebilir. Oysaki aile işletmelerinin dışarıdan ortak almaya karşı isteksiz oldukları bilinmektedir. Aile bireyleri miras bölünür mantığı içerisinde olduğundan dolayı yeni yabancı bir ortağı şirkete sokmak istemezler. Bu isteksizlik,

işletmenin mali kaynak sıkıntısının çözülememesine ve büyüme sırasında gerekli olan yatırımları yapamadığı için fırsatları değerlendirmemiş olarak piyasasındaki rakipleri karşısında zayıf duruma düşmesine neden olmaktadır. Profesyonel yönetime geçişte yaşanan bu sorun, kurumsallaşma çalışmalarının dengesiz gerçekleşmesine ve istenilen sonucu vermemesine neden olur.

7. KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşmada önemli olan sistemli bir şekilde hareket edebilmektir. Bütün her şeyin rayına oturmuş, görev dağılımları iyi bir şekilde yapılmış olması gerekir. Etkileşimde iyi bir alt yapı kurulmuş olması gerekir. Kurumsallaşmada gerekli olan tüzükleri oluşturulması, gerekli bilgilendirme ve kuralların belirlenmesi ve bunları şirket çalışanlarına aktarılması gerekir.

7.1. Şirket ve Aile İlişkisi

Aile şirketlerinde işletmede plansız hareket etme yüzünden şirket geleceği risk oluşturmaktadır. Şirket sahibinin vefatı yüzünden yerine işten anlamayan bireylerin geçmesi ile şirket geleceği bir süre sonra olumsuz yönde etkilenmektedir. Sağlıklı olan bireylerin ise belli yollar izleyerek şirketin geleceğini iyi yönde düşünmesi gerekir. Başarılı olan ailelerin karşılaştıkları süreçleri diğer ailelerin iyi gözlemlemesi ve bu yönde iyi bir yol izlemesi gerekir. Aile içi anayasa oluşturma ve konseylerin kurulması ailenin kurumsallaşması sürecinde bir etkidir.

7.2. Aile Konseyinin Kurulması

Aile kurulunun kurulması için belli çerçevelerde ilerlenmelidir. Bu kurul üye alımında açık olmalıdır. Bu kurul kurulurken aile üyelerinin toplanıp belli kararlar çerçevesinde üye alımları olabilir. Kurulun şartları aşağıdaki gibidir:

- Kurulun toplanma süresi belirlenmeli
- Aralığın ihtiyacın olduğu sürelerde ve gündemde olan konular baz alınarak yapılması gerekir.

Aile Kuruluna Dahil Olma Kriterleri

Kurula aile toplantılarında bazı durumlarda dışarıdan kişiler davet edilebilir. Belli şartlar çerçevesinde bireylerin kurula alınması söz konusu olduğundan bu maddeler belirlenmeli ve yönetim tarafından kabul edilmelidir. Her şirketin bu tür kriterleri oluşturması gerekir.

7.3. Aile Anayasasının Hazırlanması

Kurumsallaşmada aile anayasasının önemi üst seviyededir. Aile işletmeleri uzun süreli ayakta duramama nedenlerinden biride önceden belirlenen bir planın olmaması ve bu yüzden ani kriz durumunda bir çıkar yol bulamamalarıdır. Aile anayasası hazırlanırken şirketin bütün durumlarını baştan sona barındırması gerekmektedir. Aile anayasasına baktığımızda:

- Misyon
- Hisse payları oranları
- Görevde devir ve değişim süreci
- Aile bireyleri eğitim konusunda denetimci olması ve yönetim kadrosuna katılımında koşullar oluşturması
- İleride olunması istenen yer
- Yönetim kuruluna seçimdeki kriterlerin belirlenmesi unsurları yer almalıdır.

Aile şirketlerinde olması gereken bazı vizyonlar aşağıdaki gibidir:

- Büyümenin hızı yıllara göre belirlenmeli
- Şirket gelişim sürecinin elle tutulur bir belge şeklinde toplantılarda sunulması.
- Yaşı küçük olan bireylerin eğitiminin verilmesi
- Geçmişte uygulanan adetlerin yeni nesillere aktarabilme
- Ailenin şirketten beklentilerinin belirlenmesi
- Ailenin profilini sağlam bir şekilde temel alması ve ileride de aynı imajı sergileyebilmesi amaçlanır
- Aileye sonradan katılmış bireylere gerekli eğitimin verilmesi.

7.4. Aile bireylerinin Yönetime Kazandırılması

Karar Alma

Aile bireylerinin bir araya gelip beraberce emek sarf ederek hazırlayacakları politika ve kurallar hakkında karar verme yöntemleri en az alınan kararlar kadar önemlidir.

Küçük Aileler (Sayıları 4–10 üye arasında değişen): Küçük aileler herkesin katılacağı bir çalışma grubunu daha rahat oluşturabilirler. Çünkü küçük şirketlerde karar merci sadece bir ağza bakar. Olacak dedi mi olur veya olmaz dedi mi olmazdır. Bir yönlendirici moderatörün yardımıyla tartışmalar yapılır. Bu tip ortamlarda kararlar “fikir birliğiyle” alınır.

Orta Büyüklükte Aileler (Sayıları 10–20 üye arasında değişen): Bu aileler kendi aralarında birkaç çeşitli departmanlara ayrılıp değişik çalışma şartları hazırlayıp birbirlerine sunabilirler. Bu sayede fikir alışverişi ortaya çıkar. Buda şirketin hata yapma olasılığını en aza indirger.

Kalabalık Aileler (Sayıları 20 üyeden fazla): daha kurumsal olma isteği olduğundan dolayı Daha resmi sistemlerle çalışma isteği içerisinde olmalıdır. Bu tip ailelerde ailenin tümünü temsilen daha önce kurulmasını ve dâhil olma kriterleri aktarılan “Aile kurulu” tüm üst düzeyi temsilen yönetim konularıyla ilgilenir. Büyük bir ailede aile kurulu taslak politikaları oluşturup aile bireylerine görüşleri için dağıttıktan sonra yenilenen plan taslağını Aile Meclisi’nde oylamaya açar. Haliyle kalabalık bir ailede fikir birliği sağlamak o kadar kolay olmayacaktır. ancak Aile Anayasası’nda belirtilen oylama sistemi burada da geçerlidir. Çok kalabalık ailelerde, Aile kuruluna politikaları bütün ailenin oyuna sunmadan onaylama yetkisi de verilebilir.

Aile Bireylerinin Yönetime Kazandırılması

Şirket geleceği açısından gerekli düzen çerçevesinde hareket edilmelidir. Aile bireyleri hiçbir tesir altında kalmadan kararlarını iyi bir şekilde dile getirebilmeli, karşılıklı iyi bir şekilde diyalog kurabilmelidir. Bu durumda gerekli desteği danışmandan yardım alabilir. Aile bireylerinde etkisiz kalanların bu sürece dahil

edilmesi ve deneyime sahip olması gerekir, süreçte ana hedefin amaçlanması gerektiğini tüm üyelerin bilmesi ve gerekli yerde danışman desteği alınmalıdır.

Şirket geleceğini olumlu etkileyecek her konuda bireylerin katılımlarda bulunması gerekir. Ailede belli bir olgunluk seviyesine gelmiş bireylerin şirket kararları alınırken onlarında fikrini almalarında yarar vardır. Sonuç olarak geleceğe yatırım yapıldığından gelecekteki yönetici potansiyeli olan bireyler için gerekli çalışmalar erkenden başlatılmalıdır.

Özel Politikalar

- İşe alınırken, aile içinden çalışacak kişiler, aileden olmayanlarla aynı özellikleri taşımalıdır.
- Aile içindeki çalışacaklar aileden olmayan çalışanlarla aynı performans göstermeleri beklenir.
- Aileden çalışanlarda tıpkı diğer çalışanlar gibi aileden olmayan çalışanlar tarafından denetlenmelidir.
- Verilen ücretlerde çalıştığı pozisyona uygun ve adaletli, piyasa değerlerine göre belirlenmelidir.

Profesyonellik

Daha önce farklı şirketlerde ama aynı sektörde deneyim sahibi olan kişiler ve sektörde kendini kanıtlamış yöneticiler şirkete yeni fikirler yeni değerler katabilir. İşe daha da sarılması amacıyla teşvik için şirketin olabildiğince yetki ve sorumluluğu verilir. Ve şirket sahibi tarafından da dönüşümlü ve koordineli çalışılabilir. Bu kişileri işlerinde her şeyin düzgün gitmesi ve şirketin başkanı olmak için teşvik amacıyla başkanlık pozisyonu bir aile üyesiyle aile üyesi olmayan bir çalışan arasında dönüşümlü olarak yürütülebilir.

Tecrübe ve Eğitim

Aile bireyi yüksek lisans derecesine sahip olmalıdır. Değilse işe başladığından itibaren 5 yıl içinde işle alakalı bir konuda yüksek lisans derecesi almalıdır. Çünkü işletmeyi geleceğe taşımak onun bilgi tecrübe ve başarısından geçmektedir. Buda yaptığı işin eğitimini en çok aldığından geçecektir.

Yine örnek bir uygulama olarak, şayet yüksek lisans derecesi aile bireyi işletmede tam zamanlı olarak çalışırken alındıysa, not ortalamasının ‘iyi’ ve üstü tutturulduğu her dönem için kişinin okul harçları ve ilgili masrafları şirket tarafından ödenebilir. Eğitim açısından başka bir örnek ise ‘profesyonel eğitimlerdir’. Yüksek lisans derecesi alındıktan sonra çalışmanın sürdürülebilmesinin koşulu olarak aile bireyi her takvim yılında, örneğin 60 saat, profesyonel eğitim tamamlamakla yükümlü tutulabilir. Aile üyesi bunu yapmadığı takdirde çeşitli yaptırımlara başvurulmalıdır.

8. İÇ KONTROL SİSTEMİ, ÖNEMİ VE İÇ DENETİM

8.1. Kurumsal Yönetimde İç Kontrol ve İç Denetim

Bir şirketin kurumsallaşmasında, güvenilirliğinde, mevzuata ve kurallara uygunluğu ve verimliliğinde iç kontrol sisteminin varlığı ve bu sistemin sekteye ugratılmadan veya başka hiçbir yere bağımlı kalmadan çalışabilirliği önem kazanmaktadır. Bu sebeple, aile şirketi yapısında; şirket sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin, yöneticilerin işletmelerinde iç kontrol sisteminin varlığı ve işleyebilirliği konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

Bu bölümde aile şirketlerinin kurumsallaşması ve kurumsal yönetiminde iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetinin rolü ve önemi aktarılacaktır.

İç kontrol, şirket organizasyon şemasında yönetim kurulu, yöneticileri ve çalışanları tarafından yönlendirilen, operasyonların etkinliği ve verimliliği, mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasal düzenlemelere uygunluk sağlamayı amaçlayan ve bu konuda makul güvence sağlamak için tasarlanmış ve iş süreçleri içinde yer almasından ötürü bir sistem olarak nitelendirilen bir kavramdır.

Birincisi, şirketin hali hazırda var olan varlıklarının korunmasını sağlar. Çünkü şirket büyüdükçe varlıklarını korumak zorlaşacak ve sistemsel bir sorun haline gelecektir.

Bir diğer önemli amaç ise, şirketin mali raporlama güvenilirliğinin sağlanmasıdır. Şirketin Mali verilerinin güvenilir olması yönetimdeki kişilerin ticari

kararlar almakta doğru kararlar alması, işletme içi herhangi bir kayıt dışılık durumunun veya başka bir deyişle yolsuzluğun önlenmesi veya tespitinde yardımcı olur.

Üçüncü temel amacı ise, Diğer bir ifadeyle iç kontrol sisteminin bir işletmede var olmamasının olumsuz sonuçları; para ve mal kaybı, hatalı kararlar alınması, suistimal ve dolandırıcılıklarla karşı karşıya kalınması, gelir kaybı ve amaçlara ulaşamamasıdır.

Uluslararası İç Denetim Standartları, nitelik ve performans standartları olarak iki ana bölümden oluşmaktadır.

8.2. Aile Şirketlerinde İç Denetim Kontrolü Faaliyetlerinin Başlatılması

İç denetim çalışmalarının şirketlerde başlatılması için genellikle üç temel yaklaşımdan biri tercih edilir.

Bu yaklaşımlar şunlardır;

1. Şirket içinde iç denetim birimi kurularak veya iç denetçi işe alınarak iç denetim çalışmasının başlatılması
2. İşletme haricinden yani (başka bir kurumdan) profesyonel bir kurumdan iç denetim hizmeti alınması
3. İşletme içi ve dışı kaynakların birlikte kullanılmasıdır.

Bu üç şekilde olur.

Söz konusu yaklaşımlardan anlaşılacağı gibi iç denetim çalışması sadece işletme içi kaynaklarla yürütülen bir çalışma değil dışarıdan da yardım alınabilecek kaynak kullanımına da açık bir çalışmadır.

Hangi yaklaşımın tercih edilmesi gerektiği ise; şirket ölçeği, yönetimin tutum ve anlayışı ile işletmenin faaliyet gösterdiği endüstride konuya ilişkin düzenlemelerin öngördüğü esaslara göre belirlenmektedir.

İç denetim faaliyetinin iç ve dış kaynak kullanılması ya da her iki kaynağın birlikte kullanılması suretiyle gerçekleştirilebilir olması, şirketlerde etkin ve katma değer yaratan bir iç denetim çalışması için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve donanımın

gerekli ve yeterli ve verimli olarak sağlanmasına olanak tanımaktadır. Aynı zamanda iç denetim faaliyetinin tanımında belirtildiği üzere bağımsız ve tarafsız güvence ve danışmanlık işlevini yerine getirmesini sağlamaktadır.

Kullanılacak kaynaklara göre uygulamanın başarılmasında etkili olacak faktörleri aşağıda belirtilen şekilde ifade edebiliriz:

İç denetim çalışmalarının başlatılması ve kurulması, şirket içindeki kaynaklarla gerçekleştirilecekse;

- Öncelikle üst yönetim standartlarda bağımsızlığını ve tarafsızlığını güvence altına aldığı ve tam destek sağladığı bir iç denetim faaliyetini başlattığını taahhüt etmelidir.
- İç denetim çalışmaları ile ilgili şirket içinden görevlendirilecek ya da şirket dışından istihdam edilecek kişilerin yetkinlikleri göreve uygun olmalı, mesleki sertifika sahibi ya da sertifika almaya aday kişiler arasından seçilmelidir
- Şirket organizasyonu içerisinde iç denetim çalışması, bağımsızlığını ve tarafsızlığını sağlayıcı bir biçimde konumlandırılmalı, bu sebeple icradan sorumlu pozisyonlara bağlı olmamalıdır

İç denetim çalışmasının başlatılması, kurulması işletme dışındaki başka kaynaklarla gerçekleştirilecekse;

- Dış kaynak sağlayıcıların yetkinlikleri, donanımları, itibarı, deneyimleri, referansları uygun olmalı, bağımsızlığını ve tarafsızlığını etkileyecek herhangi bir mali, kurumsal veya kişisel çıkar ilişkisi bulunmadığından emin olunmalıdır.

8.3. Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetimin Önemi ve İç Denetim Rolü

İç denetim, şirketlerin hedeflerine ulaşması için mevcut risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim işlemlerini değerlendirerek, etkinliklerinin artması için sistematik bir yaklaşım getirmektir.

Bu yaklaşım, ‘Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü’nü ilgi çekici hale getirmektedir. Kurumsal Yönetim, işletmenin yönetim hiyerarşisindeki “bilgi saptırıcı” eğilimleri azaltmayı hedefliyor. Diğer yandan piyasalar şirketlerin kendi karşılaştırmalı üstünlüklerini değerlendirerek üretim çalışmalarında bulunmasını, kar etmesini sağlar. Bu sistemin çalışması için bilginin doğru üretilmesi ve aktarılması gerekmektedir. Bu olmadığı takdirde vekâlet maliyeti dediğimiz maliyet doğar ve bu yükseldiği ölçüde işletmenin piyasa mekanizmasından yararlanması güç hale gelmiş olur.

Bu tanımlamaya bakarak aile şirketlerinin büyük çoğunlukta olduğu ülkelerde mülkiyetle yönetimin aynı elde toplandığı göz önünde tutularak vekâlet kavramının bulunup bulunmadığı sorusu doğuyor. Burada güven duygusu karşımıza çıkıyor ki güven ve sürdürülmesini sağlayan kurumsal yönetim ilkeleridir. Bunu kurumsal yönetimin kaçınılmazlığının bir başka ifadesi olarak da değerlendirebiliriz. Aile şirketlerinde kurumsal yönetim aslında bir değişim ve farklılaşma süreci anlamı taşımaktadır. O halde bu değişimin ön görülen ve hedeflenen beklentileri karşılayan biçimde gerçekleşip gerçekleşmediğini değerlendirmek için de iç kontrol sistemi ve iç denetim çalışmasıyla desteklenmesi gerekiyor. İç kontrol, süreçler içinde yer alan bir sistem, denetim ise, iç kontrol sistemini değerlendiren bir çalışmayı ifade ediyor. Bir önceki başlık altında ifade edildiği gibi; iç kontrol sistemi, şirketin iş akışlarını içerisine yerleştirilen bir sistemdir.. Operasyonların verimliliği, mali raporlama güvenilirliği, yasa ve düzenlemelere uygunluğu sağlıyor. İç kontrol sisteminin eksik olmasının olası sonuçları; varlık kayıpları, hatalı verilen kararlar, yapılan suistimaller, gelir kayıpları ve amaçlardan uzaklaşmak ve amaçlara ulaşamamak olarak belirtilebilir. İç kontrol sisteminin etki alanları ise, organizasyon yapısı ve yetkilendirme sistemi, politikalar ve yazılı prosedürler, insan kaynakları yönetimi, muhasebe sistemi/mali kontrol, bütçe sistemi ve yönetim raporlama sistemidir.

Sonuç olarak, aile şirketlerinde kurumsal yönetimin kolektif bir süreç olduğunu, sadece kurucu aile büyüklerinin ve aile bireylerinin gerçekleştirebileceği bir süreç olmadığını, bir öğrenme ve değişim süreci ve buna bağlı olarak da geçiş ve uyum maliyeti bulunduğunu belirtebiliriz. Kurumsal yönetimin rekabet ve farklılaşma süreci olması, doğru iş ve çözüm ortaklıkları gerektirmesi ve

sürdürülebilir şirket güvencesi yaratan bir süreç olması da aklımıza gelebilecek diğer noktalar. Bu nedenle, içerisinde bu kadar alt başlık bulunduran bir kavramın yönetimi ve denetimi büyük önem kazanıyor. Sağlıklı bir iç denetim çalışmasına gereksinim duyulması da, bu kavramı hayata geçirmeye çalışırken doğabilecek hataların minimuma indirgenmesine olanak sağlar.

9. AİLE ŞİRKETLERİNDE ZOR KURUMSALLAŞMANIN NEDENLERİ

Kurumsallaşma, yolunda başta olmak üzere geleneksel aile idaresi kurallarına ters gelecek bazı sorunları barındırdığından, doğal olarak zor bir süreçtir. Bu zamanda yaşanan güçlükleri genellikle aile bireylerinin sosyal ilişkilerinden ve duygusal bağlarından kaynaklanmaktadır. Önyargılar süreci daha da zorlaştırmaktadır.

Kurumsallaşamama ve şirketin geleceğinde tanıdıkları işe alma, profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmemesi, finans uzmanı ve piyasadaki rekabete dayalı sorunlar olarak göz önünde bulundurulur. Bu süreci sıkıntıya sokan durumlar, bilgi yetersizliği, gelenek haline gelmiş iş yapısı, ilişkilerden kaynaklanan sorunlar ve uygulama açısından yaşanan sorunlar şeklinde sıralanabilir.

9.1. Bilgi Yetersizliği

Kurumsallaşmada yatırımların yüksek olması gereken bir süreç söz konusu olduğundan aile şirketleri tavırları bu süreçte tutumsuz kalmaktadır. Gerekli bilgiye sahip olmamakta bu süreçte isteksizlik ve önyargıya neden olabilmektedir. Firma yöneticileri bu süreçte profesyonel bir yönetici aldığında şirketi devretmenin zorunlu bir hal aldığını düşünmektedir. Aileden biri iyi bir yönetici olarak yetişip profesyonel yönetimin ailede kalabileceğinin bilinmemesi, aile dışına olan güven sorununu kurumsallaşma sürecinde isteksizlik oluşturmaktadır.

9.2. Gelenek Haline Gelmiş İş Yapısı

Aile firmaların kendine has yapılanmalar içerisinde. Şirkete personel alımı, görev dağılımları ve görev tanımlarında belirsizlik, hiyerarşik düzendeki karmaşıklık, alınan sorumluluklarda belirli olmama, yöneticiler baskın davranması ve profesyonellikten uzak düzen içinde olması, şirketlerin geleneksel iş izlenim ve anlayışlarından kaynaklanmaktadır. Bu süreç aile şirketlerine kurumsallaşmada engelleyici olarak ortaya çıkmaktadır.

9.3. İlişkiler

Aile şirketlerinde bireylerde kayırılma olayı geleneksel hale geldiğinden kurumsallaşma sürecinde önemli bir engelleyici olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden çalışanlar motivasyonu düşer ve iş akışı bozulmaktadır.

9.4. Uygulama Açısından Yaşanan Sorunlar

Kurumsallaşma süreci yatırım gerektiren bir süreçtir. Bu süreçte maddi olarak güçlü olabilmek önemli bir durumdur. Yetersiz olması birçok sıkıntıyı beraberinde getirebilmektedir. Bunun yanında, plansızlık, eğitim seviyesi düşük personel ve işletmede aileden gelen bakış açısı hakim olması süreci zorlayan etkenlerdir. Çalışanların ekstra görevlerde isteksiz yaklaşımları da yaşanan zorluklar arasındadır.

10. AİLE FİRMALARININ KURUMSALLAŞMASINDAKİ GETİRİLER

Kurumsallaşma, aile şirketlerinde devamlılığı sağlamak açısından zorunlu olarak göstermektedir. Kurumsallaşmanın amacı kurulan firmanın diğer neslin eline geçtiğinde tutumsuz tavırlar ile iflas etmenin kapatılmanın önüne geçmesidir.

Aile firmaları zaman içinde kurumsallaşırız düşüncesi ile ileriye tarihli hep düşünmektedir. Bu durumda kurumsallaşma getirileri; kural çerçevesinde iş akışının sürdürülmesi, devamlılık, verimli olma, rekabet yönünden avantaj, uzman yönetim, planlı ilerleme ile şeffaflık olarak sıralanabilir.

10.1. Kural Çerçevesinde İş Akışının Sürdürülmesi

Kurumsallaşma firma içerisinde belli bir düzen çerçevesinde düzenlenmesi gerekir. Bu düzenleme aile içi karmaşıklığının şirkete yansımamasını sağlamaktadır. Aile işletmeleri belli kurallar çerçevesinde yürütülmesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve süreçlerin belli bir çerçevede yönetilmesi kurumsallaşma sürecinde kolaylaştırır.

Kuralların olması işletmede çalışan personellerin belli özellikler kazandırır. Bu kazanım şirkette kayırma olaylarının önüne geçebilir. Görev dağılımında aile bireyinin yetersiz kaldığı durumda yerine daha profesyonel birinin getirilmesi, kurallar çerçevesinde uygulanabilir olduğundan, işletmenin kalitesi artacaktır. Çalışanların yetenekleri çerçevesinde işe alımlarda seçilmiş olması, şirkette altyapının güçlenmesini sağlayacaktır.

Kurallar çerçevesinde şirkette kayıtlı çalışmakta gereklidir. Kayıtlı çalıştığımızda şirkette yapılan hataları tekrarlanmaması sağlanır ve bu çerçevede profesyonelleşme süreci hızlanır.

Kurallara bağlı çalışma yazısal olarak personellere iletildiğinde personeller bu çerçevede daha kurallara uygun hareket ederler. Bu şekilde sözlü anlaşma yerine yazılı anlaşma ileriye yönelikte elinde belge bulundurup kişinin inkar etmesinin önüne geçer.

10.2. Aile Firmalarının Sürekliliği

Şirkette başarının göstergesi de işletmede sürekliliğin olmasıdır. Şirketin büyümesi gelişmesinin süreklilik kazanması şirketin kurumsallaşma yolunda büyük adımlarından birini oluşturur. Kurumsallaşma sürecinde başarılı olmuş şirketler genelde kısa vadeli hedefler yerine uzun vadeli hedefler seçerek bu yönde başarılı olmuşlardır.

Süreklilik, şirketin bir gelişim sürecinin sürekli bir şekilde devam ederek çevresel koşullara rağmen gelişim içinde kalmasını sağlar. Kurumsallaşma çevre ile şirket ilişkisini iyi oturtabilme, çevresel etmenlere karşı iyi bir duruş

sergileyebilmektir. Kurumsallaşmada çevresel etkenlerden etkilenmeyip her türlü ekonomik ortamda etkilenmeyi en aza indirgeyip istikrarlı bir şekilde ayakta kalmaktır.

10.3. Verimlilik Düzeyi Artması

Şirkette değiştirilen olumlu gelişmeler ve değişimler şirkete büyük bir ivme kazandırarak verimliliği de arttıracaktır.

Kurumsallaşma süreci tamamlandıktan sonra şirket bir imaj sahibi olacaktır. Kalite kontrol sistemi oturduğu zaman şirkete olan güvenilirlik artar, hedef kitleye karşı şirket sembol olarak iyi bir konumda olacaktır. Güven arttırtmak için kalite ve müşteri memnuniyeti sağlanacak şekilde adımlar atılarak şirkete olan güven kazandırılır ve bu da şirket imajı olarak olumlu bir gelişim sağlayacaktır.

Kurumsallaşma sayesinde markalaşmada söz konusu olacaktır. Ürünlerde belli bir standart yakalandıktan sonra bu süreç hızlanmaya başlayacak, bu şekilde verimliliğin artmasına katkı sağlayacaktır.

10.4. Rekabet Ortamı Avantajı

Kurumsallaşmada önceki başlıklardan sağlanan getiriler bu rekabet sürecinde avantaj sağlayacaktır. Bunun ile birlikte rekabet ortamında uygun bir şekilde ilerleme sağlanacaktır.

10.5. Yönetim Birliği

İşletmelerin kurumsallaştığında işyeri yönetiminde de birçok kolaylık sağlayacaktır. Yönetimin iş yükünün hafiflemesi de bu kolaylıklardan biridir. İşletme kurumsallaştıktan sonra şirket yöneticisi şirketin başında durmak zorunda değildir. Yöneticinin işletme başında olmadığına şirketi sorumluluğunun önceden belirlenen kişi başına geçmektedir.

Kurumsallaşmanın süreçlerinden biride yöneticinin profesyonel olmasıdır. Yönetimde görev alacak kişiler iş yükü dağıtımı ve liderlik kavramlarına hakim olmalıdır. İşletme sahiplerinden birinin göreve gelmesi istendiği durumda, kurallar çerçevesinde bireyin eğitim alması gerekmektedir. Bu durumda işletme profesyonelce yönetilebilecektir.

10.6. Planlama ve Denetim

Kurumsallaşmış olan işletmeler hedeflerin ortak yönde olması gerekir. Aynı hedefe yönlendirilmiş bireyler planların daha kolay bir şekilde gerçekleşmesi sağlanır. Planların uzun vadeli olması kurumsallaşma sürecindeki büyük etkenlerden biridir.

İş akışı planlı olarak yapılan işletmelerde denetimde daha kolay olmaktadır. İç denetim kurumsallaşmayan aile şirketlerinde tıkanırken, kurumsallaşmış şirketlerde zorunludur. İç denetim bulunan firmalarda başa buyruk işlerin önüne geçmektedir ve keyfi durumlar oluşmamaktadır.

10.7. Şeffaflık

Kurumsallaşma sürecinde işletmenin şeffaf ve kontrol altında hesap verilebilir olması gerekir. Şeffaflık işletmenin her bölümünde uygulanabilen bir ilkedir. Bu durumda da yalnızca kurumsallaşmış firmalarda olabilecek bir durumdur.

11. AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK PLANLAMA

11.1. Aile Şirket Sahiplerinin Çatışmaları ve Nedenleri

Çatışma sadece davranışsal olarak bakılmamalı, birçok dalda oluşabileceği bilinmelidir. Bunlar ekonomiden siyasal açısına kadar birçok daldan oluşur. Çatışma durumunu birkaç şekilde ele almak mümkündür:

Çatışma, “birçok kişi ve gruplar arasında gerçekleşir” olarak tanımlanabilir. Daha geniş tanımlarsak, “iki veya daha fazla kişi ya da grubun kendi aralarında üst

alt veya hedef saptamasında fikir uyuşmazlığı gibi konularda çıkabilmektedir.” şeklinde tanımlanabilir. Ne olarak tanımlanırsa tanımlansın; rekabet, karşıya duyulan öfke, kin beslemek vs. duygusal davranış biçimleri yer almaktadır. Çatışmalar rekabet ortamında şiddet içerikli sert bir hal almamaktadır.

Genel olarak bakıldığında canlıların bile ihtiyaçlarını karşılamak istediğinde engelleyici unsurlar ile karşılaştığında davranışsal bir tepki vermesi söz konusu olan bir durumdur. Yönetici yaklaşımı çok önemli bir unsurdur, ters durumda ihtiyacın doyurulmaması firmaya çatışmaya neden olabilecektir. Örgütsel çatışma, örgüt içindeki birey ya da grupların, kendi içlerinde, birbirleri aralarında, örgütle aralarında, çeşitli ve farklı nedenlere bağlı olarak uyuşmazlık ve/veya birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan değişken özelliklere sahip bir etkileşim sürecidir. Başka ifadeyle örgütlerde çatışma herhangi bir karar verme durumunda bireylerin alternatifler arasında tercih yapamadıkları zaman veya bireylerin ayrı ayrı seçenekleri tercih etmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Organizasyonlarda bireyler yaşadıkları baskı ve stres nedeniyle birçok çatışma yaşamaktadır. Örneğin, klasik organizasyonlarda yapısal olarak nitelenen çatışmanın dört farklı çeşidi olduğu ortaya konmuştur. Bunlar:

a- Alt-Üst Çatışması: Organizasyonun değişik düzeyleri arasındaki çatışmaları ifade etmektedir. Yönetim kurulu ile üst yönetim arasındaki çatışmalar veya çalışanları ile yönetim arasındaki genel çatışmalar bu tür çatışmaya örnek olarak gösterilmektedir.

b- Bölümler Arasında Çatışma: Organizasyonun değişik görevleri yerine getiren departmanları, bölümleri arasındaki çatışmalar görevsel çatışma olarak tanımlanmaktadır. Üretim ve pazarlama departmanları arasındaki çatışmalar klasik bir örnek olarak verilmektedir.

c- Yetkisel Çatışma: Organizasyonlarda üst ve alt arasında yaşanan çatışmalar bu tür çatışmalara örnektir. Çatışmanın nedeni çoğunlukla yetki ve sorumluluk konusunda yaşanan karmaşadan ileri gelmektedir.

d- Formal-İnformel Çatışma: Formal ve informal organizasyonlar arasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalardır. Örneğin, formal organizasyonun

performans için belirlediği standartları ile informal organizasyonun performans standartlarının eşleşmemesi, denk olmaması durumunda yaşanan çatışmalar.

11.2. Aile Şirketlerinde Çatışma ve Nedenleri;

Bir aile içinde eşler arasında, aile büyükleri ve çocuklar arasında, kardeşlerin kendi içinde veya ailede 2. dereceden akrabalar arasındaki çatışmalar aile içi çatışma olarak adlandırılır. Aile içi çatışma farklı nedenlerden meydana gelebilir. Bu nedenlerin başında aile bireylerin birbirlerine olan duygusal bağlılığıdır. Duygusal yakınlık çatışmayı daha kızgın bir hale getirebilir. Diğer bir nedende aile bireyleri sürekli beraberliklerinden dolayı diyalog içinde olduklarından kaynaklı çatışmadır. Bir aile işletmesi oluşturmak ve onu başarılı olmasını sağlamak birkaç yıl veya jenerasyon içerebilir bunun bir önemi kalmamaktadır. Aile içi çatışmalar rekabetçi ortamda rakiplerinin işletmeyi batırma uğraşından daha etkilidir. Aile şirketleri uzun süreli ayakta duramaması aile bireylerinin birbirleriyle çalışmak yerine suçlamalardan daha çok bulunmaktadır.

Aile bireyleri sınırlı kaynaklar yüzünden de çatışmaktadır. İşletmelerde bir miktar para, birkaç hisse ve yönetici pozisyonu vardır. Bu süreç yönetimi tek kişi tarafından yönetilme düşüncesi olduğundan her birey kendi fikrine güvenip tek olmak istemektedir. Çatışma sebeplerinden biride değişimdir. Aile işletmelerinin bir kısmı değişime inanmaktadır. Fakat diğer bölümü değişime gerek olmaması düşüncesindedir. Bu nedenle değişime kapalı olduğundan şirkette sıkıntılar meydana gelmektedir.

Aile şirketlerinde duygusallık ön planda olduğundan çatışmada kaçınılmazdır.. Çözüme ulaşmamış çatışmalar şirketi kötüye sürükleyebilir. Evlilik üzerine yapılan araştırmalarda da, çatışmanın büyüklüğüne bağlı olarak evlilikler ile alakalı da sıkıntılar meydana gelmektedir. Başarıya ulaşmış aile şirketlerine bakıldığında çatışmayı iyi organize edip çeşitli fikirlere açık olduğundan en iyi şekilde çatışmayı atlatabilmektedir. Bu tür şirketler rekabetin olduğu ortamları beğenmekte, takım çalışmasına yatkın, birbirlerini iyi anlayabilip saygı çerçevesinde işleri yürüttükleri için en iyi şekilde atlatmaktadır. Ortak noktada buluşmada başarılı

bir tutum sergileyebilmektedir, alt nesillerin arasındaki çatışmalar daha az görülmektedir.

Aşağıda verilen aile şirketlerinde çatışmanın önüne geçmek için bazı uygulamalar verilmiştir:

1. Güç bir liderlik
2. İstihtam ve terfi
3. Formalleşen aile bireyleri toplantısı
4. Bağımsız olan kurulun etkili ve güçlü olması
5. İletişim kurarken net olma
6. Profesyonel bir insan kaynakları

11.3. Stratejik Planlama

Günümüz şartlarında geleceğe yönelik plan yapma ihtiyacı giderek artmıştır. Bu durumda stratejik planlama aile şirketlerinde gerekli görev haline gelmiştir. . Aşağıda söz konusu bu tanımlamalardan bir kısmına değinilmektedir:

Stratejik planlama, bir grup strateji geliştirmek üzere üstlenilen süreçlerdir. Daha geniş bir bakış açısıyla stratejik planlama, bir organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmasını mümkün kılan süreçleri sistematize etmek için girişilen faaliyetler topluluğudur.

Stratejik planlama, bir organizasyonun amaç ve hedeflerini belirleme ve tanımlama sürecidir. Formal stratejik planlamanın esası, gelecekte tehlikelerden sakınmak ve fırsatlardan yararlanmak için işletmenin aldığı güncel kararlara temel oluşturan diğer ilişkili verilerle bir kombinasyon içerisinde fırsat ve tehlikelerin sistematik tanımlamasıdır; stratejik planlama, sistematik olarak girişimsel riske dayalı güncel kararlar almak üzere geliştirilen devamlı süreçtir; kararları uygulamak için ihtiyaç duyulan çabaları sistematik olarak organize etmektir; organize edilmiş geribildirim aracılığıyla, beklentilere karşı elde edilen kararların sonuçlarını ölçmektir.

Stratejik planlama süreci genel olarak birbirini takip eden beş adımdan oluşmaktadır:

1. Amaç ve hedeflerde belirlenme
2. Durum
3. Alternatif ihtiyaçlar
4. Uygulama
5. Değerlendirme

Süreç adımları şu şekilde ilerlemektedir:

1. Stratejik plan sürecini başlatmak
2. Organizasyon kuralları açıklanması
3. Organizasyonel misyonları tanımlamak
4. Dış çevreyi değerlendirme
5. İç çevreyi değerlendirme: Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi
6. Stratejik konular hakkında teşhis etmek, konuları tanımlamak
7. Bu konularda çözüm yöntemi üretmek.

Stratejik planlama sürecinin adımlarını aşağıdaki Şekil 2 yardımıyla ifade etmek mümkündür.

Bu duruma göre stratejik planlama;

Sonucu düşünme planlaması: Girdiler yerine sonuç odaklıdır.

Değişim süreci planlaması: Değişimi yönetilir. Aktif ve ileriye yöneliktir. Sistematik olarak göz gezdirilmesi gerekir.

Gerçeğe dayalı planlama: Hedeflenen geleceğe yöneliktir.

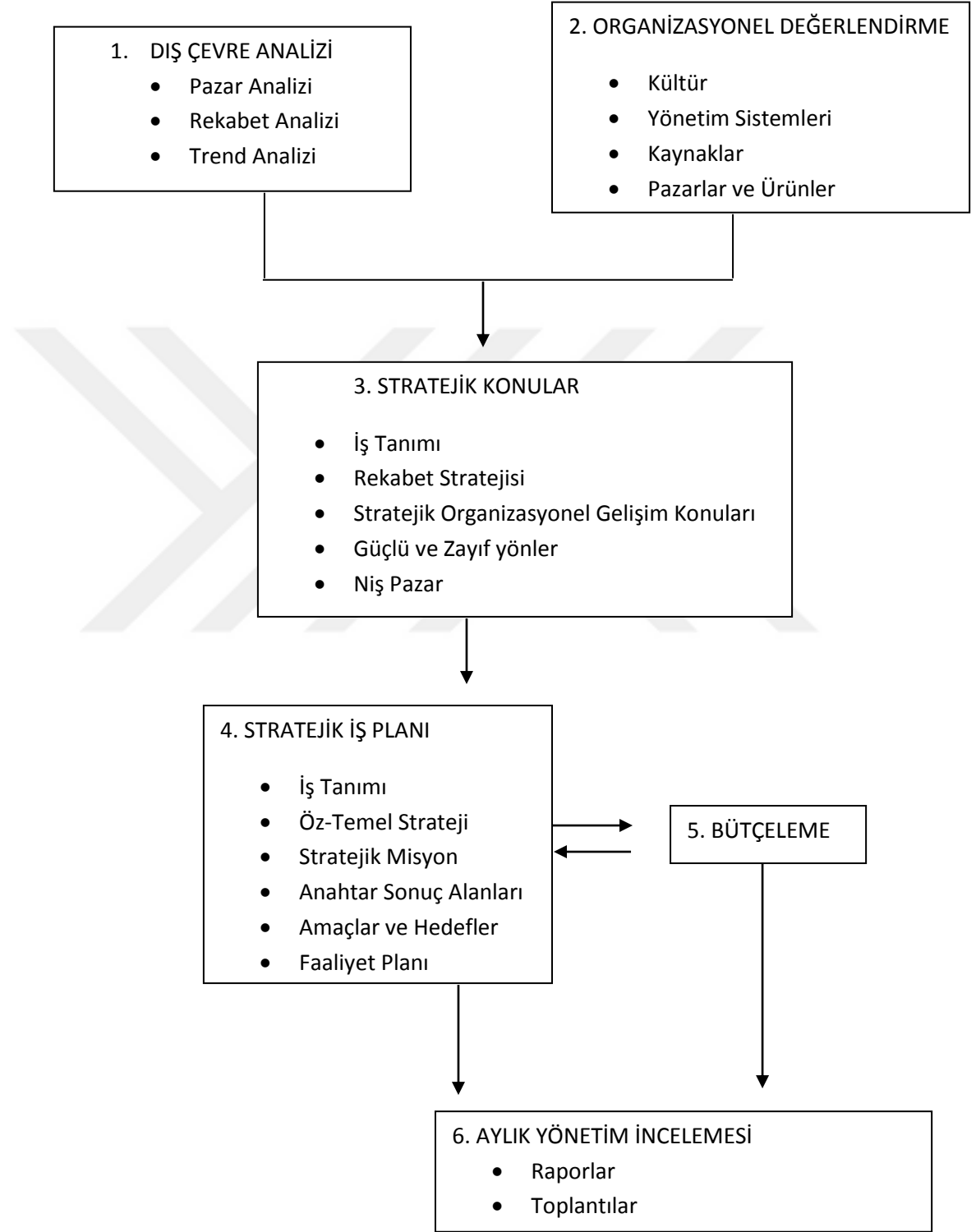
Yönetimdeki kalite: Sistematik bir şekilde şirketin kendini nasıl tanımadığı, yaptıklarını ve bu yaptıklarını hangi hedefler çerçevesinde yaptığı, gerekirse bunları değerlendirmesi ve amaca hizmet eden yeni fikirler üretmesidir.

Alt-Üst hesap verme: Hedeflenmiş sonuçlar nasıl gerçekleştirileceğinin gözlemlenmesine, değerlendirme sürecine ve denetim altına alınması temel oluşturur.

Ortak düşünce altında birleşme: Stratejik planlama sürecinde şirket sahibi tarafından tam destek görmesi gerekir. Eğer bu şekilde olmadığı sürece çalışan elemanların fikirleri görmekten gelirse stratejik planlamada hata olur.

İleriye yönelik olma: Uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi.

Geniş bakış açısına sahip olma: İşletme farklı ve geniş düşünen, esnek bir yapıya sahip olmasıdır.



Şekil 2. Stratejik Planlama Süreci Akış Diyagramı

Stratejik planlama kuruluşun şu soruları cevaplanmasında yardımcı olacaktır.

1. Bulunduğu bölge neresidir?
2. Gelinmesi istenen konum neresidir?
3. Gelinmesi istenen konuma nasıl gelinebilir?
4. Değerlendirme nasıl olur?

Verilen bu cevaplar stratejik planı oluşturmaktadır.

11.4. Aile Şirketlerinde Çatışmalarda Çözüm Yönelik Stratejik Planlama

Farklı işletmelerle kıyaslandığında, küçük işletmelerin daha çok etkilendiği görülmüştür. Bunu baz alarak küçük çaplı işletmelerde değişim, belirsizlik ve rekabet karşısında günümüz iş hayatında geleneksel yöntemleri terk ederek, modern olarak teknik ve yaklaşım uygulamaları zorunlu bir hal almıştır.

Stratejik düşünce; işletmelerin krize girdiği dönemleri daha az zarar görerek, bazı durumlarda kara bile geçilebilir. Büyük ölçekli işletmeler için stratejik yönetim, bu yönde stratejik yönetim ilkelerini ve küçük işletmelere göre daha fazla bilgili ve bu yönde daha büyük bir gelişim göstermektedir.

Aile şirketlerinin aile değerleri, aktif işletme değerlerini ve dinamikliği bir arada tutan bir yapıya sahiptir. Aile şirketleri işletme değerlerinin sürekliliğini sağlamaya çalışırken, diğer yandan aile birlikteliğini sağlamak ve dağılmayı önlemektir.

Aile şirketleri sadece işletme için planlar yapılmamalı, aile değerleri içinde planların ön planda tutulması önemlidir. Birbirine bağlı olarak işlenen süreç birbiriyle aynı anda ele alınmalıdır, aksi takdirde işletmede başarısızlıklar meydana gelmesi muhtemel durumdur.

Araştırmalara göre aile şirketlerinde stratejik yönetim konusu en az ele alınan konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç olarak bakıldığında stratejik plan yapan şirketler ile yapmayan şirketler arasında büyük bir fark olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda aile sistemi ve işletme sistemi arasında bulunan karşıtlık söz konusu olduğundan kaynaklanır. Bu durumda ailede duygusallık, işletmelerde ise objektif

olmasıdır. Farklılıklar aile şirketlerinde artı veya eksik olması gerekli bir durum değildir; lakin bu farklılık süreçler ve sonuçlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Aile şirketlerinde şirketin sahip olduğu özelliklerin, stratejilerin oluşturulmasında etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu özellikler:

- Şirket için gelişim eğitimleri
- Büyüme yavaşlığı ve global pazarda düşük katılım sağlanması
- Uzun vadeli planlama
- Düşük sermaye
- Aile iletişiminin önemi
- Altan eleman yetiştirme
- Uygulamalarda yöneticilerin etkisi
- Düşün maliyet olarak ifade edilebilir.

Aile şirketlerinde yeni yöneticiler yetiştirmede değişimde büyük sıkıntılara neden olmaktadır. Bu yüzden yeni jenerasyonlar büyük başarısızlıklara kapı açmaktadır.

Aile şirketlerinde ileriye yönelik yapılan planlamalarda şirkette yönetimi üstlenen kişinin çalışamayacak duruma gelmesi durumunda aile bireyleri arasında oluşan çatışma, şirketin politikaları gereğince başarısızlığa sokmaktadır ve şirketin geleceği tehlike arz eder. Zamanında bir üyenin atanmaması, halefin belirlenmemesi durumunda yeni yöneticinin tayini zaman alacaktır ve bu sırada çatışmalar artacaktır. Bu da şirket için zaman kaybı ve başarısızlık meydana gelecektir.

Aile şirketleri ve bu niteliğe yakın olan şirketler için stratejik süreç benzerdir. İşletmelerin amaçları farklı olduğundan farklı işlemlerden geçmektedir. Örnek olarak aile şirketlerine bakıldığında üzerinde durulması gereken bir süreç olduğunda aile bireylerine danışılarak fikir ortaklığı sağlanmaya çalışılır; diğer işletmelerde bu sınırlı sayıdadır. Aile işletmeleri hızlı karar alma, planların uzun vadeli olması, maddi ihtiyaçta kolaylıkla bulabilme, şirket sahibi unvanı ile aile bireyleri işe ve hedefe odaklanması gibi konularda avantaj sahibi olur. Fakat akraba kayırma, büyümenin öz sermaye çerçevesinde olması, aile bireylerinin çıkarları doğrultusunda şirket çıkarları ile çatışma durumu, yetkilendirme ve sorumluluk yükü konusunda belirsizlikler, merkeze bağlı örgütlenme yapısı, aile bireylerinin bütün gücü ellerinde

toplamları, aile üyelerinin yaşadığı fikir ayrılıkları ve uyumsuzluk içinde olması aile şirketlerinin olumsuz yönleri arasında olur.

12. Anket Çalışması

Aile şirketlerinde yaşanan sorunları anket haline getirilip aile firmalarının sorunları için hazırlandı. Bunları (1), (2), (3), (4), (5), (6) ve (7) olmak üzere değerlendirme yapmalarını isteyerek “Google Form” üzerinden aile şirketlerine sunulması için şablon hazırlandı. Yapılacak olan anket sonuçları daha sonraki süreçte değerlendirilip sorunun nereden geldiğini, grafiklerimizden belirleyip bunların üzerinde araştırma yapılması kararlaştırıldı. Bu hazırlanan anket soruları belirli kaynaklardan ve aile firmalarının şirket patronlarından alınarak hazırlanmıştır. Ankette sorulan sorular aşağıdaki gibidir.

Ankette Sorulan Sorular;

Şirket Yapısı:

- Şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir misyon ifadesi vardır.
- Şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir vizyon ifadesi vardır.
- Şirketin yönetim tarafından belirlenen bir şirket imajı vardır.
- Şirkette, kurumu sembolize eden herkes tarafından bilinen ortak bir sembol/işaret/logo vardır.
- Şirkette açık ve net olarak hazırlanmış, herkes tarafından bilinen organizasyon şeması vardır.
- Şirkette açık ve net olarak hazırlanmış, herkes tarafından bilinen iş tanımları mevcuttur.
- Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası vardı.
- Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerlendirme politikası mevcuttur.
- Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir ücret politikası vardır.
- Şirket, aile bireyleri tarafından bilinen bir plan ve stratejik plana sahiptir.
- Şirkette karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler.
- Şirkette, nitelikli aile üyesi mevcut değil ise profesyonel yöneticiler istihdam edilir.
- Şirket içi eğitim vardır.
- Aile anayasası vardır.

- Şirkette kariyer yolu açık ve nettir.
- Şirkette her aşamada kalite kontrolü vardır.

Mali ve Büyüme Performansı:

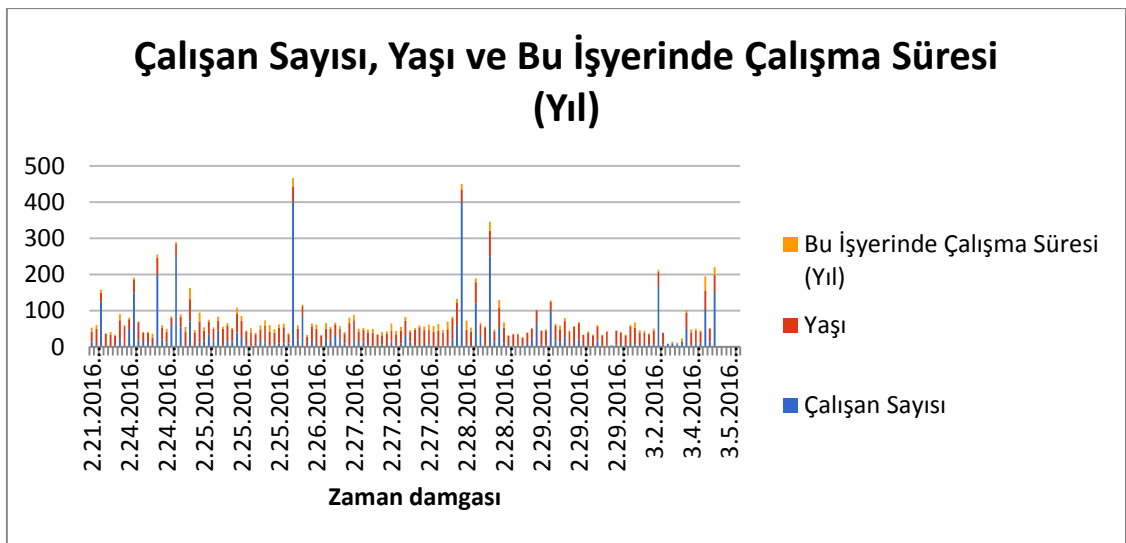
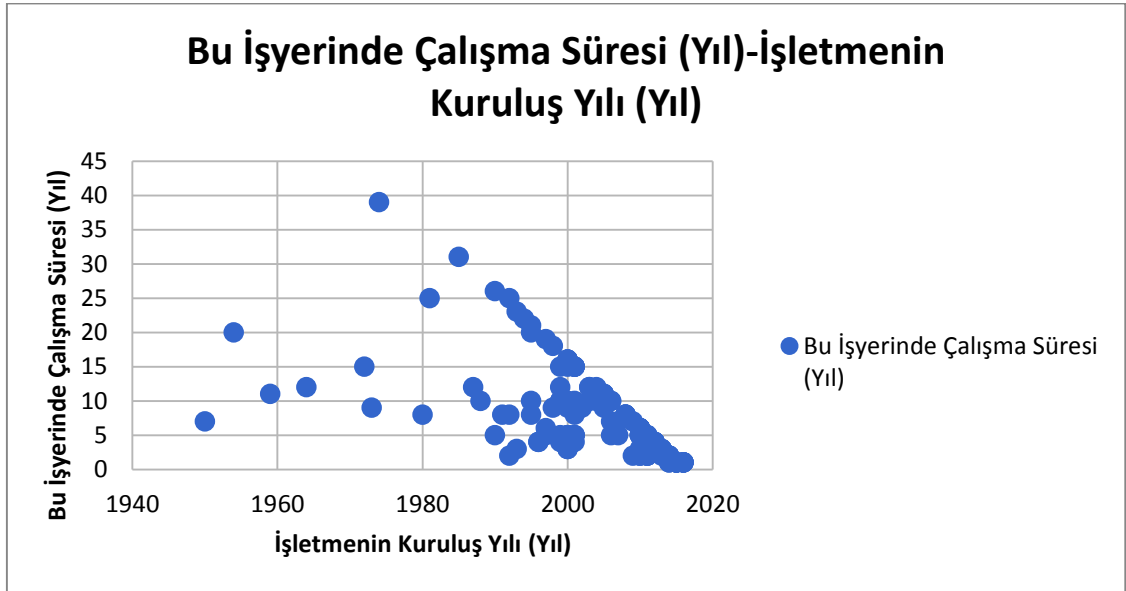
- Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız
- Vergi öncesi ortalama net karlılığınız
- Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir
- Pazara sunduğunuz yeni ürünün finansal başarısı
- Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz
- Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış
- Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış
- Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış
- Çalışan sayınızdaki artış
- Yeni müşteri sayınızdaki artış
- Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz
- Genel olarak karlılık düzeyiniz

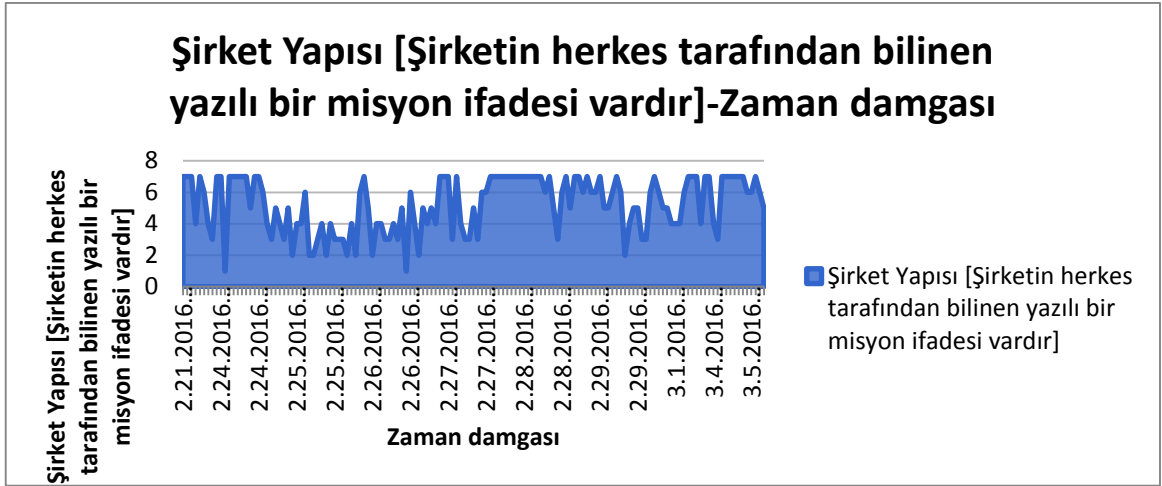
Profesyonel Yöneticiler

- Profesyonel yöneticinin yetki ve sorumlulukları bellidir.
- Profesyonel yöneticinin kararları yöneticinin fikri sorulmadan değiştirilmez.
- Profesyonel yöneticinin görev yükü ve aldığı ücret arasında denge vardır.
- Şirkette, görev alan profesyonellere yönelik olarak objektif ve herkes için geçerli başarı değerlendirme kriteri vardır
- İşletmede aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında güven vardır.
- Profesyonel yöneticilerin aile yakını olmaması sebebi ile terfi süreci sınırlıdır
- Aile üyesi yöneticilerle profesyonel yöneticiler arasında ücret ve sosyal haklar açısından eşitsizlik yoktur.
- Üst düzey yönetim kadrosu, pazarlama, finans, üretim gibi konusunda uzman profesyonel yöneticilerden oluşur.
- Profesyonel yöneticinin her kararı aile üyeleri tarafından sorgulanır.
- Eleman seçiminde profesyonel yöneticilerinde söz hakkı vardır.
- Profesyonel yöneticiler kararları tek başına alır.
- Yönetim kurulunda aile üyesi dışında da profesyonel yönetici vardır.
- Şirketin iş değerleri her zaman aile değerlerinin önünde tutulur.

Yapılan Anket Sonuçları;

Aile firmaları tarafından yanıtladığı anket sonuçları aşağıdaki tablolarda olduğu gibi gözükmemektedir. Yaklaşık 150 aile firmasının katılımıyla gerçekleşen tablo aile firmalarının her dalda (Örneğin; finans, insan kaynakları, muhasebe vb.) sorunları olduğunu tablomuzda görmekteyiz. Bizde bu sonuçlara dayanarak yaptığımız araştırmaları tezimizde ele almış bulunmaktayız. Bu çalışmamızın ileriki süreçlerde aile firmalarına uygulamalı olarak yol gösteren bir tablo gelmesini isteriz. Bu sonuçlarda aşağıdaki grafiklerde sorunların nereden kaynaklandığını ve geldiğini göstermektedir.





Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında enformasyonun şirket performansı anketimizde sonuçları yukarıdaki tablolara da bakıldığında çok uçuk bir şey görülmemiştir. Şirketlerin genelde hep aynı %80 ni aynı sorunlardan muzdarip bu ankette neleri değerlendirdik nelere dikkat ettik diye bakarsak şirket yapısı, mali ve büyüme performansı, profesyonel yöneticiler gibi konuların maddeler halinde hazırlayıp aile firmalarına sunduk. Bu aşamada da şunlara da dikkat ederek yapılan grafik çalışmalarında aile firmaların işyerlerinde çalışma süresi kuruluş yılı, çalışan sayısı, misyonu ve vizyonu gösteren çizelgelere de yer verdik. Bunun yanı sıra aile patronlarıyla da bire bir görüşmelerde bulunduk. İş hayatımızda da aile firmalarında çalışan arkadaşlarımız ve yakınlarımızla da bu konu hakkında yorumları dinledik. Tabloları ve sorulan anket sorularını değerlendirmeye geçtiğimizde şirket yapısında verilen yanıtlar hemen hemen birbirine yakın yanıtlar aile firmalarında organizasyon şeması olmaması ve kişilerin genelde ne iş yaptığı belirlenememesi ve akraba yani yakınlık dereceli olan insanların çalıştırıldığı saptanmıştır. Olaya bu gözle bakıldığı zaman iş yapacak kişiler genelde aile yakını değil de işinde profesyonel kişilerin çalıştırılması daha başarılı ve firmaya katkı sağlayacağı gözlemlenmektedir.

Mali ve büyüme performansına bakıldığında ise öz sermayeleri fazla olmayıp mali tablo analizi fazla yapmadıklarında dolayı finansal açıdan zorluk çekmektedirler. Burada avantajları hızlı karar alabildikleri için başarı bir nebze de olsa sağlayabiliyorlar. Büyüme planladıklarında çalışan sayılarını fazlalaştırma yerine çok iş az insan güdümünü tercih ediyorlar. Mevcut müşteriyi elde tutmak ve yeni müşteri kazanmak için çaba sarf ettiklerini görüyoruz. Yaptığımız ankette de bu

başarının orta seviyelerde olduğunu görüyoruz. Bunları başarılı olabilmesi için aile firmalarının müşteri ilişkileri yönetimi hakkında bilgi veya seminer almaları gerektiğini söyleyebiliriz. Mali yönden karlılık oranları çok yüksek miktarda olmasını istemelerinin bazı zararları da olabiliyor. Masraflardan kısım yani reklam gibi bu da firmaya daha fazla müşteri ulaşamama demektir. Büyümelerinde büyük bir engel taşımaktadır.

Aile firmaları kurumsal firmalara nazaran biraz daha dar anlamda düşünüyorlar. Örneğin kurumsal firmalar yapılan ürünleri ISO belgeleri olarak dünya standartlarında yaparlar. Aile firmaları ise biraz daha standartları kendi belirleyip sıkıntı yaşayabiliyorlar. Yapılan anketlere de bakıldığından bu konularda tablolar biraz düşük göstermektedir. Profesyonel yöneticiler dediğimizde de çalışanlara yetki veriliyor. Ama aile şirketlerinde günümüzde patronlar “ben” kelimesinin altında görüyoruz. Bunun ben değil de “biz” olması gerektiğini savunuyoruz. İşinde profesyonel kişilerin dinlenip örneğin muhasebe konusunda SMMM’nin, Personel konusunda insan kaynakları, hukuk ile ilgili bir durumda avukatların aile firmalarında yeterli olmadığı konularda danışman firmalardan destek alması halinde daha başarılı olacaklarından eminiz. Aile firmalarında profesyonel yöneticilerin düşük çıkma sebebi çalışan kişilerin birden fazla iş yapmasına bağlayabiliriz. Bu sorunu da çözmek çalışanlara iş bölümü yapmak ve işlerinde başarılı olanları ödüllendirme mekanizması kurulup başarıyı daha da tetikleyebiliriz.

Aile firmalarında çalışan sayısına da baktığımızda ise 25 yılın üzerinde aile firmalarının sayısı düşmektedir. Yani aile firmalarının bir nesil yapar iken ikinci nesil firmayı devam ettirmemektedir. Bununda sebebi kurucu genel müdür çekirdekten yetiştirdiği için işin başından kalmaması ve yerine geçecek kişiyi yetiştirememesidir. Vizyon ve misyon olarak kendilerini ifade ettiklerini zanneden aile firmaları genelde bakıldığında iş tüzüklerinin olmayışıdır. Belirli kurallar koyup herkesin o kuralları uyması durumunda da bu sorunun kalkacağına eminim. Sonuç olarak aile firmaları kendilerini kurumsallaştırmalı ve performansını iyileştirmek istiyorsa danışmanlardan veya işinin uzmanı olan kişilerden destek alması durumunda daha başarılı olacağına inanıyorum ve çalışanları da eğitim vererek daha bilinçli ve performans yapısı yüksek olacaktır.

YAPILAN RÖPORTAJLAR

Danışman Yüksel ÖZTÜRK

Aile Firmaları genellikle yapı itibari ile de direk patrona bağlıdır. Her ne kadar kurumsallaşma yolunda ilerleseler de bunların %90 ı gerçekleştirilemez genel olarak bakıldığında aile firmalarının yapısı 25 ile 30 yıl olarak belirlenmiştir. Çünkü aile firmalarında bir nesil yapar iken 2. ve 3. nesil bu firmayı batırıyor. Tecrübelerime dayanarak sizden birkaç firmadan bahsetmek isterim. Otomotiv firmasında danışmanlık yaptığımda, karşılaştığım bazı tecrübelerden bahsetmek isterim. Bahsettiğim otomotiv firması 26. yılında battı. Bunun sebebi ise baktığımda baba çıraklıktan başlayıp işi yavaş yavaş ilerletiyor. Önce çıraklık sonra kalfalık derken küçük bir tamirhane dükkanı açıyor. İşlerinin rast gitmesiyle işleri bir adım daha büyütüp otomotiv servisi açıyor ve bunun 2 tane oğlu var. Onlarda büyümeye başlıyor. Baba çok zorluk çektiği için oğullarına kıyamıyor ve işin içine tam anlamıyla sokmuyor. Daha sonraki evrede işler iyice büyünce çocuk çekirdekten yetişmediği için yani zorluk görmediği için kaybedecek birşey görmüyor. Baba oğullarını veya oğlunu şirketin başına getirdiğinde çalışanlarda etrafındaki esnafta bocalama yaşıyor. Çocuk okul hayatında gördüklerini uygulamaya çalışıyor. Bizim tabir ettiğimiz esnaf ağzını piyasanın nabzını fazla bilmediğinden ipin ucunu kaçırıyor ve bilinçsiz bir şekilde kredi kullanıp ve etraftaki saygınlığını yitirip başka işlere atılıyor. Alt yapısı olmadığı için burada da başarısızlık yaşıyor. Bunla kalmayıp erkek çocuğu iki taneyse bunların arasında görev dağılım bozuklukları ortaya çıkıyor. Firmada bir çatlaklıkta buradan çıkıyor. Aile firmalarında genelde uzman kişiler çalıştırmaktansa akraba çalıştırması ön plana çıkıyor. Aile firmalarında akraba çalıştırmak daha güvenilir gözüyle bakılıyor. Yapılan en büyük yanlışlıklardan birisi akraba çalıştırmaktır. İkinci yanlışlıklardan biride aile firmalarının patronları genelde danışman tutarlar ama yine kendi bildiklerini uygularlar. Danışmanları sadece dinlerler uygulama yapmazlar. Emir almak onlara ters gelir. Çünkü kurumsallaşamama sebeplerinden biriside budur. Aile firmaları genelde çok çabuk karar alıp çok çabuk kararlarından vazgeçebilirler. Yapılan bir hatayı genelde başkalarından suç aramaya kalkarlar. Onlar için günah keçisi hep alt seviyedeki çalışanlardır. Bununda başlıca sebebi bir çalışan birden fazla iş yapmasıdır. Genelde aile firmalarına baktığımızda ön muhasebe yapan personel

finans, insan kaynaklarına ve satın almaya da baktığı için hata yapma oranı bir hayli fazladır. Patronlar için hata yapan insanlar beceriksizdir. Hemen yerine yeni personel bakmaya başlarlar. Oysaki aile firmalarında iş tüzükleri olsa ve onları uygulasalar, personel arasında görev dağılımı yapsalar bu sorun ortadan kalkacaktır. Biz bunları defalarca dile getirdiğimiz halde %10 başarı kazandık. Ben inanıyorum ki bu başarı daha da artıyor. Çünkü artık insanlar hayat şartlarına yavaş yavaş ayak uydurmaya başlıyor. Piyasadaki çürük elmalar dökülüyor. Söylemek istediğim birkaç madde bulunmakta aile firmaları için;

1. Aile firmaları kesinlikle akraba ile çalışmaması bunların içinde başarılı olan kişiler hariç,
2. Herhangi bir atılımda yani yatırım yaparken kesinlikle muhasebeciler veya danışmalı,
3. Aile firmalarında çalışanların iş tüzüğüne uymaları,
4. Karar mercileri veya karar alma olası bir durumda çalışanların fikirlerini alıp piyasa araştırması yapılmalı,
5. Personellerine iş dağılımı mutlaka yapılmalı,
6. Yapılan işler sinsile halinde devam etsin,

Aslında bu maddeleri daha fazla açabiliriz ve yazabiliriz. Ama bunları yapan bir aile firması bile daha fazla başarı elde edebilir. Öncelikle benim bu röportajı yapan arkadaşıma çok teşekkür ederim. Umarım bu makaleyi okuyan arkadaşlara fazda sağlamış oluruz.

Bankalar Gözünden Aile Firmalarına Yapılan Yorumlar

Banka Müdür Yard. Serkan KALTU

Aile firmalarının avantajlarında var dezavantajlarında var, bunlar avantaj olarak baktığımızda hızlı karar alabiliyorlar, sonuç odaklı olabiliyorlar. Dezavantajları ise bilanço, mizan, gelir tablosu ayağını fazla bilmedikleri için kendi yorumları çerçevesinde işlerine geldiği gibi yapıyorlar. Örneğin kurumsal firmalar bu işleri daha profesyonel kişilerle çalıştıkları için bu alana daha önem verirken aile firmaları genelde kredi kullanırken böyle konulara dikkat ediyorlar. Bunları aile firmaların şirket yöneticileri ile konuşulduğunda aldığımız yakıt genellikle bize bunlar anlatılmadı, biz bilmiyoruz diye cevaplar alıyoruz. Genelde yine yaptıkları en büyük hatalardan biri öz sermayenin ne olduklarını bilmiyorlar. Örneğin yatırım yapmaya

kalkan aile firmaları, bir arsa alım yapması durumunda bunun %100'lük kısmına kredi isteye biliyorlar. Bunları yaparken de hesaplamalarında %25 öz sermaye %75 kredi ve faiz hesaplaması yapıp geri dönüşümü nasıl olur diye bir öngörü yapmadan direk olarak işe atılıyorlar. Biz bunları onlara anlattığımızda bu konulara çok yabancı davranıyorlar ama profesyonel bir elle çalıştığında firmanın malı yapısı daha düzgün ve uzun ömürlü oluyor. Günümüzde de aile firmaları bir nebze düzelmeye başlıyor bunların sebebi de mali yönden denetimlerin artması ve bazı evrakların elektronik ortamda verilmesi. Benim görüşüm aile firmaları daha uzun süre ve profesyonel olarak ayakta kalmak istiyorlar ise işini iyi bilen finansmanlarla veya muhasebeciler ile çalışıp denetleme mekanizmaları kurmaları ve eğitim almaları durumunda bütün sorunlar ortadan kalkar diye düşünüyorum.

Serbest Muhasebeci Mali Müşavir

SMMM Erhan Silahlı

Aile firmalar genelde genel muhasebelerini dışarıda tutturuyorlar. Şirket bünyesinde ön muhasebe dediğimiz müşteri borç olacağını takip ediyorlar. Bunları da yaparken çok zorluk çekiyorlar. Genelde muhasebe mantığı çoğu aile firmasında yok. Evrakları her ay gönderirler onu da takip etmezler. Aile firmalarında genelde şöyle sıkıntı yaşıyoruz. Stok takibi yapmazlar, faturayı açık veya kapalı nasıl olduğunu bilmezler ve 500 tl üzeri faturaların bankadan geçmesi mecburiyeti olduğunu bizler onlara söyleriz Onlar nakit kapatır faturaları araçlarında evlerinde unuturlar. Dediğim gibi aile firmalarını bilinçlendirip onlara stok nedir işçilik nedir örneğin işçilik KDV'si dediğimizde devlete tamamen ödenir ama mal alımlarında da KDV işlenir. Bu mantığı anlatırken bile çok sıkıntılar çekmiştik. Çünkü aile firmaların %50 KDV kendi paraları zannediyorlar. Oysaki devletin belirlediği mal üzerinden alınan vergi gözüyle bakmıyorlar. Birde aile firmalarında muhasebeciler genelde sömüren gözüyle bakılıyor. Aslında kurumsal firmalar gibi yol gösteren danışman ve vergi muafiyetlerinden yararlandırılan gibi görülüyor. Aile firmaların başına mali yönden bir denetleme geçirildiğinde bizi muhasebeci uyarmadı veya biz bilmiyoruz gibi sorunlarla karşılaşan maliye müfettişleri de bu duruma alıştılar aslında. Aile firması olmanın iyi yanları da var. Çok çabuk kararlar alabiliyorlar. Kurumsallaşma yolunda ilerleyen aile firmaları kendini iyi yetiştirmiş, işinin uzmanı

personellerle çalışıp başarıda kazanıyorlar. Demek istediğim kısaca herkes el birlik olup insanları bilinçlendirip devletinde aile firmalarına teşvik edici eğitimler verip daha başarılı hale getirmesidir.

Firma Patronu Yorumu

Bir aile firması olarak çekirdekten yetişiyoruz. Bizler yanımızda çalışan ekip arkadaşların araştırmacı ve firmamıza ne katabilir diye düşünmelerini istiyoruz. Bizler aile firmaları zaten küçük bütçe ile dönüyoruz. Onların başarısız olmaları taktirde işten çıkarmak zorunda kalıyorum ve çalışanlara güvenimiz azalıyor. Şimdi dersiniz bana neden profesyonel kişilerle çalışmıyorsunuz işinde profesyonel olan kişilerde çok maaş istiyor. Bizlerin bunları kaldıracak gücü zaten yok. Zaten SGK, stopaj, geçici vergi, kurumlar vergisi ve KDV derken birde şirketin masrafları altında kolay kolay kalkamıyoruz. Kar marjlarımızda düşük krediye giriyorsun. Faiz oranları aldı başını gidiyor. Akraba çalıştırıyorsun oda ya işi bilmiyor yada akrabayım diye işe fazla sarılmıyor. Çıkaramaz diye bizimde büyük sıkıntımız bu, ama şuna inanıyorum her geçen gün iyiye gidiyoruz ve toplum daha çok bilgi sahibi oluyor. Bu süreçte bizlerde kendimizi geliştiriyoruz.

Aile Şirketinde Orta Düzey Bir Yöneticinin Gözüyle Şirket Durumuyla İlgili Yorumlar

Fatih Paşaoğlu (Orta Düzey Yönetici)

Açıkçası aile firmalarıyla da çalıştım, Kurumsal firmalarla da çalıştım. İkisi aslında o kadar ayrı şeyler ki. Yönetiminden tutun personeline kadar her şeyi farklıdır aile şirketleriyle kurumsal şirketlerin. Aile şirketinden kurumsala daha yeni yeni geçmiş x firmasında, örneğin muhasebe departmanının da yapılacak işler önceden belirlenir. Önceden bir plan oluşturulur. Bu gerek muhasebede gerek üretim kısmında gerekse pazarlama kısmında hep böyledir. Yani yapılacak her şeyin önceden belirlenmiş bir program çerçevesinde ilerliyor olması gerekiyor. Diğer taraftan çalıştığım bir x aile şirketinde ise durum çok daha farklıdır. Kalıplaşmış bir gelenek vardır. Karar tek bir kişinin ağzından çıkar. Yazılı bir kuralları yoktur. Böyle olacak der ve olur. Tartışmaya açık bile değildir. Çalışanlar açısından olaya bakarsak firmadan firmaya göre değişkenlik gösteren alışkanlıklar vardır. Örneğin bir aile şirketinde çalışan sayısı az olduğundandır. Heralde işçiyle patron arasında bir mesafe

yoktur. İşçiyle patron, abi kardeş gibidirler, tabi ki bunun kişilikle de alakalı bir durum olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim her aile şirketinde böyle değildir. Öte yandan aile şirketlerinde çalışanların hiçbirinin maaşı bir diğeri ile aynı değildir. El altından para verilir. Kurumsal firmalarda ise maaşlar standarttır. Tabi ki çalışılan birimlere göre farklılık gösterecektir. Örneğin satış elemanları hep aynı maaşı alırlar, standarttır maaşları. Maaş haricinde primle çalışırlar, sattıkları kadar prim alırlar. Buda çalışanların arasındaki adaletsizliği giderir. Çalışmaya göre prim.

Aile şirketlerinde patron yakını bu oğlu olur kızı olur kardeşi olur vs. vs. işçiye karışılırsa çalışılan kişinin iş şevki kırılır. Aile şirketi olduğundan dolayı da kimse bir şey diyemez. Kurumsal işyerlerinde böyle bir olaya mûsama gösterilmez çünkü patron oğlu gelip işçiyle muhatap olmaz, haliyle sevilmemesi için bir neden olmaz. Kurumsallık ayrı bir olaydır. Dezavantajı nedir dersiniz; işçiyle patron çok uzaktır birbirlerine insani ilişkiler zayıftır kurumsallıkta. İnsanlar robot gibidirler. Sabah giriş saatleri bellidir. Çıkış saatleri bellidir. Yani sizin anlayacağınız bakış açısına göre değişiyor. Kurumsal firmalar mı yoksa aile şirketlerimi iyi diye.

Ön Muhasebe Tutan Şirket Çalışanının yorumlar

Aile şirketlerinde ön muhasebe tutmak kurumsallara göre daha zordur. Evrak takibinde belirli bir standart yoktur. Çünkü ön muhasebecisin belki şirkette ama işin sadece ön muhasebe değildir. Onun yanında şirketin faaliyet konusuna göre satıştan da sorumlusundur satın almadan da sorumlusun servis işi varsa oradan da sorumlusun kısacası aile şirketlerinde herkes her işi yapar. Hiçbir çalışanın şirkette uzmanlaştığı bir birim yoktur. Bu yüzden çok hata yapılır. Buda şirketin mali ve idari durumunu bozabilir.

Ama kurumsal şirketlerde durum tam tersidir. Muhasebeci muhasebesini tutar satın almacı araştırma yapar en kaliteli ürün en ucuz nerde bunu araştırmasını yapar satışı satışı yapar. Bu tür yerlerde çalışan yaptığı iş sadece kendi işi olduğunda o konu üzerinde uzmanlaşır. Ve hata yapma olasılığı düşer. Bunalmaz işinde verimli olur. Bir işçinin işinde verimli olabilmesi için kendini dinç ve dinlenmiş hissetmesi gerek. Ve en önemlisi kafasının rahat olması gerek. Buda neyle

sağlanır. Her işi yaparsa çalışan yaptığı bütün işler yarım kalır düzensiz olur, hesabını vermekte zorlanır, buda kafasının sürekli meşgul eder ve hata yapma katsayısını fazlalaştırır. İnsan o yüzden genelde kurumsal işyerlerinde çalışmak isterler.



SONUÇ

Yapılan anket sonucunda, Aile firmalarında organizasyon şeması olmaması ve kişilerin genelde ne iş yaptığı belirlenememesi ve akraba ilişkileri olan insanların çalıştırıldığı saptanmıştır. Şirketin büyümesi açısından şirket yapısının değiştirilmesi için profesyonel kişilere istihdam sağlanarak başarıya ulaşacakları gözlenmektedir. Mali açıdan bakıldığında herhangi bir mali analiz yapılmamakta, gelecek piyasa tehditlerine karşı öngörülü olmadıkları az iş gücü çok verim bilincini tercih etmeleri. Müşterilere yakın davranarak aileden biriymiş hissi verilerek müşteriye elinde tutma stratejisi geliştirilmektedir. Büyüme açısından herhangi bir yatırım yapmayıp reklam yapma ihtiyacı duyulmamakta buda uzun süre aile şirketi olarak kalmalarına neden olmaktadır. Kurumsal şirketlerde yetki ve delegasyon verilmesi çalışanın iş performansını artırması ve sorumluluk bilincini yerine getirmesini sağlar ve uzmanlaşma vardır. Aile şirketlerinde ise her birey her işe baktığından uzmanlık yoktur. Aile firmalarında çalışan sayısına da baktığımızda ise 25 yılın üzerinde aile firmalarının sayısı düşmektedir. Yani aile firmalarının bir nesil yapar iken ikinci nesil firmayı devam ettirmemektedir. Bunun da sebebi kurucu genel müdür çekirdekten yetiştirdiği için işin başından kalmaması ve yerine geçecek kişiyi yetiştirememesidir. Kendi içlerinde belirli kurallar koyup herkesin o kurallara uyması durumunda ortaya çıkan sorunların sona ereceğine ve kurumsallaşma yolunda adım atacağına eminim. Yapılan röportajlara bakıldığında çıkan sonuç aile şirketlerinin kurumsallara göre daha hızlı karar alabilme ve sonuca çabuk ulaşabilme yeteneğine sahip oldukları eksik yanları ise mali açıdan herhangi bir muhasebeci danışmana başvurulmaması kayıtların düzgün tutulmaması yıllara göre büyüme ve gelişme performansını ölçülebileceği resmi kayıtların olmaması. Çalışanlara mesleki eğitim verilmemesi çiraklıktan öğrenilerek işin başına geçilmesi teknik açıdan konuya hakim olunmaması. Yapılması gerekenler ise;

- İlk önce iş güvenliği diyerek çalışanlara eğitim verilmesi.
- Sağlık ve tarım bakanlığından gerekli belgelerin alınması.
- Gerektiğinde çalışanların ödüllendirilmesi.
- Muhasebe kayıtları ve çalışan SGK girişlerinin muhasebeci tarafından yapılması.
- Bankalar ile çalışılarak resmi kayıtlar oluşturulması.

KAYNAKLAR

- AKAT İlker, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1999.
- ALAYOĞLU Nihat, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul, 2003.
- ARSLAN E. Türkan, Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkimlemleri, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2006.
- ASLAN İmran, Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Erzincan, 2010.
- ATEŞ Özgür, Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara, 2003.
- BAKIRCI Aykut, Globalleşme Sürecinde Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.
- BÜTE Mustafa, Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar, Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi Yayınları, 2010.
- CEYLAN Adnan, Aile Şirketleri: Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 2004.
- ERDOĞMUŞ Nihat, Aile Şirketleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları, İstanbul, 2014.
- EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010.
- GÜLEN Dilek, Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2005.

- İLTER H. Melih, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, Temmuz, 2001.
- KARPUZOĞLU Ebru, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- KORALP Gürol Yonca, Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- ÖZÇELİK Burcu, Aile Şirketlerini Tehdit Eden Sorunlar, Hürriyet Gazetesi, İstanbul, 2011.
- SÖNMEZ Asuman, TOKSOY Andaş, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği, Maliye Finans Yazıları, İstanbul, 2011.
- UÇKUN C.Gazi, Aile Şirketlerinin Performansının Arttırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi, Konya, 2007.
- ULUYOL Osman, Aile Şirketleri: Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümler, Medipres, İstanbul, 2004.
- URAL Aydın, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu, 2004.
- YELKİKALAN Nazan, Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Kocaeli, 2006
- YOLAÇ Sema, DOĞAN Ebru, Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İktisat Fatûltesi Mecmuası, 2011.
- YÜKSEL Asiye, Aile Şirketlerinin Performansının Arttırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi, Konya, 2007.

ÖZGEÇMİŞ

11 Haziran 1987 yılında İstanbul’da doğan Seren ÖZÇELİK, 2000 yılında büyükşehir Hüseyin Yıldız İlkokulunda ilköğretimini, 2003 yılında 75. Yıl Cumhuriyet Lisesi öğrenimini tamamlamıştır. İstanbul Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Muhasebe Bölümünden 2007 yılında mezun olan Özçelik, lisans eğitimini Anadolu Üniversitesinde tamamlayarak 2009 yılında mezun olmuştur. 2013 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı İşletme Yönetimi Bölümünden yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

Seren ÖZÇELİK