



Sosyal Bilimler  
Enstitüsü

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN İÇ KAYNAK BAĞIMLILIĞI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

MAHMUT ÖZGÜN

İstanbul, 2023

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN İÇ KAYNAK BAĞIMLILIĞI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

MAHMUT ÖZGÜN

Danışman: Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN

İstanbul, 2023

## ÖZET

### AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN İÇ KAYNAK BAĞIMLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Küresel ekonomik büyüme ve istihdam açısından büyük öneme sahip olan aile şirketleri; aile üyelerinin kurmuş olduğu ve kontrol altında tuttuğu hem mülkiyette hem de yönetim mekanizmasında büyük oranda aile fertlerinin paylarının bulunduğu işletmelerdir. Aile şirketlerinin diğer özellikleri; ailenin geçimini sağlamak ve/veya sermayenin korunması amacı ile kurulması, yönetim kademelerinin büyük çoğunluğunu aile üyelerinin oluşturması, karar alma safhalarında genellikle aile üyelerinin etkili olması ve aileden en az iki neslin istihdam edilmesidir.

Aile şirketleri içerisinde yüzyıllardır yaşayan başarılı örnekler olmakla birlikte birçoğu üçüncü kuşağa geçmeden ömrünü tamamlamaktadır. Türkiye’de ise güncel istatistikler aile şirketlerinin ömrünün çok daha kısa olduğunu göstermektedir. Dünyada başarılı aile şirketleri örneklerine bakıldığında, kurumsallaşmanın merkezi öneme sahip olduğu görülmektedir. Kuşkusuz, kurucularının aile üyeleri olduğu, merkeziyetçi bir yönetim yaklaşımına sahip olan ve ana karakterini aile olmaktan kaynaklı değer birliğinden alan aile şirketlerinde kurumsallaşma zorlu bir süreçtir. Kurucu irade, kendi çocuğu olarak gördüğü şirketin birçok işlevini kendi üzerine almakta ve kısa vadede kâr-avantaj-rekabetçilik sağlayan bu unsur, şirketin büyümesi ve süreçlerin karmaşıklaşmasıyla dezavantaja dönüşmektedir. İç kaynaklara bağımlılığa dayalı ve şirketin ömrünü kısaltan bu modelin aşılmasında kurumsallaşma stratejik öneme sahiptir.

Çalışma iki boyuttan oluşmaktadır. İlk boyutta, aile şirketlerinde kurumsallaşma ve iç kaynak bağımlılığına ilişkin yerli ve yabancı yazın taranarak kuramsal bulgulara ulaşılmıştır. İkinci boyutu ise bu kuramsal bulgulardan hareketle; kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini tespit etmek için en az üçüncü kuşağa geçmiş büyük ölçekli aile şirketlerinde Yönetim Kurulu üyeliği yapan on dört aile üyesinin katıldığı bir nitel araştırma oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, bir durum saptaması yapılarak, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığına etkisine ilişkin değerlendirme ve önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Aile Şirketi, Kurumsallaşma, Kaynak Bağımlılığı Kuramı, İç Kaynak Bağımlılığı Kuramı.

## **ABSTRACT**

### **A STUDY ON THE EFFECT OF INSTITUTIONALIZATION IN FAMILY BUSINESSES ON RESOURCE DEPENDENCE**

Family businesses, which are of great importance in terms of global economic growth and employment; are businesses established and controlled by family members, in which family members have a large share in both ownership and management mechanism. Other features of family businesses; It is the establishment of the family with the aim of making a living and/or protecting the capital, the majority of the management levels are formed by the family members, the family members are generally effective in the decision-making stages, and at least two generations are employed from the family.

Although there are successful family businesses which are lived for centuries, many of them complete their lives before they pass to the third generation. In Turkey, current statistics show that family businesses have a much shorter lifespan. When we look at the examples of successful family companies in the world, it is seen that institutionalization has a central importance. Undoubtedly, institutionalization is a difficult process in family companies, whose founders are family members, have a centralized management approach and take their main character from the unity of value stemming from being a family. The founding leader will assumes many functions of the company which it sees as its own child, and this element, which provides profit-advantage-competitiveness in the short term, turns into a disadvantage with the growth of the company and the complexity of the processes. Institutionalization has strategic importance in overcoming this model, which is dependent on internal resources and shortens the life of the company.

The study consists of two dimensions. Firstly, theoretical findings were reached by scanning domestic and foreign literature on institutionalization and internal resource dependence in family companies. The second dimension is based on these theoretical findings; In order to determine the effect of institutionalization on internal resource dependence, a qualitative study was conducted with the participation of fourteen family members who are members of the Board of Directors in large-scale family companies that are at least in the third generation. In this direction, evaluations and suggestions have been made regarding the effect of institutionalization on internal resource dependence in family companies.

**Keywords:** Family Business, Institutionalization, Resource Dependence Theory, Dependence on Internal Resources.

## ÖNSÖZ

Aile şirketlerinde kurucu iradenin tüm işlevleri üstlenmesine dayalı iç kaynak bağımlılığını azaltmaya yönelik geleneksel adımların, kökten ve sürdürülebilir kurumsallaşma hedeflerine katkı sağlayamayacağı görülmektedir. Herhangi bir sistemin işleyişinin dayandığı, o sisteme yön veren temel kabulleri, ilkeleri, değerleri ve varsayımları vardır. Bu kabuller içerisinde kalındığı sürece o sistemin ürettiği sonuçları iyileştirmek mümkün olmayacaktır.

Bu çalışmanın amacı, “aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini” araştırmaktır. Bu doğrultuda, iç kaynak bağımlılığı; bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığı ve bilinçsiz/arzulanan iç kaynak bağımlılığı boyutlarıyla ele alınmıştır. Nitel bir araştırmanın yapıldığı çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren üçüncü kuşağın çalıştığı on dört aile şirketinin Yönetim Kurulu Üyeleriyle mülakat yapılmış ve katılımcıların cevapları içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Çalışma kapsamında ortaya çıkacak bulguların, kendinden sonraki araştırmalar için yol gösterici olacağı; geliştirilen önerilerin ise ekonomik büyümenin ve istihdamın lokomotif aile şirketleri için önemli bir maliyet unsuru olan ve sürdürülebilir büyümeyi engelleyen iç kaynak bağımlılığının azaltılmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmayı sonuçlandırabilmemde sabır, katkı ve destekleri için danışmanım Prof. Dr. Şadi Can Saruhan’a, tez izleme komitesi üyeleri Prof. Dr. Mehmet Emin Okur ve Dr. Öğretim Üyesi Suzan Ergün’e; gerek yüksek lisans, gerekse de doktora eğitimime devam etmeme destek ve katkıları için Prof. Dr. Nihat Alayoğlu ve araştırma sürecindeki katkılarından ötürü Ufuk Akbal, Canan Eraslan ve Tarkan Deniz ile tez konumla ilgili yaptığım araştırmaya katılarak çalışmaya destek veren aile şirketi yönetim kurulu üyelerine şükranlarımı arz ederim.

**Mahmut ÖZGÜN**

**İstanbul, 2023**

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

|                                                   |      |
|---------------------------------------------------|------|
| ÖZET.....                                         | i    |
| ÖNSÖZ.....                                        | iii  |
| İÇİNDEKİLER .....                                 | iv   |
| KISALTMALAR .....                                 | vii  |
| TABLolar LİSTESİ.....                             | viii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                             | ix   |
| <br>                                              |      |
| 1.GİRİŞ .....                                     | 1    |
| <br>                                              |      |
| 2. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA.....          | 5    |
| <br>                                              |      |
| 2.1. Ailenin Kurumsallaşması .....                | 8    |
| 2.1.1. Aile Anayasası.....                        | 8    |
| 2.1.2. Aile Meclisi .....                         | 10   |
| <br>                                              |      |
| 2.2. Şirketin Kurumsallaşması.....                | 12   |
| 2.2.1. Tepe Yönetimin Kurumsallaşması .....       | 14   |
| 2.2.1.1. Genel Kurul.....                         | 15   |
| 2.2.1.2. Yönetim Kurulu .....                     | 17   |
| 2.2.1.3. İcra Kurulu .....                        | 20   |
| 2.2.1.4. Denetçiler .....                         | 21   |
| 2.2.2. Orta Kademe Yönetimin Kurumsallaşması..... | 23   |
| 2.2.2.1. Müdürler .....                           | 24   |
| 2.2.2.2. Bütçe .....                              | 26   |
| 2.2.2.3. İşletme Politikaları .....               | 28   |
| 2.2.2.3.1. Kalite ve Çevre Politikaları .....     | 29   |
| 2.2.2.3.2. İnsan Kaynakları Politikaları.....     | 31   |
| 2.2.3. Alt Kademe Yönetimin Kurumsallaşması.....  | 35   |
| 2.2.3.1. İş Süreçleri .....                       | 35   |
| 2.2.3.2. İş Analizi ve İş Tanımları .....         | 36   |
| 2.2.3.3. Yetkinlikler .....                       | 38   |

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3. İÇ KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI .....</b>                                                          | <b>41</b> |
| <b>3.1. Maddi Olmayan Kaynaklar .....</b>                                                             | <b>48</b> |
| 3.1.1. İnsan Sermayesi.....                                                                           | 49        |
| 3.1.2. Yapısal Sermaye.....                                                                           | 50        |
| 3.1.3. Teknolojik Sermaye .....                                                                       | 51        |
| 3.1.4. Sosyal Sermaye .....                                                                           | 52        |
| <b>3.2. İç Kaynak Bağımlılığı Kuramı Üzerine Yapılan Araştırmalar .....</b>                           | <b>53</b> |
| 3.2.1. Yerli Literatürde İç Kaynak Bağımlılığı Kuramı .....                                           | 59        |
| 3.2.2. Türkiye’de Kaynak Bağımlılığı Konulu Lisansüstü Tez Çalışmaları ..                             | 60        |
| <b>3.3. İç Kaynak Bağımlılığının Teorik Temelleri.....</b>                                            | <b>63</b> |
| 3.3.1. Vekâlet Teorisi .....                                                                          | 63        |
| 3.3.2. Hizmetkârlık Teorisi.....                                                                      | 69        |
| 3.3.3. Paydaş Teorisi .....                                                                           | 71        |
| 3.3.4. İşlem Maliyeti Teorisi .....                                                                   | 74        |
| <b>3.4. İç Kaynak Bağımlılığının Sınıflandırılması.....</b>                                           | <b>77</b> |
| 3.4.1. Bilinçli/Arzulanan İç Kaynak Bağımlılığı .....                                                 | 77        |
| 3.4.2. Bilinçsiz/Arzulananmayan İç Kaynak Bağımlılığı .....                                           | 82        |
| <b>3.5. İç Kaynak Bağımlılığın Maliyeti.....</b>                                                      | <b>86</b> |
| 3.5.1. Doğrudan Maliyetler .....                                                                      | 87        |
| 3.5.2 Dolaylı Maliyetler .....                                                                        | 88        |
| <b>4. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE İÇ KAYNAK BAĞIMLILIĞI ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b> | <b>90</b> |
| 4.1. Araştırmanın Amacı .....                                                                         | 90        |
| 4.2. Araştırmanın Yöntemi.....                                                                        | 90        |
| 4.3. Araştırmanın Kısıtları .....                                                                     | 92        |
| 4.4. Araştırma Örnekleminin Seçimi.....                                                               | 93        |
| 4.5. Geçerliliğin Sağlanması .....                                                                    | 95        |
| 4.6. Güvenilirliğin Sağlanması .....                                                                  | 98        |
| 4.7. Verilerin Toplanması.....                                                                        | 101       |
| 4.8. Analiz Yöntemi.....                                                                              | 102       |





## KISALTMALAR

|               |                                           |
|---------------|-------------------------------------------|
| <b>bs.</b>    | Baskı                                     |
| <b>C.</b>     | Cilt                                      |
| <b>İMKB:</b>  | İstanbul Menkul Kıymetler Borsası         |
| <b>Mad.</b>   | Madde                                     |
| <b>MÜ</b>     | Marmara Üniversitesi                      |
| <b>Nu.</b>    | Numara                                    |
| <b>OECD:</b>  | Ekonomi Kalkınma ve İşbirliği Örgütü      |
| <b>S.</b>     | Sayı                                      |
| <b>s.</b>     | Sayfa                                     |
| <b>SPK</b>    | Sermaye Piyasası Kurulu                   |
| <b>TÜSİAD</b> | Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği |
| <b>TTK</b>    | 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu           |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                         | Sayfa No. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tablo 1:</b> Şirket Kaynaklarının Sınıflandırılması.....                                                                             | 46        |
| <b>Tablo 2:</b> Pfeffer ve Salancik Sonrası Kaynak Bağımlılığı Araştırmaları*.....                                                      | 57        |
| <b>Tablo 3:</b> Kaynak Bağımlılığı Konulu Tezler .....                                                                                  | 60        |
| <b>Tablo 4:</b> Araştırmaya Katılan Aile Şirketleri.....                                                                                | 94        |
| <b>Tablo 5:</b> Tema ve Alt Temalara Ait Örüntüler .....                                                                                | 104       |
| <b>Tablo 6:</b> Ailenin Kurumsallaşmasına İlişkin Alt Tema ve Kodlar .....                                                              | 105       |
| <b>Tablo 7:</b> Aile Anayasası Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans.....                                                              | 106       |
| <b>Tablo 8:</b> Şirket Ortakları ve Mirasçılarının Hisseleriyle İlgili Düzenleme Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans .....           | 108       |
| <b>Tablo 9:</b> Yönetime Katılacak Aile Üyelerinin ve Haklarının Belirlenmesi Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans .....              | 110       |
| <b>Tablo 10:</b> Damat(lar) ve Gelin(ler)in Şirkette Çalışması Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans.....                              | 113       |
| <b>Tablo 11:</b> Şirketin Kurumsallaşmasına İlişkin Alt Tema ve Kodlar.....                                                             | 115       |
| <b>Tablo 12:</b> Şirketin Kurumsallaşma Çalışmaları Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans .....                                        | 116       |
| <b>Tablo 13:</b> Kurumsallaşma Sürecinde Yaşanan Sorunlar Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans.....                                   | 121       |
| <b>Tablo 14:</b> Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans.....                                            | 125       |
| <b>Tablo 15:</b> Prosedürler ve İş Akışları Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans .....                                                | 128       |
| <b>Tablo 16:</b> Aile Şirketlerinde İç Kaynak Bağımlılığına İlişkin Alt Tema ve Kodlar .....                                            | 131       |
| <b>Tablo 17:</b> Aile Üyelerinin Şirketin Yönetim Organlarında Temsili Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans .....                     | 132       |
| <b>Tablo 18:</b> Aile Üyelerinin Şirkette Birden Fazla Görevde Çalışması Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans .....                   | 135       |
| <b>Tablo 19:</b> Aile Üyelerinin Şirketin Yönetim Organlarında Temsilinde Yaşanan Sorunlar Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans ..... | 139       |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1: Yönetim Pramidi .....                                                                                      | 14 |
| Şekil 2: İşletme Modeli (Makro) .....                                                                               | 41 |
| Şekil 3: İşletme Modeli (Mikro).....                                                                                | 42 |
| Şekil 4: Şirketin Temel Paydaşları .....                                                                            | 71 |
| Şekil 5: Aile Şirketlerinde Paydaşlar ve Büyüme .....                                                               | 73 |
| Şekil 6: İç Kaynak Bağımlılığı Mimarisi .....                                                                       | 76 |
| Şekil 7: Arzulanan (Bilinçli) İç Kaynak Bağımlılığı.....                                                            | 79 |
| Şekil 8: Sermayenin Bölünmemesi için Hissedarlar Arasında Bilinçli Olarak İç Kaynak Bağımlılığı<br>Yaratılması..... | 80 |
| Şekil 9: Pazarlama Müdürüne Oluşan Arzulanan İç Kaynak Bağımlılığı .....                                            | 84 |
| Şekil 10: Muhasebe Müdürüne Oluşan Arzulanan İç Kaynak Bağımlılığı .....                                            | 85 |

## 1.GİRİŞ

Uluslararası yönetim danışmanlığı şirketi McKinsey tarafından 2019 yılında yayınlanan rapora göre; küresel GSH'nın % 90'ı aile şirketleri ve KOBİ'ler tarafından sağlanmaktadır. Büyüme, gelişim, iş imkanları ve istihdam gibi makroekonomik ölçeklerde, her zaman aslan payı bu firmaların performansı tarafından sağlanmaktadır.<sup>1</sup>

2019 tarihli diğer bir araştırmaya göre ise; Türkiye'deki aile şirketlerinin % 38'inin birinci kuşak, % 47'sinin ikinci kuşak, % 13'ünün üçüncü kuşak ve % 2'sinin dördüncü kuşak ve sonraki kuşak aile üyelerine ait olduğu görülmektedir.<sup>2</sup> Bir diğer araştırmada ise aile şirketlerinde en sık rastlanan sorunlar; kuşak çatışması, rol çatışması güç kavgası, yüksek iş gücü devri ve kurumsallaşamama olarak belirlenmiştir.<sup>3</sup>

2017 yılında gerçekleştirilen ve hem Türkiye hem de AB ülkelerinin incelendiği bir diğer araştırmada da örneklemdaki şirket yöneticilerinin % 53'ü ikinci kuşak, % 25'i üçüncü kuşak, % 22'si ise dördüncü kuşak aile üyelerinden oluştuğu belirlenmiştir.<sup>4</sup> Diğer yandan; Türkiye'de aile şirketlerinin ortalama ömrü 34 yıl olarak değerlendirilirken, Türkiye'ye kültürel olarak çok benzeyen İtalya'da ise bu süre 104 yıldır.<sup>5</sup>

Dünya'da ve ülkemizde ekonomik büyümede rol oynayan şirketlerin anlamlı bölümü aile şirketleridir. Ülkemizdeki şirketlerin yaklaşık % 95'i ve yine halka açık şirketlerin ise % 75'i aile şirketlerinden oluşmaktadır. Aile şirketleri toplam istihdamın %78'ini sağlamaktadır. Türkiye'nin en yüksek ihracat hacmine sahip olan ilk 100 şirketin 58'i aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bu şirketler toplam ihracatımızın % 28'ini gerçekleştirmektedir.<sup>6</sup> Forbes'un 2016 yılında hazırlamış olduğu milyarderler listesinin % 42'si aile şirketi üyesidir. Fortune 500'e göre ise dünyadaki en

---

1 Xiaowei Rose Luo, "Family Business and SMEs," Management and Organization Review, 15(1), p.2019. 211-212. <https://doi.org/10.1017/mor.2019>, p.7.

2 Deloitte, "Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarı," <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf>, (Erişim Tarihi: 23.06.2022).

3 Hale Öner ve Özden Turhan, "Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi,"

4.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2010, s.122-124.

4 Harm Corrado, Stefano Drent, Yasmine Omarı, Louis van Mierlo, "Next Generation Family Businesses: Leading A Family Business In A Disruptive Environment," Deloitte University EMEA CVBA, 2017. s.55.

5 Rıdvan Yaka, "Şirketlerin Ömrüne Dair Doğrular ve Yanlıklar," 19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi, C.2, S.1, s.40.

6 PwC "Küresel Aile Şirketleri Araştırması-Türkiye Sonuçları," 2016, s.8.

büyük ve başarılı şirketlerin % 40'ı aile şirketlerinden oluşmaktadır.<sup>7</sup> Avrupa Birliği'nin 2015 tarihli raporuna göre ise dünyadaki şirketlerin % 50'si, ABD'deki şirketlerin ise % 90'ı aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bununla birlikte dünyadaki en zengin ilk 10 kişinin 7'si aile şirketi üyeleridir.<sup>8</sup>

Türkiye ekonomisi içerisinde milli gelirin yaklaşık % 90'ını üreten aile şirketleri, yakın ve orta vadede uluslararası en iyi uygulamalar doğrultusunda yapılandırıldığında ve nesiller arası geçişler doğru ve başarılı bir biçimde yönetildiğinde, ülkemiz ekonomisinin geleceği için önemli fırsatlar sunabilmektedir. Aile şirketlerinin % 52'si üretim, % 16'sı inşaat ve emlak geliştirme, %6'sı ise tüketici ürünleri gibi ülke ekonomisinin belkemiği sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Bu şirketlerin yaklaşık % 40'ı 1950-1980 yılları arasında, % 46'sı ise 1981-2000 yılları arasında kurulmuş firmalardan oluşmaktadır.<sup>9</sup>

Aile şirketlerinin kurulmasının temelinde, ileriki kuşaklara maddi ve manevi mirası aktarımı yer almaktadır. Gerek dünyada gerekse ülkemizde genellikle birçok aile şirketinin daha ikinci kuşağa geçmeden ömrünü tamamladığı tespit edilmiştir. 2010 yılında gerçekleştirilen bir araştırmaya göre; ABD'de aile şirketlerinin % 40'ı başarılı bir şekilde ikinci nesle, %13'ü ise üçüncü nesle aktarılabilir. Dördüncü nesil veya daha ileri nesillere kalabilen şirketlerin oranı ise sadece %3-4 ile sınırlıdır.<sup>10</sup>

Aile şirketlerinin ömrü konusunda Japonya anlamlı başarı hikayelerine ev sahipliği yapmaktadır. Bu ülkede 1443 yıl önce kurulan Japon Kongo Gumi inşaat şirketinde bugün 40'ıncı kuşak işbaşındadır. Yine Japon Hoshi şirketi 718 yılında kurulmuştur ve bugün 46'ıncı kuşak şirketi yönetmektedir. Ayrıca 1000 yılında kurulan bağcılık ve şarap üretimi ile uğraşan Fransız Chateau de Goulaine şirketi, 1114 yılında kurulan zeytinyağı üreticisi İtalyan Barone Ricasoli şirketi de kuşaktan kuşağa başarılı bir şekilde aktarılan örneklerdir. Bu şirketleri birleştiren en

---

7 Deloitte, “**Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları**,” Deloitte Türkiye, 2016, <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/ailesirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf>>, (Erişim Tarihi:13.07.2019).

8 Mustafa Atilla Arıcıoğlu, Şükran Gökçe ve Meral Erdiren Çelebi, “**Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme**,” Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, C.7, 2017, s.60.

9 Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi, EDU ve Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) “**Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları**”, 2019. s.6.

10 “**Family Business Facts**”, <https://www.johnson.cornell.edu/smith-family-business-initiative-at-cornell/resources/family-business-facts/>, (Erişim Tarihi: 22.06.2022).

temel hususun ortak kurumsallaşma adımlarını başarılı bir şekilde uygulamaları olduğu görülmektedir.<sup>11</sup>

Şirketlerin kuşakları kapsayacak şekilde sürdürülebilir büyümesi için bütüncül stratejilerin başında kurumsallaşma gelmektedir. Kurumsallaşma stratejilerini hayata geçiremeyen şirketlerin ikinci kuşaktan sonra ömürlerini tamamlamaktadır. Nitekim, ticari hayata veda eden aile şirketlerinin, % 43'ünün kardeşler arası anlaşmazlık, % 19'unun kardeş-yeğen-kuzen çatışması, % 19'unun miras kavgası, % 14'ünün aileler arası kavga, % 5'inin aile içi çatışmalar nedeniyledir.<sup>12</sup> Aile şirketlerinin ortalama ömrünün 25-30 yıl olduğu göz önüne alındığında, ülkemizdeki aile şirketlerinin yakın gelecekte nesiller arası yönetim ve sahiplik geçiş süreçlerinin daha yoğun olarak gerçekleşeceğini söylemek mümkündür. Ayrıca aile üyeleri arasındaki ihtilafların ve ölümler gibi istem dışı ayrılmaların, bu geçişleri hızlandırdığını da gözönünde bulundurabiliriz.<sup>13</sup>

Bu çerçevede, araştırmanın sorusunu, aile şirketleri için daha yoğun şekilde geçerli olan bu olgu oluşturmaktadır. Buna göre; birinci kuşak girişimci tarafından kurulan ve birçok işlevin merkeziyetçi bir yaklaşımla tek kişide toplandığı aile şirketlerinde iç kaynak bağımlılığı, şirketin kurumsallaşmasını ve sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. İç kaynak bağımlılığı nedeniyle kurumsallaşamayan aile şirketlerinin ömrü kısaltmakta ve bu da genel olarak ülke ekonomisini olumsuz etkilemektedir. Bu olgunun makro-ekonomik kırılğanlıkları tetiklediğinin bilincinde olan devletler çıkardığı yasalarla, aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecine katkıda bulunma ihtiyacı hissetmektedir.

Çalışma kapsamında; farklı sektörlerde faaliyet gösteren, kurumsallaşma süreçlerinin farklı düzeylerinde bulunan aile şirketleri sahipleri ile mülakatlar yapılmış, mülakat sonuçları nitel yöntemle analiz edilmiş ve araştırma konusu ile ilgili kapsamlı bulgulara ulaşılmıştır. Tezimizde iç kaynak bağımlılığı ve kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi ele alıp, inceledikten sonra bu sorunun çözümüyle ilgili aile şirketlerinin yaşam eğrisinin uzatacak önerilerde bulunacağız.

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisinin incelendiği bu tez çalışması; giriş ve sonuç bölümleri dahil olmak üzere toplam beş bölümden

---

11 Halil İ. Yılmaz, “**Şirketlerde Kurumsallaşmanın Önemi**,” <https://tesam.org.tr/sirketlerde-kurumsallasmanin-onemi/>, 27 Mart 2022.

12 Yılmaz, 2022.

13 Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi, EDU ve Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) “Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları”, 2019. s.6.

oluşmaktadır. Tezin araştırma sorusunun ortaya konulduğu giriş bölümünü takiben ikinci bölümünde ailenin ve şirketin kurumsallaşması konusu üzerinde durulmuş, üçüncü bölümde ise iç kaynak bağımlılığı kuramı incelenmiştir. Dördüncü bölümde, aile şirketlerinde iç kaynak bağımlılığı ve kurumsallaşma ilişkisine yönelik bulgular elde etmek amacıyla aile şirketi yöneticileriyle yapılan mülakatlara dayalı bir nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Tez çalışması, mülakat setinden elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve bu bulgulardan hareketle yapılan önerilerle sona ermiştir.



## 2. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

Tezin bu bölümünde kurumsallaşma ve aile şirketi kavramlarının tanımı yapılarak, aile şirketlerinde kurumsallaşma başlığı altında; ailenin ve şirketin kurumsallaşması kavramları üzerinde durulacaktır.

Kurumsallaşma, “şirketin, kişilerden bağımsız olarak belli kurallara, ilke ve standartlara sahip olması; gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendine özgü iş yapma usul ve yöntemlerini şirket kültürü haline getirmesi ve böylece ayırt edici bir kimliğe bürünme süreci” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>14</sup> Bu çerçevede, kurumsallaşmayı dinamik bir süreç olarak ele alarak şirketin çevresinde meydana gelen ya da gelmesi muhtemel değişimlerin sürekli takip ederek; hedeflerin, örgütsel yapının, işgörenlerin niteliklerinin, teknolojisinin, iş yapma yöntem ve tekniklerinin bu çevresel değişime uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir.<sup>15</sup>

“Alt sistemlerden oluşan ve bu alt sistemler arasındaki ilişkilerin, görevlerin, rollerin belirlendiği bir sistem” olarak da nitelenen kurumsallaşma aslında şirketlerin ömrünü uzatan ve onları şahısların inisiyatifine bağlı kılmayan bir sistem inşa etmektir.<sup>16</sup> Bu sistemi oluşturan unsurların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmiş olması, gerçek anlamda bir kurumsal yapıdan söz edebilmek için zorunludur.<sup>17</sup>

Kurumsallaşmış bir aile şirketi yönetiminde asıl belirleyici olan kurallardır. Buna göre şirketin mülkiyeti, yönetici kadrosu ve denetleyiciler yazılı kural ve sınırlarla birbirinden ayrılmıştır. Şirket yöneticilerinin şirkete ve pay sahiplerine karşı doğrudan sorumlulukları ve hesap verme yükümlülükleri bulunmaktadır. Bununla birlikte şirket yöneticileri iş ve işlemlerini yaparken şeffaflık ilkesini göz önünde bulundurmalıdır. Yönetim kurulunda görev almayı düzenleyen koşul ve ilkeler bulunup, bilgi ve liyakat bunların en başında gelmektedir.<sup>18</sup>

---

14 Ebru Karpuzoğlu, “**Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma,**” İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, 2. Baskı, Editör: Tamer Koçel, İstanbul, 2004, s. 45.

15 Karpuzoğlu, s. 68.

16 Elif Karabulut Temel ve Zeki Atıl Bulut, “**Kurumsallaşmadan Büyüme Olur Mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi,**” Tamer Koçel (Eds), 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (16-17 Nisan, İstanbul, Türkiye), Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, 2008, s.151.

17 Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, “**Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi,**” Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, s. 11.

18 Coşkun Can Aktan, “Kurumsal Şirket Yönetimi,” Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2013, s. 160.



Aile şirketleri akrabalık ilişkileri olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek oluşturdukları kâr amaçlı işletmelerdir. Aile şirketlerinde aile, ilke olarak hem kurucu hem de yönetici konumundadır. Aile şirketlerinde özellikle mülkiyet, yönetim, aile ve işletme kültürü kavramları önemlidir. Özetle, ailenin maddi ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve aileden kalacak olan mirasın bölünmemesi gayesi ile aile üyelerinin şirketin finansal yapısında aktif rol aldığı ve karar mekanizmasını oluşturduğu, aileden en az iki kuşağın şirket bünyesinde yer aldığı kâr amaçlı işletmeler aile şirketleri olarak ifade edilmektedir.<sup>19</sup>

Ekonomik büyümeye, istihdama ve toplumsal hayata büyük katkılar sunan aile şirketleri ile ilgili kapsamı, sınırları ve kendine özgü özellikleri itibarıyla farklı tanımlar bulunmaktadır. Bunlardan ilkinde göre aile şirketleri; sermaye, mülkiyet ve yönetimin tek kişide toplandığı ve bu tek kişinin aynı zamanda denetim işlevini de uhdesinde bulundurduğu şirketlerdir. Bu şirketlerde; kararları şirket sahibinin iradesi ve takdirinden geçmekte, dolayısıyla kurallara dayalı bir yönetim anlayışı hakim değildir.<sup>20</sup>

Bir başka tanıma göre ise aile şirketlerinde en belirleyici unsur; akrabalık bağı olup, aynı soyadını veya kan bağını taşıyan kişilerin mal/hizmet üretimi amacıyla kurduğu ve kâr amacı hedeflediği ekonomik birliklerdir.<sup>21</sup>

Karpuzoğlu ise aile şirketlerinin, aile bireylerinin yaşamlarını sürdürmesini sağlamak ve mirasın parçalanmasını engellemek amacıyla kurulduğuna vurgu yapmaktadır. Bu nedenle, yönetim kademelerinin çoğunluğunda aile üyeleri yer almakta, kararların verilmesinde büyük oranda aile bireylerinin sözü geçmekte ve genelde aileden en az iki kuşak şirkette yer almaktadır.<sup>22</sup>

Aile şirketleri ile ilgili yabancı yazında da farklı tanımlar geliştirildiği görülmektedir. Buna göre Donneley; aynı aileden birden fazla kuşağın yer aldığı, aile bağlarının, ilgi ve hedeflerin şirket politikaları ile menfaatini etkilediği şirketler tanımını yaparken, Barry aynı ailenin mensuplarının şirketin ve kâr dağıtımının üzerindeki kontrolünü vurgulamaktadır. Alcorn; bir kısım hissesi halka açık olsa bile ailenin yönetim üzerindeki yetkisinin altını çizmiş, Lansberg

---

19 Aile şirketleri değişime nasıl hazırlanıyor?, İstanbul, Eylül, 2022, s.2 [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/tr\\_tr/pdf/2020/09/ey-turkiye-aile-sirketlerinde-yeni-normal.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/tr_tr/pdf/2020/09/ey-turkiye-aile-sirketlerinde-yeni-normal.pdf)

20 Aktan, s.160.

21 Ender Güler ve Ali Akgün, “Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği: Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma,” 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2014, s. 69-83.

22 Karpuzoğlu, s.19.

ve diğerleri ise ailenin şirketi sonraki kuşaklara aktarma niyetini belirtmiştir. Lyman, en az bir aile üyesinin işte çalışması ve diğer üyelerin ona yardım etme durumunu, Astrachan ve diğerleri, ailenin ihtiyaçlarını temin etmek için kurulmasını ve ailenin değerleri ile inançlarına göre yönetilmesini öne çıkartmaktadır.<sup>23</sup>

Aile şirketleri üzerine yazında geliştirilen birçok tanımın; şirketin ailenin mülkiyetinde ve kontrolünde olması, ailenin yönetime müdahil olması ve ailenin geleceğine-mirasına ilişkin beklenti veya tasavvurun var olması unsurlarında ortaklaştığı görülmektedir.<sup>24</sup> Bir başka görüş ise, aile şirketlerinde aile, yönetim, kültür, işletme ve mülkiyet kavramlarının etkileşim içerisinde olduğu yönündedir.<sup>25</sup>

Aile şirketlerinde kurumsallaşma iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; ailenin ve şirketin kurumsallaşmasıdır. Ailenin kurumsallaşması, aile anayasasının yazılması/oluşturulması ile başlamaktadır. Bu kapsamda; aile-şirket ilişkilerinin belirlenmesi, aile meclisi kurularak aile üyeleri arasında iletişimin artırılması, hissedar sözleşmesinin hazırlanarak hissedar olan aile bireylerinin çıkarlarının korunması için gerekli prensiplerin yazılı hale getirilmesi ve şirketin sonraki kuşağa devrinin önceden planlanması çalışmalarına yer verilmektedir.

Şirketin kurumsallaşması ise; aile şirketi belirli bir büyüklüğe ulaştığında misyon, vizyon, değer seti ile stratejik plan ve politikalar doğrultusunda faaliyet göstermesi; standartları, süreçleri ve hedefleri olması, değişen çevre koşullarını takip eden yaklaşımlar bunları güncelleyebilmesi, şirket kültürüne uygun ve özgün iletişim ve iş yapma yöntemlerini inşa etmesi sürecidir.<sup>26</sup>

Aile şirketlerinde, diğer şirketlerin aksine başta aile olmak kaynaklı duygular hakim unsurdur. Bu nedenle, akrabalık bağlarının varlığı, duygusal kararları rasyonel kararların önüne geçirebilmektedir. Bu bağlamda kurumsallaşma, ilk olarak aileden başlatılmalı; daha sonra şirkete yansıtılmalıdır.<sup>27</sup>

---

23 Hasan Kürşat Güleş, Mustafa Atilla Arıcıoğlu ve Meral Erdinçelebi, “**Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik,**” Uyum, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013, s. 9-14.

24 Michael Carney, “**Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms,**” Entrepreneurship Theory and Practice, C.29, S.3, 2005, s.251.

25 Canan Çetin, Esra Özcan, Erkan Taşkiran ve Ata Özdemirci, “**Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi,**” İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2010, s.16.

26 Nurullah Genç ve Fatih Karcıoğlu, “**Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama,**” İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, 2. Baskı, Editör: Tamer Koçel, İstanbul 2004, s. 26.

27 Cemal Yükselen, “**Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Aile Anayasası,**” Detay Yayıncılık, Ankara, 2018, s. 19-21.

## 2.1. Ailenin Kurumsallaşması

Aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilme, sonraki kuşaklara taşınabilme ve dünya ölçeğinde rekabetçiliğe sahip birer işletmeye dönüşebilmeleri için dikkate almaları gereken konuların başında kurumsallaşmanın doğru evrede başlaması gelmektedir. Bunu sağlamanın ilk adımı aileyi kurumsallaştırmaktır.<sup>28</sup> Ailenin kurumsallaşması, aile anayasası hazırlanması ve aile meclisinin oluşturulması başlıkları altında incelenmektedir.

### 2.1.1. Aile Anayasası

Aile şirketlerinin en kırılgan noktalarının başında aile ve şirket arasındaki karmaşık ilişkiler gelmektedir. Çoğu zaman aile ve şirket ilişkileri iç içe geçmekte, bu da şirketlerin ömrünü kısaltan bir unsura dönüşmektedir. Aile şirketlerinin gelecek kuşaklara aktarılması için şirketin kurumsal bir kimliğe kavuşması ve kurumsallaşması için de bir aile anayasasına ihtiyaç vardır.<sup>29</sup>

Yabancı yazında; Gallo ve Ward'ın başlattığı aile anayasası çalışmaları, şirketin misyon ve değerlerini, şirkete sahip olan ailenin katılımını, mülkiyet düzenlemelerini, kar dağıtım politikasını ve kurullara ailenin katılımını ele almaktadır.<sup>30</sup>

Gallo ve Tomaselli; Tapies ve Ceja; Brenes ve diğerleri; Berent-Braun ve Uhlaner gibi araştırmacıların çalışmalarından elde edilen bulgulara göre aile anayasası; aile üyeleri arasındaki iletişimi güçlendirmekte, aile-iş ilişkilerinin rasyonel bir çerçeveye yerleşmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, aile üyelerinin birliğini ve şirket başarısına olan bağlılıklarını güçlendirmekte, çatışmayı azaltarak ve şirketin ömrünü uzatmaktadır.<sup>31</sup>

Poza ise, aile anayasasının ailenin mirası, değerleri ve geleceğe kalma amacı ile işletmenin politikaları arasında arzu edilen bir ilişki kurmayı hedeflediği belirtilmektedir.<sup>32</sup>

Yerli yazında ise farklı tanımlarla karşılaşılma ile birlikte; genel anlamda bu tanımlar yabancı yazınla paralellik arz etmektedir. Yıldız ve Balaban'a göre aile anayasası; aile şirketlerinin ömrü üzerinde belirleyici olacak temel ilke, değer ve kurallar ile şirkette görev alacak

---

28 Vildan G. Çeçen ve Salih Güney, “Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler: İstanbul İOSB'deki Aile İşletmelerindeki Bir Uygulama,” Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, C. 3, S.1, 2019, s.26.

29 Necdet Sağlam, “Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri,” 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, İKÜ Yayınları, 14-15 Nisan 2005, s. 507.

30 D. Montemerlo ve J. L. Ward, “The Family Constitution: Agreements to secure and perpetuate your family and your business,” Macmillan, 2011.

31 G. Corbetta ve D. Montemerlo, “Family protocols: Our experience in Italy, The Family Business Network Newsletter,” 26, 2000, s.7–11.

32 J. Ernesto Poza, **Family Business**, 3rd edition, 2010, s.42.

kişilerin görevlerini tanımlayan, tüm aile üyeleri tarafından kabul edilerek aynı şekilde uygulanan ve uyulmama durumunda müeyyideler içeren bir metindir.<sup>33</sup>

Aile anayasası; ortak değerler, hisse yapısı, emeklilik, halef-selef ilişkileri, boşanma, evlilik, ölüm, miras;<sup>34</sup> ortaklık, kar payı dağıtım, yetki ve sorumluluklar<sup>35</sup> ile aile üyelerinin yetişme ve lider seçme mekanizmaları, ücretlendirme, ihtilafların çözümü, performans ölçütleri gibi konuları düzenlemektedir.<sup>36</sup>

Aile anayasası her bir ailenin koşullarına göre farklılık arz edebilmektedir.<sup>37</sup> Bu yönüyle aile anayasası etkili bir kurumsal yönetim aracı olarak; aile üyelerine yön vererek rehberlik etmekte, aile içi iletişimi kuvvetlendirmekte, bilgilerin ve değerlerin kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlamakta, uzun dönemde ortaya çıkması muhtemel sorunları ortadan kaldırmaktadır.<sup>38</sup> Diğer yandan; aile anayasası aile içindeki duygusal ilişkilerin yönetilmesinde de önemli bir işleve sahiptir.<sup>39</sup>

Aile anayasası genel anlamda dört bölümden oluşmaktadır. Bunlar; genel hükümler, çalışma ilişkileri, aile organları ve mülkiyet hakları olarak sıralanmaktadır. “Genel Hükümler” başlığı altında aile anayasasının gerekçesi, amacı, uygulanması, revizyonu, ailenin misyonu, değerleri ve aile içi ilişkiler yer almaktadır. “Çalışma İlişkileri” başlığı altında ise aile üyelerinden ya da aile üyesi olmayan yönetici ve çalışanlara ilişkin düzenlemeler ile bunların uyması gereken kurallar ve uymadıkları takdirde getirilecek yaptırımlar kendisine yer bulmaktadır.<sup>40</sup>

“Aile Organları” başlığı altında aile toplantıları, aile meclisi, aile meclisinin çalışma prensipleri ve görevleri gibi ailenin idari yapılanmasına yönelik konular düzenlenmektedir. Son başlık olan “Mülkiyet Hakları” başlığında ise aile şirketinin mülkiyet yapısı ve bu yapıda meydana gelebilecek değişimlere ilişkin düzenlemeler yer almaktadır. “Hissedarlar Sözleşmesi”

---

33 Gültekin Yıldız ve Özlem Balaban, "Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma," 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, s. 184.

34 Karpuzoğlu, s.168.

35 Nihat Alayoğlu, "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma," MÜSİAD Yayınları, 2003, İstanbul, s.27.

36 Sema Yolaç ve Ebru Doğan, "Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma," Cilt: 61, Sayı: 2. İstanbul, 2011, s. 101.

37 Alayoğlu, s.86.

38 Karpuzoğlu, s.16.

39 Yükselen, s.19-21.

40 Şadi Can Saruhan, "Kurumsal Yönetim Doktora Ders Notları," Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, 2021.

bu bölüm kapsamında düzenlenirken, şirketin sermaye parçalanmadan bir sonraki kuşağa nasıl aktarılacağına planlanması da yine bu bölümün konusudur.<sup>41</sup>

### 2.1.2. Aile Meclisi

Aile meclisi, aile şirketinin iki unsuru olan aile ile şirket ve bunların arasındaki ilişki bakımından politikalar düzenleyen, kararlar alan ve uygulayan araçtır.<sup>42</sup> Bir başka tanımda ise aile meclisi; aile büyüklerinden oluşan bir karar alma organı olarak nitelendirilmektedir.<sup>43</sup>

Aile şirketinin ilk dönemlerinde kurucu lider, bütün yönetsel işlevleri kendi üstlenmektedir. Ancak şirket ve aile genişledikçe, şirket ile aile arasında ilişkileri sağlıklı bir zemine oturmasına sağlayacak mekanizmaların kurulması gerekir. Bu bağlamda aile meclisi, ailenin kurumsallaşması yolundaki önemli adımlardan biri olup ailenin en üst karar ve paylaşım organı olarak tanımlanmaktadır.<sup>44</sup> Bir organ olarak aile meclisi, dünyada Türkiye'ye kıyasla çok daha fazla kullanılmakta ve aile şirketlerinde başarının sırrı olarak nitelendirilmektedir.<sup>45</sup>

Poza'ya göre, aile meclisi aracılığıyla tüm aile üyelerine yılda en azından bir kez görüşlerini ifade etme ve kararlara katılım imkanı sağlanmaktadır. Aile şirketinin ilk aşamalarında daha sık ve genellikle gayri resmi olarak gerçekleşen aile toplantıları, aile ve şirketin karmaşık bir yapıya bürünmesi nedeniyle zamanla resmiyet kazanarak aile meclisine dönüşmektedir.<sup>46</sup>

Farklı kuşakları temsil eden aile üyelerinden oluşan aile meclisi, aile arasında açık iletişime katkı sağlamanın yanı sıra, birçok başka sorunun da çözümünde etkin rol oynamaktadır.<sup>47</sup> Erdoğan'a göre aile meclisi klasik bir yönetim kurulu yapılanmasına göre farklı özellikler göstermektedir. Bu özellikler; aile anayasasının yazılmasını sağlamak, uygulamak, ailenin özgün değer ve motiflerini gelecek nesillere ulaştırmak, aile üyelerinin yönetime katılımını cesaretlendirmek, yeni kuşak temsilcilerden gelecek dönemlerde işletmeye liderlik edecek aile üyelerini seçmek, geliştirmek ve aile ile şirket arasındaki ilişkileri düzenlemektir.<sup>48</sup>

---

41 Saruhan, 2021.

42 Gülten Eren Gümüştekin ve Ebru Adsan, "Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma," 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, Yayın No.53, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Nisan 2006, s.180-181.

43 Saruhan, 2021.

44 Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, s.17.

45 Deloitte, 2019, s.10.

46 Poza, s.268.

47 Arman Kırım, "Aile Şirketlerinin Yönetimi," Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.36-37.

48 Nihat Erdoğan, "Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi," 2. Baskı, İGİAD Yayınları, İstanbul, 2007, s.124.

Aile meclisinin yönetim kurulundan farklı bir organ olduğunun tüm aile bireyleri tarafından iyi anlaşılması işleyişin sağlıklı olması açısından önem arz etmektedir.<sup>49</sup>

Aile meclisinin bir diğer amacı ise; aile üyeleri arasındaki bilgi alışverişini, şeffaflığı ve yönetimde olan aile üyelerinin diğer üyelere karşı açık olmasını sağlamaktır. Bu kapsamda, aile meclisinde aile, şirket veya şirketleri ilgilendiren kararlar ele alınarak, beklentiler paylaşılmaktadır. Her ne kadar, meclis başkanı ve üyelerini seçmek gibi bir işlev söz konusu olsa da, çoğunlukla başkan önceden belli olmaktadır.<sup>50</sup>

Aile meclisi, genellikle aileyi ilgilendiren önemli bir olay olduğunda toplanmaktadır. Yeni bir stratejik yatırım, sektör değişikliği, satın alma & birleşme, halka arz gibi konular aile meclisinde istişare edilmektedir. Aile meclisinin bir diğer özelliği ise şirket açısından çalkantılı dönemlerde sermaye ihtiyacını karşılamak amacıyla çözüm üretme mekanizmaları tesis etmektir. Örneğin; arazi satın şirketin sermayesini güçlendirme ya da sermaye artırımı gibi kararlar bu kapsamda değerlendirilmektedir.<sup>51</sup>

Aile meclisinin sağladığı bir diğer kazanım ise alınan bu kararların ailenin bir olarak ve birbiriyle tutarlı şekilde profesyonel çalışanlarla paylaşılmasına imkan tanınmasıdır. Bu sayede aile bireyleri tek ses olmakta ve aile içi çatışmalar engellenmektedir.<sup>52</sup>

Aile meclisinin ruhunu “meşruiyet anlayışı” oluşturmaktadır. Ancak, aile meclisi, tek başına “söz hakkının” eşit dağılımı anlamına gelmemektedir. Bu meclisten çıkacak kararlarda aile büyüklerinin yine anlamlı bir ağırlığı olmaktadır. Bu bağlamda, asıl vurgulanması gereken husus her kararı oylamaya sunmak değil, gelecekteki yöneticilerin tespiti, yetiştirilmesi ve çalışma şartlarının belirlenmesidir. Nitekim, Genel Kurul üyesi olmasa da ailede rejimi ve düzeni tesis etmekte anlamlı bir işlevi olan aile büyüğü kadınların da söz hakkı bulunmaktadır. Bu nedenle aile meclisi, “oklava-terlik meclisi” olarak da adlandırılmaktadır.<sup>53</sup> Poza ve Erdoğan benzer şekilde, aile meclisinin eğitim işlevine vurgu yapmaktadır.<sup>54</sup>

---

49 Deloitte, 2019, s.11.

50 Saruhan, 2021.

51 Saruhan, 2021.

52 Deloitte, 2019, s.10.

53 Saruhan, 2021.

54 Poza, s.160; Erdoğan, s.124.

Aile meclisinde sağlıklı ve aile şirketinin lehine kararlar alabilmek için aile meclisine katılım şartları açıkça belirlenmelidir. Bu şartlardan ilkinin bu organın üyelerinin niteliği oluşturmaktadır. Aile meclisinin üyelerinin kimler olduğu ailenin yapısına göre farklılık arz etmektedir. IFC tarafından yayınlanan “Aile Şirketleri Yönetim Rehberi”ne göre aile meclisi tüm aile üyelerine açık olmakla birlikte, bazı aileler bu kurullarda kısıtlama kriterleri koymayı tercih etmektedir. Bunlar; asgari yaş sınırı, kan bağı vb. olabilmektedir.<sup>55</sup>

Diğer yandan, bazı ortaklaşan uygulamalar da söz konusudur. Buna göre; aile meclisin üyelerinin aile şirketinin ortağı olması zorunlu değildir. Şirketin kurucusunun oğlu/oğulları şirketin ortağı (genel kurul üyesi) olabilmektedir.<sup>56</sup>

Aile meclisine; aileye ait şirket/şirketlerin yönetiminde görev alsın/almasın hissesi olan aile üyeleri ile bunların birinci dereceden akrabaları arasında 15 yaşın üzerinde bireyler üye olabilmektedir. Ancak bu tanımın dışında kalan aile üyelerinin de aile meclisinin oy birliği ile toplantılara katılabilmesi mümkündür. Bununla birlikte, hisse sahibi olmasına karşılık 15 yaşını doldurmamış çocuklar aile meclisi toplantılarına katılabilir de, oy hakkını vasileri aracılığıyla kullanabilmektedir. Diğer yandan; aile meclisinin etkinliğini artırmak adına, oy birliği ile kabul edilmesi halinde şirket danışmanları da aile meclisine dahil edilebilmektedir.<sup>57</sup>

Aile meclisinin öneminin yetkin bir danışman tarafından aileye aktarılması, öngörülen düzenlemelerin ailenin geleneksel yapısı ve kültürüyle örtüşmesi ailenin gelecek kuşaklara sağlıklı bir şekilde aktarılması açısından büyük önem arz etmektedir.<sup>58</sup>

## **2.2. Şirketin Kurumsallaşması**

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında, şirketin hedeflerine etkin bir şekilde ulaşabilmesi için belirlenen yollara uygun bir organizasyon yapısının kurulması gerekmektedir. Şirketin değişen rekabet ortamına ayak uydurabilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi, müşteri beklentilerini karşılayabilecek organizasyon yapısının oluşturulabilmesi esnek örgüt yapısına bağlı olup, bu yapının tesis edilebilmesi de kurumsallaşma hedeflerine katkı sağlayacaktır.<sup>59</sup>

---

55 IFC, “Family Business Governance Handbook,” s.28.

56 Saruhan, 2021.

57 Saruhan, 2021.

58 Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, s.21.

59 Genç ve diğerleri, s.171.

Aile şirketlerinin, rekabet avantajı elde edebilmek ve sürdürülebilirliği sağlamak için iş-aile ilişkilerini sağlam bir temele oturtması kurumsal yönetimin uygulanması ile mümkündür.<sup>60</sup> Bu nedenle, şirket ve ailenin kurumsallaşması doğrultusundaki adımlar beraber atılmalıdır.<sup>61</sup> Şirketin kurumsallaşmasıyla atıfta bulunulan ise belirli bireylerin inisiyatifine ve merkezi yönetim anlayışına değil; ilke, kural, prosedür ve standart esaslı bir sistemin oluşturulmasıdır.<sup>62</sup>

Şirketin kurumsallaşmasıyla, bir “sistem” haline gelmesi ifade edilmektedir. Dolayısıyla şirketin bunu sağlayacak, profesyonel yönetim tarzına dayalı bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Sonuç itibarıyla girişimci, henüz sağlığı yerinde iken, şirketi kurumsal temeller üzerine oturtmak amacıyla bir yapı oluşturulmalıdır.<sup>63</sup> Bu bağlamda kurumsallaşma, şirkete kurumsal yönetim ilkelerinin hakim olmasıdır. Buna göre şirkette adil, şeffaf, hesap verebilir ve bağımsız bir yapı kurulması esas olup, bu yapı sadece halka açık şirketlerde değil, tüm sermaye şirketlerinde kurulmalıdır.<sup>64</sup>

“Aile Şirketleri Yönetim Rehberi”ne göre kurumsal yönetimin tanımı şöyle yapılmaktadır: *“Kurumsal Yönetim, şirketlerin yönetimi ve denetimine ilişkin yapıları ve süreçleri ifade eder. Kurumsal Yönetim; yöneticiler, yönetim kurulu, hakim hissedarlar, azınlık hissedarlar ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkiler ile ilgilenir. İyi kurumsal yönetim; şirketlerin verimliliğini ve yabancı sermayeye ulaşım imkanını artırarak sürdürülebilir ekonomik kalkınmayı destekler.”*<sup>65</sup>

Bununla birlikte, kurumsallaşma şirketin tüm kademe ve süreçlerini ilgilendiren bir stratejik yaklaşım olup, tezin bu bölümünde aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci; tepe yönetimin kurumsallaşması, orta kademe yönetimin kurumsallaşması ve alt kademe yönetimin kurumsallaşması alt başlıklarında incelenecektir. İlgili piramidal yapıya Şekil 1’de yer verilmektedir.

---

60 Seniha Dal, “**Türk Ticaret Kanunu (TTK) Tasarısı Işığında Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim,**” 3. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.78, İstanbul, 18-19 Nisan 2008, s.387.

61 Gümüştekin ve Adsan, s.219.

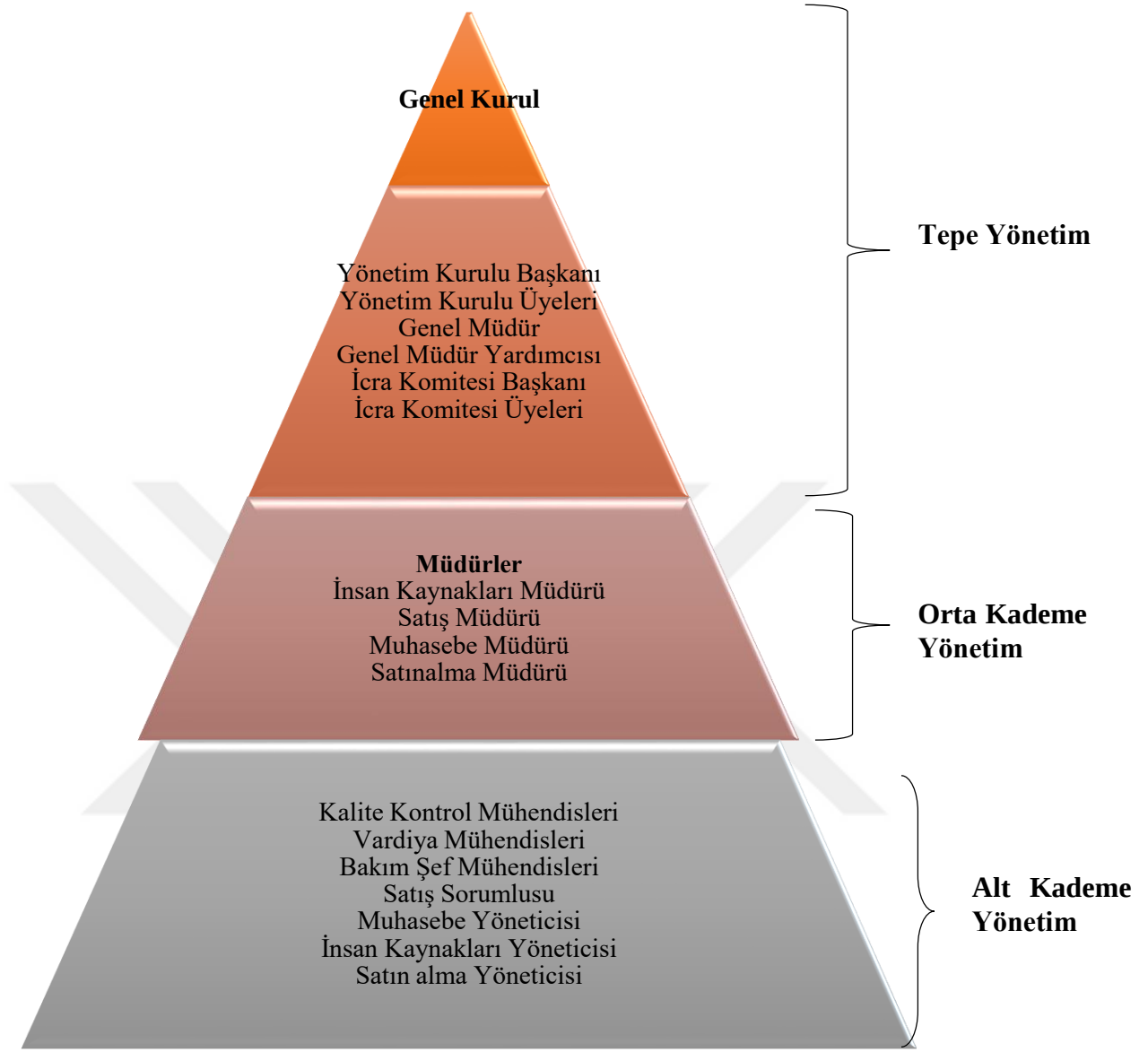
62 Fikret Sebilcioğlu, Sertaç Karaağaoğlu, Güray Karacar, Av. Sinan Naipoğlu, Av. Fırat Arkun, Dr. Burak Koçer, **“Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında: Aile Şirketleri Yönetim Rehberi,”** İstanbul, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 1.Baskı, Ocak 2010, s.11.

63 Erdoğan, 24.

64 PwC, 2017.

65 IFC, s.17.





**Şekil 1: Yönetim Pramidi**

### **2.2.1. Tepe Yönetimin Kurumsallaşması**

Aile şirketlerinde çoğunluğu aile üyesi olan hissedarlardan oluşan Yönetim Kurulu ile icra fonksiyonlarını üstlenmiş profesyonel yöneticilerin ayrıldığı bir yapının tesis edilmesi kurumsallaşma açısından esastır. Bu yapının tesis edildiği örgütlerde etkin ve kurumsallaşmış bir tepe yönetimi ilişkileri söz konusu olabilmektedir.<sup>66</sup> Bu bağlamda, tepe yönetimin kurumsallaşması, aile şirketinin geleceğine ilişkin stratejik kararların verildiği, misyon, vizyon ve stratejilerin belirlendiği, şirketi temsil etme görevlerinin dağıtıldığı Genel Kurul ve Yönetim

<sup>66</sup> IFC, s.17.

Kurulu'nun fonksiyonları ile onlar tarafından direktif verilen, iş istenen, denetlenen profesyonel yönetim kadrosunun (Genel Müdür, CEO, İcra Kurulu Başkanı, bunların yardımcıları vb.) ayrıştırılmasıdır. Tepe yönetim, bu yönüyle aile şirketindeki değerleri şekillendiren ve onları örgütün geneline hakim kılan bir yapıdır.<sup>67</sup>

Tepe yönetimin ilgili kararları alırken en çok başvurduğu husus, kavramsal yetkinliklerdir. Kavramsal yetkinlikler; yöneticilerin düşünme, bilgi kullanma süreçleri ve planlama gibi zihinsel faaliyetlerine işaret etmektedir. İşletmenin ulusal ve küresel rekabetçiliğinin tesisinde, tüm strateji ve taktiklerin tespitinde kavramsal yetkinlikler kullanılmaktadır. Bu nedenle, nitelikli bir üst yönetim için kavramsal yetkinliklerin gelişmiş olması gerekmektedir.<sup>68</sup>

Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde şirketlerde tepe yönetimin organları; Genel Kurul, Yönetim Kurulu, İcra Kurulu ve Denetçilerden oluşmaktadır. Aşağıda aile şirketi içerisindeki işlevi itibarıyla bu tanımlara ve kurumsallaşma açısından önemlerine yer verilecektir.

#### **2.2.1.1. Genel Kurul**

Tepe yönetimin kurumsallaşmasında en önemli unsurların başında Genel Kurul gelmektedir. Genel Kurul, esas itibarıyla bir stratejik karar alma organı olup şirketin hissedarları (TTK m.407/1) tarafından oluşturulmaktadır. Genel Kurul, Yönetim Kurulu üyelerinin ve denetçilerin seçimi, azli ve ibrası, esas sözleşmenin değiştirilmesi, sermaye artırımı veya azaltımı, kârın kullanımı, yıllık raporların onayı, yapısal değişiklikler, şirketin feshi gibi temel konularda yetkilidir. Genel Kurul, daimi bir icra organı değil, karar, irade ve Yönetim Kurulu üzerindeki kontrol organıdır.

Anonim şirketlerde bulunması kanuni zorunluluk arz eden bu organın eksikliği şirketin feshine neden olabilmektedir. Şirket, Genel Kurulu yılda bir ya da birkaç kez toplanmaktadır. Genel Kurulun usule uygun toplanarak karar alması büyük önem arz etmekte olup, bu kararlar tüm hissedarları ve diğer organları bağlamaktadır. TTK m.408'e göre Genel Kuruların asli görevi kanunda düzenlenen veya esas sözleşme ile kararlaştırılmış olan durumlarda karar almasıdır.

---

67 Peter F. Drucker, "Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonrası," Çev: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 5. Baskı, Şubat 1998, s.203.

68 Şadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, "Çağdaş Yönetim Bilimi," Beta Yayın Basım, İstanbul, 2013a, s.49.

Bununla birlikte, Genel Kurul'un başka bir organa devredilemez nitelikteki görev ve yetkileri ise şöyledir:<sup>69</sup>

- Şirket kurulurken hazırlanmış olan esas sözleşmenin değiştirilmesi,
- Şirket Yönetim Kurulu'na ilişkin seçim, görevden alma, görev süresi, ücret, huzur hakkı, ikramiye, prim gibi çeşitli kararların verilmesi,
- Şirket denetimini gerçekleştirecek denetçinin seçimi,
- Şirket için önem arz eden bir şirket varlığının satılması,
- Finansal tablolar, yönetim kurulu yıllık raporu, kar paylarının belirlenmesi, yedek akçenin sermayeye eklenmesi gibi konularda karar verilmesi,
- Kanunda görülen istisnalar dışında şirketin feshi.

Diğer yandan; Genel Kurul'un yetkileri sınırsız değildir. TTK m.375'teki Yönetim Kuruluna ait yetkiler; kanunla bağımsız denetçilere tanınan yetkiler; üçüncü kişilerin kazanılmış hakları; azınlık payları ve bireysel haklar ile imtiyazlı paylar Genel Kurul'un üzerine devralamayacağı ve/veya ihlal edemeyeceği haklardır.

TTK'ya göre imtiyazlı paylar; kar payı (temettü ödemesi), tasfiye payı, rüçhan ve oy hakkı gibi haklarda paya tanınan üstün bir hak veya kanunda öngörülmeven yeni bir pay sahipliği hakkı olarak tanımlamaktadır. Buna göre altın hisseler de olarak bilinen imtiyazlı hisseler; sahiplerine adi hisse senedi sahiplerinden farklı olarak öncelikler ve avantajlar sağlamaktadır. Genel olarak ortaklar içinde bir veya daha fazla ortağın diğerlerine göre daha fazla sahip olduğu bir ortaklık biçimidir. Aile şirketlerinde “yakın akrabalara” adi hisse senedi verilirken, esas kurucular olan kardeşler vb. imtiyazlı hisseleri ellerinde bulundurup şirketin yönetimini sahiplenmektedir. Buna göre; bir imtiyazlı hisse, on beş adi hisse değerinde kabul edilmektedir.<sup>70</sup>

Genel Kurul toplantıları Olağan, Olağanüstü ve İmtiyazlı Pay Sahipleri Özel Kurulu olmak üzere gerçekleştirilmektedir.

---

69 “Anonim Şirketlerde Genel Kurul,” <https://mihci.av.tr/anonim-sirketlerde-genel-kurul/>, (Erişim Tarihi): 22.06.2022.

70 Saruhan, 2021.

Olağan Genel Kurul; her hesap dönemi sonundan itibaren (genellikle her yılın sonunda) üç ay içerisinde gerçekleşirken, bu toplantılarda şirket organlarının seçimi, şirket kazancının pay sahiplerine dağıtımı, şirket hesaplarının ibrası vb. konularda kararlar alınmaktadır.

Olağanüstü Genel Kurul ise şirket için toplantı yapılmasını zorunlu kılan durumlar ortaya çıktığında gerçekleştirilmektedir. Bu durum, herhangi bir konuyu kapsayabilmektedir.

İmtiyazlı payların bulunduğu şirketlerde genel, Genel Kurul tarafından bu hakların ihlali anlamına gelecek sözleşme değişiklikleri söz konusuysa, ilgili karardan en geç bir ay içerisinde toplantı gerçekleştirilmektedir.

Olağan Genel Kurul ve İmtiyazlı Pay Sahipleri Özel Kurulu, görev süresi sona ermiş dahi olsa Yönetim Kurulu tarafından toplantıya çağrılmaktadır. Ancak tasfiye halinde olan şirketlerde tasfiye memurları da bu yetkiye sahiptir. Olağanüstü Genel Kurul'da ise denetçilere ve şirketteki azınlık hisselerini de toplantıya çağırma yetkisi verilmiştir. Çağrısı yapılan toplantıda nisap (yeterli sayı) temin edilemediği takdirde, Genel Kurul aynı usulle yeniden toplantıya çağrılmaktadır.<sup>71</sup>

IFC'ye göre aile şirketleri büyüdükçe ve hissedarlar farklı motivasyonlar ile yeni görevler edindikçe, işler daha karmaşıklaşmaktadır. Buna göre bazı aile üyeleri sadece hissedar olduğu gibi, bazıları hissedar, yönetim kurulu üyesi ve yönetici rolünü üstlenmektedir. Genel Kurul, başta Yönetim Kurulu olmak üzere aşağıya doğru tüm organların sorumlu olduğu en üst organdır.<sup>72</sup> Bu yönüyle, aile şirketlerinin kurumsallaşması açısından büyük önem arz etmektedir.

#### **2.2.1.2. Yönetim Kurulu**

Aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerinin esas kılınmasının merkezinde yer alan bir diğer önemli organ ise Yönetim Kurulu'dur. Yönetim Kurulu, Genel Kurul'dan bağımsız, aralarında alt-üst ilişkisi olmayan, şirketin yönetim ve temsilini üstlenmiş organdır ve varlığı şirket açısından zorunludur. Yönetim Kurulu yöneticilerin gözetiminin yapılması ve onlara faaliyetlerinde rehberlik edilmesi sorumluluğunu taşımaktadır. TTK m.375'e göre Yönetim Kurulu'nun devredilemez görev ve yetkileri şöyle sıralanmaktadır:

---

71 "Anonim Şirketlerde Genel Kurul", <https://mihci.av.tr/anonim-sirketlerde-genel-kurul/>, (Erişim Tarihi): 22.06.2022.

72 IFC, s.15.

- Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi,
- Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi,
- Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması,
- Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları,
- Yönetimde görevli kişilerin, özellikler kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi,
- Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi,
- Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması.

Yönetim kurulu üyelerini Genel Kurul seçmektedir. Bu aynı zamanda Yönetim Kurulu'nun şirketin temsil yetkisini kazanmış olması anlamına gelmektedir. Şirketin büyüklüğü, karmaşıklık derecesi ve ailenin olgunluğu her şirkette Yönetim Kurulu yapıları arasında farklılıkların ortaya çıkmasında rol oynamaktadır. Çoğu aile şirketi tarafından bu organ, kuruluş aşamasında yasal prosedürlerden kaynaklanan bir zorunluluk olarak kurulmaktadır.<sup>73</sup>

Yönetim kurulu üyeleri gerçek kişi olabileceği gibi, 6102 sayılı Kanun ışığında tüzel kişi de olabilmektedirler. Tüzel kişi yönetim kuruluna bizzat gelemeyeceği ve toplantılara katılamayacağı için pratikte tüzel kişiyi temsil yetkisine sahip olan bir gerçek kişi yönetim kurulunda yer almaktadır. Birçok aile şirketinde aile üyelerinin yanı sıra, aileden olmayan ve güvenilen bazı yöneticilere de verilmektedir. Bununla birlikte, birçok karar genellikle aile üyesi olan Yönetim Kurulu üyeleri tarafından alınmaktadır.<sup>74</sup>

---

73 IFC, s.35.

74 IFC, s.16.

Yönetim Kurulu toplantılarında toplantı nisabı, üye tam sayısının çoğunluğudur. Esas sözleşmede, aksi bir durum belirlenmişse bu hüküm geçersiz kabul edilmektedir. En çok üç yıl için seçilebilen Yönetim Kurulu üyeleri bizzat oy kullanmaktadır. Temsilci aracılığı ile oy kullanmak mümkün değildir.<sup>75</sup>

Yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olması zorunluluk arz etmemektedir. Bununla birlikte, aile şirketlerinde yönetim kurulunda şirket hisselerinin önemli bir bölümüne sahip olan ortaklar yer almaktadır. Ayrıca Genel Kurul üyesi olan hissedar, Yönetim Kurulu üyeliğine kendisini önerirse Yönetim Kurulu üyesi de olabilmektedir. Diğer yandan, şirket yönetim kurulu üyelerinden en az birinin Türkiye’de yerleşik olması ve Türk vatandaşı olması zorunluluk arz etmektedir. Yönetim kurulunun kimlerden veya kaç kişiden oluşacağı, sorumlulukların aile bireyleri ile şirket dışından kişilerin arasındaki dağılımı da kurumsal yönetim açısından önemli bir çerçeve çizmektedir.<sup>76</sup>

Kar dağıtımı gibi hassas durumlarda Yönetim Kurulu’nda sağlanan denge önem arz etmektedir. Bazı aile şirketleri, yeni bir yatırıma yönelmek ve kâr dağıtmamayı tercih etmektedir. Şirkette çalışan aile üyesi Yönetim Kurulu üyeleri açısından bu olumlu bir yaklaşım olurken, şirkette çalışmayan ve gelirini kâr dağıtımına bağlayan aile üyeleri ise aksi yönde düşünmektedir. Bunun yaratacağı olası çatışmalara karşın, hassas dengenin bozulmamasında ve şirketin kurumsallaşmasında Yönetim Kurulu kritik bir role sahiptir.<sup>77</sup>

Şirketlerin rekabetçiliğini artıracak unsurların başında iyi bir yönetim yaklaşımı ve bunu uygulayacak nitelikli kadroların varlığı gelmektedir. Bu bakımdan yönetim kurulu yapısının doğru tayin edilmesi özellikle aile şirketleri açısından kritiktir. TTK’da belirtilen devredilemez nitelikteki görev ve yetkilere ilaveten, Yönetim Kurulu’na özen borcu yükümlülüğü tevdi edilmiştir. Buna göre; yönetim kurulu üyesi ekonomideki gelişmelerden, pazar şartlarındaki dalgalanmalardan ve risklerden haberdar olmalı, buna göre önlem almalıdır. Aksi takdirde yasal olarak sorumludur. Buradan da anlaşılabileceği üzere, şirketin sürdürülebilir büyümesi için oldukça önem arz eden böyle bir organın, duygusal bağlar geri planda bırakılarak oluşturulması gerekmektedir.

---

75 “Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu”, <https://mihci.av.tr/anonim-sirketlerde-yonetim-kurulu/>, Erişim Tarihi: 23.06.22.

76 Alaeddin Tilelioğlu, “Aile Şirketleri. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı,” İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 53. İstanbul, 2006, s.15.

77 IFC, s.16.

### 2.2.1.3. İcra Kurulu

Aile şirketlerinde tepe yönetimin kurumsallaşmasında bir diğer önemli işlev ise İcra Kurulu'na aittir. TTK m.360'da Yönetim Kurulu'na; işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilme hakkı tanınmıştır. İcra Kurulu da bu işleve sahip olan kurullardan biridir. Bu doğrultuda; İcra Kurulu'nun resmiyet kazanabilmesi için Yönetim Kurulu tarafından hedef, görev, yetki ve sorumluluklarının, kaç üyeden ve kimlerden oluşacağının ve ne zaman toplanacağının yasal olarak belirlenmesi ve Genel Kurul tarafından kabul edilmesi gerekmektedir.<sup>78</sup>

İcra Kurulu'nun temel görevi; Yönetim Kurulu gündeminde görüşülecek olan konuları ayrıntılı olarak araştırmak, bu konular hakkında görüş ve öneriler geliştirmektir. İcra Kurulu, karar mercii değildir. Kararlar, Yönetim Kurulu'nda alınmaktadır. İcra Kurulu başkanı, Yönetim Kurulu'nun şirket için belirlediği stratejinin uygulanmasından sorumlu kılınmıştır. Bu süreçte iki kurul arasındaki iletişim ve bilgi paylaşımı kritik öneme sahiptir. Bir başka anlatımla, şirketin süreçlerine Yönetim Kurulu'na kıyasla daha fazla hâkim olan İcra Kurulu başkanı, belirlenen stratejilerin yaşama geçirilip geçirilemeyeceği konusunda yönetim kuruluna stratejik niteliği haiz bilgi akışı sağlama imkanına sahiptir.<sup>79</sup>

İcra Kurulu'nda hem Yönetim Kurulu'ndan hem de müdür kademesindeki profesyonel yöneticilerden seçilmiş üyeler bulunabilmektedir. Başkan, aynı zamanda Yönetim Kurulu üyesi olurken, Başkan Yardımcısı müdürlerden biri olabilir. Bu müdürlerden bazıları; fabrika, pazarlama, satış, muhasebe, insan kaynakları müdürleridir. İcra kurulu şirkette tam zamanlı olarak çalışabilecek kişiler arasından seçilmelidir.<sup>80</sup>

Aynı zamanda CEO (Chief Executive Officer) olarak nitelendirilen ve yöneticilerin yöneticisi olarak kabul edilen İcra Kurulu Başkanı'nın görev ve yetkileri, şirket esas sözleşmesi ve iç yönergede belirlenmektedir.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Saruhan, 2021.

<sup>79</sup> Yunus Demirel, “Yönetim Kurulu Yapısının Şirketle Getirdiği Fırsat ve Tehditler: EBAY Örneği,” <https://cdn.istanbul.edu.tr/file/1CD58DF90A/20562045AABD405FB7476256E4664BF2?doi=> erişim tarihi 24 Eylül 2020, s.9.

<sup>80</sup> Saruhan, 2021.

<sup>81</sup> Ayşe N. Odman Boztosun, “Hukuksal Açıdan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği,” Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, s.45.

Buna göre; ilgili kişinin hangi sığata (CEO, murahhas müdür ya da İcra Kurulu Başkanı) sahip olduğu değil, esasen şirketin yönetim ve temsiline ilişkin TTK'nın hangi hükümleri kapsamında, hangi yetkilere sahip olduğu önemlidir. Bu nedenle bir anonim şirkette, TTK m.367/1 uyarınca yönetim devrinin gerçekleşerek, bir icra kurulunun oluşması ve bu yapıya bir başkan atanması mümkündür. şirketin CEO'su ile Yönetim Kurulu başkanının aynı kişiler olmaması gerekir. Halka açık şirketlerde bu sıfatlar tek bir kişide toplanıyorsa, bu durumun meşru gerekçeleriyle birlikte KAP'a (Kamuyu Aydınlatma Platformu) bildirilmesi gerekmektedir. Usulüne uygun bir yetki devri gerçekleştiğinde, İcra Kurulu yeleri de Yönetim Kurulu yelerinin tabi olduğu sorumluluğa ilişkin hükümlere tabi olmaktadır. Başka bir anlatımla, İcra Kurulu yeleri, TTK m.553/1'e göre kanun ve esas sözleşmeden doğan yükümlülükleri kusurlu şekilde ihlal etmeleri halinde hem şirkete ve hissedarlara hem de şirket alacaklılarına karşı verilen zarardan sorumludurlar.<sup>82</sup>

Görüldüğü üzere kurumsallaşmış bir aile şirketinde; Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu Başkanı'nın (CEO, Genel Müdür vb.) yetkilerinin net bir biçimde ayrıştırılması ve bu ayrımın yazılı olarak esas sözleşmede ifade edilmesi esastır.

#### **2.2.1.4. Denetçiler**

6762 sayılı eski TTK'da denetçi zorunlu organlar arasında sayılırken, 6102 sayılı yeni TTK'da ise denetçiler zorunlu organ olmaktan çıkartılmıştır. Buna göre anonim şirketlerde denetim görevini yeminli mali müşavir (YMM) ve/veya bağımsız denetim kuruluşları gerçekleştirmektedir. TTK md. 347 maddesi uyarınca, görev yapacak denetçileri seçme yetkisi Genel Kurul'a tanınmıştır. TTK 399/1 uyarınca, seçimden sonra Yönetim kurulu, gecikmeksizin denetleme görevinin hangi denetçiye verildiğini Ticaret Sicili'ne tescil ettirir ve şirketin internet sitesinde yayımlar.

Ani usulde kurulan ortaklıklarda yapılacak olan ilk genel kurula kadar görev yapacak denetçi ya da denetçiler kurucu ortaklar tarafından belirlenip, ortaklık esas sözleşmesinde ilan edilirler. Tedrici usulde kurulup hisse senetlerini halka arz eden ortaklıklarda ise TTK md. 292gereğince denetçilerin esas sözleşme ile belirlenmesi mümkün olmayıp kuruluş Genel Kurulunca seçilirler. Seçilen denetçilerin görev sürelerinin en az bir (1) yıl olabileceği hüküm altına alınmıştır. Olağan dönemlerde seçilecek denetçilerin görev süreleri ise en çok üç (3) yıl

---

82 Aşlı E. Gürbüz Usluel, "İcra Kurulu," TBB Dergisi 142, 2019, s.376.



olabilir. Denetleme; yasal olarak varlığı zorunlu ve devamlılık arz eden bir işlemdir. Bu nedenle TTK md. 435 uyarınca, denetleme işlevinin yokluğu ortaklığın feshine neden olabilmektedir.

Denetleme işlevinin aralıksız olarak bütün hesap yılında gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bir anonim ortaklıkta en az bir en çok beş denetçi görev almaktadır. Ortaklık esas sözleşmesinde birden fazla denetçinin öngörülmesi halinde TTK md. 347 bunların kurul oluşturması öngörülmektedir. Özellikle büyük ve halka açık anonim ortaklıklarda denetçilerin görevi yapabilmeye ilgili ehliyetini kanıtlamış olması gerekmektedir.<sup>83</sup>

Bağımsız Denetim Yönetmeliğinin 14 üncü maddesi denetçi olarak yetkilendirilecek kişilerin; SMMM olmak için aranan mezuniyet koşullarından birini sağlaması, meslek mensubu olması (SMMM, YMM), Türkiye’de yerleşik olması, medeni hakları kullanma ehliyeti olması, en az üç (3) yıl uygulamalı meslek eğitimini tamamlamış (denetçinin yanında ya da bağımsız denetim şirketi bünyesinde), denetçilik sınavında başarılı olması, adli sicil kaydının bulunmaması, faaliyet izninin daha önce kurum tarafından iptal edilmemiş olması, bağımsız deneyim mesleğinin gerektirdiği şeref ve haysiyete mugayir bir durumunun olmamasıdır.

Bağımsız denetçiler ve yeminli mali müşavirler (YMM); bu süreçte görev alsa da, nitelik açısından farklar söz konusudur. YMM’lerin yaptığı denetim işlemi, Vergi Usul Kanunu (VUK)’a göre vergi matrahının doğru olup olmadığını açıklamaktadır. Bu doğrultuda, YMM’ler şirketin tasdik kapsamına giren muhasebe kayıtlarından ve vergilerinden kaynaklı belgelerini, muhasebe ilke ve standartlarına uygunluk esasına göre inceleyerek bir rapora bağlamaktadır. Buna “tam tasdik” işlemi adı verilmektedir. “Tam tasdik” raporu, VUK ve TTK’ya göre şirketlerin hak ve yararlarını koruyarak vergi müdürlüğü ile şirket arasındaki ilişkinin düzenli yürütülmesini sağlamaktadır.<sup>84</sup>

Bağımsız denetçiler ise şirketin sadece vergi yönüne odaklanmamakta ve daha geniş kapsamlı işlemleri de denetime dahil etmektedir. Bağımsız denetim; halka açık şirketler, bankalar, finans ve sigorta şirketleri ve Bağımsız Denetim Standartlarına göre belli bir ölçeğin üzerindeki şirketleri kapsamaktadır. Bağımsız denetimde; şirketlerin yıllık finansal tablo ve diğer finansal bilgilerinin kriterlere ve gerçeğe uygun olup olmadığı, yeterli denetim kanıtlarını içerip

---

83 Reha Poroy, Ünal Tekinalp, Ersin Çamoğlu, “Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku,” Beta Yayınları, İstanbul, 1997, s. 334.

84 Fevzi Er, “Bağımsız Denetimin Tam Tasdik ile Uyumlaştırılması,” 2020, <https://www.yontemymm.com.tr/yorum-ve-makaleler/bagimsiz-denetimin-tam-tasdik-ile-uyumlastirilmasi-konuk-yazar-dr-fevzi-er-smmm-ve-bagimsiz-denetci>, Erişim Tarihi: 24.06.22

içermediği, standartlarda öngörülen denetim tekniklerinin uygulanıp uygulanmadığı başlıkları yer almaktadır.<sup>85</sup>

YMM'ler yaptıkları denetimin ve bu denetimi sonrasında onayın doğruluğundan sorumludurlar. Yaptıkları onayın doğru olmaması halinde, tasdikin kapsamıyla sınırlı olmak üzere ziyaa uğratılan vergilerden ve kesilecek cezalardan mükellefle birlikte müştereken ve müteselsilen sorumludurlar.<sup>86</sup>

Bağımsız denetçiler ise şirket hissedarlarına, yöneticilere, yatırımcılara, finans kuruluşlarına, Kamu Gözetim Kurumu ile devlet kurumlarına doğru ve güvenilir bilgi sağlamak amacıyla şirket yönetimini denetleme faaliyetini yerine getirmektedir.<sup>87</sup>

Unutulmamalıdır ki; kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliği şirketlerde etkin denetim mekanizmalarının varlığı ile mümkündür. Bu durum, aile üyelerinin kendi içinde ve aile üyesi olmayan pay sahipleriyle hassas bir denge kurulan aile şirketlerinde daha da kritik hale gelmektedir.

Bu nedenle aile şirketlerinde denetim işlevi; şeffaflık, hesap verilebilirlik, risk yönetimi, faaliyetler arasında eşgüdüm ve etkili iletişim sağlamaktadır. Bu sayede kaynaklar doğru kullanıldığı gibi, şeffaflık ve hesap verilebilirlik tesis edilerek aile üyeleri ve aile üyeleri ile diğer hissedarlar arasındaki ilişkiler de barışçıl şekilde tesis edilebilmektedir. Bu nedenle de sürdürülebilir büyümeyi önceleyen aile şirketlerinin etkin bir denetim sistemini tesis etmeleri gerekmektedir.

### **2.2.2. Orta Kademe Yönetimin Kurumsallaşması**

Tepe yönetimin belirlediği misyon, vizyon, hedef ve stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi için uygulama planlarının yapıldığı; alt kademe yöneticilerin çalışmalarının koordine edildiği/denetlendiği yönetim kademesine orta kademe yönetim denir. Satış, pazarlama, insan kaynakları, üretim, finans müdürü gibi sıfatlara sahip orta kademe yöneticiler, ağırlıklı olarak beşeri yetkinliklerle donatılmışlardır.

---

<sup>85</sup> Er, 2020.

<sup>86</sup> Saruhan, 2021.

<sup>87</sup> Er, 2020.

Aile şirketlerinde; işletmenin pazarlama, muhasebe, satın alma, finansman, insan kaynakları ve üretim gibi işlevlerin genelde aile bireyleri tarafından üstlenilebilmektedir. Bu durum çoğu zaman yukarıda belirtilen unvanların da aile üyelerinde toplanması sonucunu beraberinde getirmektedir. Başka bir anlatımla, aile şirketleri orta kademe yönetimde profesyonellerle çalışmayı tercih etse de, nihai karar verici konumunda aile fertleri bulunmaktadır. Orta kademe yönetimin kurumsallaşması kapsamında aile üyeleri ile aileden olmayan profesyonel yöneticilerin arasındaki bu ilişkilerin dönüştürülmesi büyük önem arz etmektedir.<sup>88</sup>

Bu bağlamda, sırasıyla orta kademe yönetimin kurumsallaşmasının önemli parametreleri olan müdürler ile onların uygulama planı geliştirmekten sorumlu olduğu bütçe ve şirket politikaları açıklanacaktır.

#### **2.2.2.1. Müdürler**

Müdür kelimesi; Arapça kökenli “mudir” kelimesinden dilimize yerleşmiş olup, idare eden, yöneten anlamlarına gelmektedir. Müdür, bir kurum ve kuruluşun yönetim ve organizasyonunda yöneticisidir. Kanun veya şirket sözleşmesi ile görev, yetki ve sorumlulukları belirlenen müdürler, kendilerine ait tüm konularda karar alma ve bu kararları yürütmeye yönetim kuruluna karşı sorumludurlar.

TTK md. 368’de “yönetim kurulunun ticari mümessil ve ticari vekiller atayabileceği” ve Türk Borçlar Kanunu md.547’de yer verilen “ticari mümessil” ifadeleri ile bir şirket içerisinde müdürlerin varlığına atıfta bulunmaktadır.<sup>89</sup> Bununla birlikte müdürler, tüm başlıklarda Yönetim Kurulu’na karşı sorumludur.<sup>90</sup> Şirkete hizmet akdi ile bağlı olan “müdürler”, ortaklığa karşı hem “işçi” hem de ‘işveren vekili’ konumundadırlar. Yönetim kurulunun, görev alanlarıyla ilgili bilgi almak üzere daveti bulunmadıkça yönetim kurulu toplantılarına da katılamazlar. Tayin ve azilleri ise yönetim kuruluna ait bir yetki olup, bu yetki, yönetim kurulunun devredilemez nitelikteki yetkilerindendir.<sup>91</sup>

---

88 İrfan Yazıcıoğlu ve Hakan Koç, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma,” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:21, 2009, s. 507.

89 Hasan Pulaşlı, “Şirketler Hukuku Şerhi,” 2014, s.1187.

90 Abuzer Kendigelen, “Müdürün Şirketi Temsil Yetkisi,” 2006, s. 88.

91 Pulaşlı, s.1187.

Müdürler, şirketin ortaklarından seçilebileceği gibi, üçüncü şahıslar da müdür olarak görevlendirilebilmektedir. Şirket ortağı olmayan müdürler her zaman azil edilebilmekle birlikte, sözleşmeden doğan hakları saklıdır.

Müdürler; şirketin kuruluşu, sermayesinin artırılması, azaltılması ile birleşme, bölünme, tür değiştirme gibi işlemlerle ilgili belgelerin, taahhütlerin, beyanların ve garantilerin doğruluk ve gerçeğe uygunluğundan sorumludurlar. Müdürlerin bir diğer sorumluluk alanı ise; kamu tarafından tahsil edilemeyen borçlarla ilgili şirket tüzel kişiliği ile birlikte ortakların yanında şahsen sorumluluklarıdır. Müdürlerin görevleri ise şöyle sıralanmaktadır;<sup>92</sup>

- İşletmenin hedefleriyle uyumlu plan (bütçe) ve stratejilerini geliştirmek,
- İşletme faaliyetlerinin sorunsuz ve kesintisiz olarak yürütülmesini sağlamak,
- Mali tablolar, satış ve faaliyet raporları ile diğer kurumsal performans verilerini takip etmek,
- Bütçe ve yıllık işletme maliyetlerini iyileştirmek için aksiyonlar almak,
- Pazarlama, satış, insan kaynakları ve diğer ilgili operasyonları desteklemek,
- Personelin işe alım süreçlerini yönetmek ve denetimi sağlamak,
- Personelin eğitim ve görev dağılımını planlamak,
- İşletmenin durumu hakkında tepe yönetime dönemsel ve yıllık raporlar hazırlayarak sunmak,
- Tedarikçi, müşteri ve diğer hizmetlerle ilgili sözleşmeleri yönetmek,
- İşletme faaliyet alanı ile ilgili yasa ve yönetmeliklere uygunluğu denetlemek,
- Yönetici, çalışan, tedarikçi ve müşterilerle güven odaklı ve uzun vadeli ilişkiler kurmak.

Müdürler; yetki ve sorumluluklarını kendi kusurlarıyla ihlal ettikleri takdirde şirkete, pay sahiplerine ve alacaklılara karşı verdikleri zarardan sorumlu olacaklardır.<sup>93</sup> Aile şirketlerinde müdürlerin aile üyelerinden seçilmesi yaygın bir uygulama olmakla birlikte, aile dışından profesyonel yönetici istihdam edildiğinde dahi karar alıcılar aile üyeleri olmaktadır. Ancak, orta kademe yönetimin kurumsallaşmasında aile üyeliğinden kaynaklı duygusal kararların yerine, kural, prosedür, kodlar ve performans kriterlerine bağlı yönetim yaklaşımı önem arz etmektedir.

---

92 Saruhan, 2021.

93 Saruhan, 2021.

Bu nedenle, kurumsallaşmada mesafe kat etmiş aile şirketlerinde orta kademe yöneticiler olarak müdürlerin, performans kriterleriyle çevrelendiği görülmektedir.

#### 2.2.2.2.Bütçe

Aile şirketlerinin stratejik süreçlerde rasyonel kararlar alabilmeleri, artan rekabet ortamlarında sürdürülebilir büyüme sağlamaları, şirketlerini kârlı hale getirebilmeleri ve sonuç olarak gelecek kuşaklara taşıyabilmeleri için muhasebe ve raporlamanın oldukça önem taşıdığı ortadadır. Nitekim aile şirketleri karar verme ve paydaşlarla bilgi paylaşımı süreçlerinde bu sistemlerden üretilen bilgi ve raporları kullanmaktadırlar.

Bütçe, belirli bir zaman dilimi içinde bir çalışma planının somut hali olup, şirketin kısa vadeli eylem planları ve hedeflerinden yola çıkılarak oluşturulan bir plandır. Bütçe, işletmelerin gelecek bir yıl içerisinde elde etmeyi hedeflediği gelirler ve katlanmayı onayladığı giderlerin planlandığı bir belgedir. Bu yönüyle bütçe, şirket hedeflerine ulaşabilmek için önceden ortaya konulmuş ve geleceğe ait bir dönemde izlenecek politikalar ile yapılacak işleri parasal ve sayısal terimlerle açıklayan bir rapor veya raporlar dizisi şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>94</sup>

Bütçeler aynı zamanda yönetimin performansının ölçülmesine yardımcı olan kurumsal bir göstergedir.<sup>95</sup> Bu bağlamda yabancı yazında bütçenin; organizasyonel yönetim<sup>96</sup> ve şirket kaynaklarını planlama ve üst yönetimin gözetim işlevlerini işlevlerine<sup>97</sup> vurgu yapılmaktadır. Bütçeye izafe edilen bir diğer özellik ise, şirketin kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasını sağlaması ve bu sayede sürdürülebilir büyümeye imkan tanınmasıdır.<sup>98</sup>

Bütçe genellikle, yıllık olarak Ekim-Kasım aylarında ve bir sonraki yıla yönelik hazırlanmakla birlikte, gelişmeler ışığında yıl içerisinde revize edilebilmektedir. Aralık ayı ise oluşturulan bütçe tasarısının Yönetim Kurulu'nun onayına sunulduğu dönemdir. Yönetim Kurulu

---

94 A. Sait Sevgener ve Rüstem Hacıüstemoğlu, “Yönetim Muhasebesi,” Marmara Üniversitesi, Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayını, İstanbul, 1993, s.306.

95 Matthew A. Abata, “Participative Budgeting And Managerial Performance In The Nigerian Food Products Sector,” Global Journal of Contemporary Research in Accounting, Auditing and Business Ethics (GJCRA) An Online International Research Journal (ISSN: 2311-3162),1(3), 2014, p.6.

96 Markus Arnold, Martin Artz, “The Use Of A Single Budget Or Separate Budgets For Planning And Performance Evaluation,” Accounting, Organizations and Society,73, 2019, p. 50-67.

97 Kenneth A. Merchant and Wim Van der Stede, “Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives,” (2nd ed.). London, UK: Prentice Hall, 2007, p.22.

98 Osman Nuri Şahin, “İşletmelerde Bütçe ve Bütçeleme Faaliyetinin İncelenmesi,” Sakarya Üniversitesi, 2016, s.130.

gerekli düzeltmelerden sonra bütçeyi onaylanarak Genel Kurul'a sunmakta ve Genel Kurul'dan geçen bütçe Ocak ayı itibarıyla uygulamaya başlanmaktadır.<sup>99</sup>

Bütçede aylar itibarıyla hem ciro hem de maliyet hedeflerine yer verildiği için bütçe çok önemli bir kurumsal performans göstergesidir. Şirkette satış, pazarlama vb. bazı departmanlar gelirlerle ilgilenirken, üretim gibi bazı departmanlar değişken giderler, insan kaynakları gibi departmanlar ise sabit giderlerle ilgilenmektedir. Her departman kendi bütçesini hazırlamakta ve departmanlardan gelen taslaklar muhasebe departmanında konsolide edilmektedir.<sup>100</sup>

Joshi ve diğerleri bütçe uygulamalarının sağladığı faydaları; planlama, izleme ve performans ölçümü olarak sıralarken<sup>101</sup>; Fan-Hua ve diğerleri finansal farkındalık, yönetim performansını ölçme; şirket faaliyetlerinin planlanması unsurları vurgu yapmaktadır.<sup>102</sup> Bu bağlamda diğer önemli işlevler ise; işletme faaliyetlerinin geleceğinin tahmin edilmesi ve kârlılığın maksimize edilmesidir.<sup>103</sup>

Kurumsallaşmamış aile şirketlerinde genellikle bütçe yapma alışkanlığı yoktur. Buna göre aile üyeleri, şirketi kendi doğal finansal kaynağı olarak görmekte ve aileyle ilgili tüm giderler şirkete yansıtılmaktadır. Örneğin; aile üyelerinin kullandıkları lüks araçların ya mülkiyeti ya da kiralama giderleri şirketin üzerindedir. Benzer şekilde aileye ait lüks bir yat varsa, bu yatın mürettebatının şirketin bordrolu personeli olarak gösterilmektedir. Başka bir anlatımla, şirket giderleri ile aile giderleri arasında gerekli rasyonel sınır çizilmemiştir. Bu durum aynı zamanda şirketin gerçek kurumsal performansını tespit edebilmek açısından da önemli bir bariyer oluşturmaktadır.<sup>104</sup>

Kurumsallaşmış aile şirketlerinde ise aile ile şirket arasındaki finansal ilişkiler sınırlarla rasyonel sınırlarla belirlenmiştir. Şirketin bütçesi bir kurumsal performans göstergesi olarak değerlendirilmekte ve mevzuat gerekliliklerine uygun raporlamaya imkân sağlayacak bilgi, yönetim bilişim ve yönetim raporlama sistemleri ile gerekli süreçleri oluşturulmaktadır. Bu

---

99 Saruhan, 2021.

100 Saruhan, 2021.

101 P.L. Joshi, Jawahar Al-Mudhaki, Wayne G. Bremser, "Corporate Budget Planning, Control And Performance Evaluation In Bahrain," Managerial Auditing Jurnal 18 (19), 2003, p. 737.

102 Fan-Hua, Kung, Cheng-Li, Huang, Chia-Ling, Cheng, "An Examination Of The Relationships Among Budget Emphasis, Budget Planning Models And Performance," Management Decision, 51(1), 2013, p.140.

103 Nazlı Nik, Ahmad Nik, Maliah Sulaiman and Norhayati Mohd Alwi, "Are Budgets Useful? A survey of Malaysian Companies," Managerial Auditing Journal, 18 (9), 2003, p.724.

104 Saruhan, 2021.

bağlamda, kurumsallaşmış aile şirketlerinde şirketin kaynakları doğru ve etkin şekilde kullanılmakta, verimlilik sağlanarak sürdürülebilir büyüme hedeflerine entegre edilmektedir.<sup>105</sup>

### 2.2.2.3. İşletme Politikaları

İşletme politikaları, özellikle aile şirketlerinin kurumsallaşma adımlarında oldukça önemli bir yere sahiptir. Buna göre; birinci kuşağın şirketi kurması ile faaliyetine başlayan aile şirketleri; organizasyon yapısı ve ciro olarak büyüdükçe, kuralların ve sistemlerin geçerli olduğu yapısal dönüşümlere zorlanmaktadır. Bu yapısal dönüşüm zorunluluğu, kurumsallaşma adımlarını tetiklemektedir. Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde şirket sahipleri açısından şirket politikaları genellikle üretilen mal ya da hizmetin kolay satılması/ihraç edilmesi gibi dar bir amaca hizmet etmektedir. Örneğin; hedef pazarlarda çevresel kriterler önemliyse, şirket sahibi ISO 14001: 2004'e sahip olma kararı almaktadır. Bu durum beraberinde bir zorunluluk ilişkisini gündeme getirmektedir.

İşletme politikaları aracılığıyla yönetim kademelerinin stratejik faaliyetlerin icrasında uyması gereken kurallar da belirlenmektedir. Bu bağlamda, şirketlerin rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri, yöneticilerin politika şirket politikalarını benimsemelerine bağlıdır.<sup>106</sup>

İşletme politikalarının temel işlevleri şöyle sıralanmaktadır;<sup>107</sup>

- İşletmeyi etkileyen dış çevresel gelişmelerin uzun dönemli bir bakış açısıyla değerlendirilmesi,
- İşletmenin çevreye uyumunu sağlayacak önlemlerin belirlenmesi için analiz yeteneğinin geliştirilmesi,
- İşletme sorunlarına tepe yönetim mantığıyla yaklaşabilmenin sağlanması,
- İşletme açısından oluşabilecek fırsat ve risklerin belirlenmesi,
- İşletmenin uzun ve kısa vadeli hedef, strateji, politika ve planlarının belirlenmesi.

Aile şirketlerinde kararlar; başta şirketin kurucusu olan birinci kuşak girişimcilerin ya da diğer aile üyelerinin kişisel değer yargılarına, aile üyeliğinden kaynaklı ayrıcalıklara ve duygusal motiflere değil, bilimsel/kurumsal yönetim ilkelerine, pazar ihtiyaçlarına ve rasyonel ölçütlere

---

<sup>105</sup> Saruhan, 2021.

<sup>106</sup> Bahattin Karademir, Ali Danışman ve Bülent Büyükiz, “İşletmelerin Yasam Seyrinde Ailenin Rolü,” 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 2006, s.109.

<sup>107</sup> Tamer Koçel, “İşletme Politikası ve Bir Çalışma Modeli Örneği,” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 1979, s.73.

göre alınmalıdır.<sup>108</sup> Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında bu kriterler aynı zamanda şirket politikalarını oluşturmaktadır.

Bu bağlamda, rasyonel ölçütlerin uygulanmasında şirket politikasının alt bileşenleri olan kalite ve çevre politikaları ile insan kaynakları politikaları devreye girmektedir.

### **2.2.2.3.1. Kalite ve Çevre Politikaları**

Küresel rekabet ortamında şirketlerin öne çıkmaları, pazarların ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretiminin sağlanmasıyla mümkün olacaktır. Her dönemde pazarın beklenti ve taleplerinin değiştiği görülmektedir. Bir zamanlar dayanıklılık en temel beklenti olurken, son yıllarda sürdürülebilir üretim en önemli temaya dönüşmüştür. Bu bağlamda, ilgili trendlere dönük mal/hizmet üretimi yapmak belirli kriterleri sağlamaktan geçmektedir. Bu süreç, tasarım aşamasından başlamakta olup üretim, pazarlama, lojistik ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamaları kapsayan bir kalite yönetim/güvence yaklaşımıyla mümkündür. Kalite güvence sistemlerinin temelinde süreçlerin sürekli aynı kalitede kalmasının güvence altına alınması ve sürekli iyileştirmeler yapılması yatmaktadır.<sup>109</sup>

**ISO 9001-Kalite Yönetim Sistemi** ile şirket, uluslararası kabul edilmiş yönetim sistemine uygun bir anlayışına sahip olduklarını belgeleyebilmektedirler. Sistemin merkezinde kaliteyi üst yönetimden başlayarak organizasyonun tüm alanlarında uygulamak, hataları azaltmak ve önlemek yer almaktadır. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, müşteri beklentileri, ihtiyaçları ve mevzuat şartlarını karşılama yolu ile müşteri memnuniyetinin artırılmasını merkeze alan bir yönetim biçimidir. Bu yönetim biçiminin düzenlediği başlıklar oldukça kapsamlı olup, organizasyon yapısından müşteri memnuniyet düzeyine, veri bu yönüyle ISO 9001, esas olarak bir kontrol mekanizmasıdır.

ISO 9001 sadece hata ve kusurları azaltarak ortadan kaldırmayı değil, henüz hayata geçmeden önlemeyi hedeflemektedir. Standart, ürün ve hizmet kalitesine değil, tüm yönetim sisteminin kalitesine odaklanmaktadır. Bunun nedeni, sistemin üreteceği ürün ve hizmetlerin

---

108 Cemil Ulukan, “Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı,” Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2005, s.157-158.

109 İsmail Efil, “**Toplam Kalite Yönetimi**” (Stratejik Yönetim, Stratejik Toplam Kalite Yönetimi, Entegre Yönetim Sistemleri), DORA Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti, 8. Baskı, 2016, s.234.



tamamının kapsanmasıdır. ISO 9001 Kalite Standartları serisi ile şirketlerde etkili yönetim sistemleri kurulabileceği gibi, bunlar yazılı ve sürdürülebilir politikalara dayanak sağlayacaktır.<sup>110</sup>

ISO 9001'e sahip bir şirket referans bir işletme olup, ürettiği ürün/hizmetler küresel düzeyde kabul görecektir.<sup>111</sup> Aile şirketlerinin kalite odaklı bir yaklaşım tesis etmek amacıyla sahip olacakları bu yönetim sistemi, aynı zamanda kurumsallaşma konusunda da etkili bir araçtır.

**ISO 14001-Çevre Yönetim Sistemi;** 1996 yılında oluşturulan ISO 14001, bir şirketin üretim süreçlerinin çevre üzerindeki etkilerini yönetmek için hangi özelliklere sahip olması gerektiğini tanımlayan bir standarttır. Standardın amacı, üretim ve sosyo-ekonomik ihtiyaçları, sürdürülebilirlik ve çevre esaslı bir yaklaşımla dengelemektir.

Bu bağlamda, ilgili yaklaşımı benimseyen şirketlerde çevre yönetim standartlarının uygulanması işletme değerini arttıran bir işlev olarak öne çıkmaktadır.<sup>112</sup> Bu bağlamda, ISO 14001 doğrultusunda üretim yapan şirketler, üretim süreçlerinde ekolojik çevreyi dikkate alarak, faaliyetlerinde çevreye verilen zararı minimuma indirmeyi veya tamamen ortadan kaldırmayı hedeflemektedir.<sup>113</sup> Standart özellikle kirletici salımının önlenmesine odaklanmıştır.<sup>114</sup> Bu aynı zamanda firmanın teknolojik yatırımlarını dönüştürücü bir unsur olup, ürün ve proses tasarımında üretime, lojistikten atık yönetimine geniş bir kapsama sahiptir.<sup>115</sup>

Çevresel politikaları geliştirmek, uygulamak, başarmak, gözden geçirmek için örgütsel uygulamaları, prosedürleri, işlemleri ve kaynakları içeren bu standartlar;<sup>116</sup> şirketlerin çevre ile ilgili stratejik yönetimlerini belirlemekte ve çevre onlara rehberlik yapmaktadır.<sup>117</sup>

---

110 Adnan Kalkan, Özlem Bozkurt Çetinkaya, “Üretim Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobilere ISO 9000”nin Etkili Uygulanması İçin Kritik Başarı Faktörleri,” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(2), 2012, s. 107.

111 Necdet Hacıoğlu, Göksel Kemal Girgin ve Nuray Tetik, “ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin Küçük ve Orta Büyüklükteki Otel İşletmeleri İçin Önemi,” TÜMSİAD InternationalSme’s Conference, September 12-15 2013, İstanbul, s. 118.

112 M. Fedai Çavuş ve Neslihan Tancı, “Yeşil İşletme ve Çevre Yönetim Sistemleri,” Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 48, (1), 2013, s. 74.

113 Esra Nemli, “Çevreye Duyarlı Yönetim Anlayışı,” İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No:23-24 (Ekim 2000-Mart 2001), s. 212-213.

114 Hilmi Yüksel, “An Empirical Evaluation Of Cleaner Production Practices in Turkey,” Journal of Cleaner Production, Vol.16, S.1, 2008, s. 57.

115 Nicole Darnall, Irene Henriques, Perry Sadowsky, “Do Environmental Management Systems Improve Business Performance In An International Setting?” Journal of International Management, Vol.14, 2008, p.364.

116 Shannon K. Ronnenberg, Mary E. Graham, Farzad Mahmoodi, “The Important Role of Change Management in Environmental Management System İmplementatıon,” Production Management, Vol. 31, No. 6, 2011, p. 632.

117 Fabio Orecchini, “The ISO 14001 Certification of A Machine- Process,” Journal of Cleaner Production, 2000, p. 61.

Aile şirketleri açısından oldukça önemli olan bu yönetim sistemi, firmalara uluslararası düzeyde rekabetçilik sağlayacağı gibi, kurumsallaşma anlamında da katkı sağlamaktadır.

**OHSAS 18001-İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi;** British Standards Institute tarafından yayınlanmış olan bu standart; bir şirkette çalışanların sağlıklı ve güvenli ortamda çalışmaları sağlayabilmek, olası iş kazası riskini minimize etmek, iş sağlığı ve güvenliği konusunda yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle ilgili asgari şartları ortaya koymak için geliştirilmiştir. Pratik amacı ise iş yerlerinde meydana gelebilecek kazalara karşı önlem alınması ve risklerin en aza indirilmesidir.<sup>118</sup> Bu standart da şirketlere küresel pazarlarda rekabetçilik sağlayacağı gibi, kurumsallaşmada önemli bir adım olarak öne çıkmaktadır.

Kısacası ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18011 sistemlerine sahip olan şirketler hem müşterinin güncel ihtiyaç ve taleplerine cevap verdiğini kanıtlamakta hem de bu standartların dönüştürücü etkisi kurumsallaşma açısından önemli rol oynamaktadır. İşletmelerin rekabetçiliği sağlamak için rehber addettikleri uluslararası kabul görmüş yönetim sistemleri bunlarla sınırlı olmayıp, diğerlerine aşağıda yer verilmektedir:

**ISO 27001-Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi;** şirket bilgilerinin ticari risk ve tehditlere karşı korunmasına odaklanmaktadır.

**ISO 22000-Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi;** gıda politikalarının mevzuata uygun şekilde üretim ve denetimine imkan tanımaktadır.

**ISO 50001/BS EN 16001 Enerji Yönetim Sistemi;** şirketlerde enerjinin daha planlı, verimli ve tasarruflu kullanılmasını merkezine almaktadır.

#### **2.2.2.3.2. İnsan Kaynakları Politikaları**

İnsan kaynakları politikaları; şirket tarafından çalışanlara sağlanan faydaları, işletmede izlenmesi beklenen prosedürleri ve sürdürülen iş düzenini açıkça tanımlamaktadır. İnsan kaynakları politika ve prosedürleri, herhangi bir anlaşmazlık durumunda, sorunu çözmek için uyulması gereken gerekli bilgileri kapsamaktadır.<sup>119</sup> Başka bir anlatımla, bu politikalar, yol gösterici ilkeler niteliğindedir.

---

118 Teoman Akpınar ve Eren Öğütoğulları, “OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi,” Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences, C. 2, D. 3, 2016, s.98.

119 Andreas Rauch, “The Human Resource Practices of Small Businesses: An Examination of Performance Implications,” In L. C. Cooper & R. J. Burke (Eds.), Human Resource Management in Small Business: Achieving Peak Performance, 2011, p. 111.

İnsan kaynakları işlevleri altında, özlük işleri yönetimi, insan kaynakları planlaması, işe alma, eğitim ve gelişim, kariyer yönetimi, performans yönetimi, ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği başlıkları bulunmaktadır. Bununla birlikte, aile şirketlerinin tüm bu sıralanan insan kaynakları işlevleri aynı anda benimsemelerini ve uygulanmalarını beklemek mümkün değildir. Bu fonksiyonlar, aile şirketlerinin büyüklüğü ve ihtiyaçlarına göre uyarlanabilmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki aile şirketlerinde genellikle yazılı insan kaynakları politikaları ve prosedürleri olmadığı gibi insan kaynakları uygulamaları yazılı olmayan birtakım deneyimlerin izlenmesinden ibarettir.<sup>120</sup>

Heilmann ve diğerlerine göre; işe alımlarda sistemli süreçler yerine, sosyal ilişkilere dayanan bir yöntem izlenmektedir. Bu yaklaşımda eğitim ve gelişim faaliyetleri, analiz ve planlama çerçevesinde ortaya çıkan ihtiyaç planlaması doğrultusunda değil de iş başında edinilen bilgi ve beceri ile yaparak öğrenmeye dayanmaktadır.<sup>121</sup> Dolayısıyla insan kaynakları fonksiyonlarının iyi analiz edilmesi ve şirket yapısına uygun bir şekilde uyarlanması, rakipler karşısında en yüksek performansı gösterebilmek adına önem arz etmektedir.<sup>122</sup>

İnsan kaynakları, çalışanların sorumluluk alanlarının belirlendiği, görev yetki tanımlamalarının yapıldığı bölüm olduğu için insan kaynaklarının yapılandırılması ve politikaların belirlenmesi kurumsallaşma açısından büyük önem taşımaktadır. Kurumsallaşma adımlarında insan kaynakları politikalarının belirlenerek yapılandırılması, performans sisteminin kurularak görev ve hizmet kalitesine katkı sağlanması süreçlerinin tamamı birbiriyle doğrudan ilişkilidir ve bir arada uyum içinde yürütülmelidir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik için insan kaynakları departmanının oluşturulması, çalışanların ve yöneticilerin görev ve sorumluluklarının net olarak belirlenmesi, oryantasyon sisteminin kurulması, kariyer ve eğitim planlaması yapılması, çalışan memnuniyet ölçümlerinin gerçekleştirilmesi, etik kuralların oluşturulması, disiplin ve ödül yönetmeliğinin

---

120 Brian S. Klaas, Matthew Semadeni, Malayka Klimchak, Anna Katherine Ward, “**High-Performance Work System Implementation In Small And Medium Enterprises: A Knowledge-Creation Perspective,**” Human Resource Management, 51(4), 2012, p. 487.

121 Pia Heilmann, Riitta Forsten-Astikainen, Susanna Kultalahti, “**Agile HRM Practices of SMEs,**” Journal of Small Business Management, 2018, p.11.

122 Herb Nold and Lukas Michel, “**The Performance Triangle: A Model for Corporate Agility,**” Leadership and Organization Development Journal, 37(3), 2016, p.341.

oluşturulması, çalışanlara ait ücret politikasının oluşturulması, performans ölçüm sisteminin oluşturulması, prim sisteminin yerleştirilmesi gerekmektedir.<sup>123</sup>

Ancak küçük ve orta büyüklükteki aile şirketlerinde genellikle insan kaynaklarıyla ilgili faaliyetler muhasebe departmanı tarafından yürütülmektedir. Muhasebe müdürü ve idari işler müdürü ortaklaşa olarak insan kaynakları yöneticisinin görev ve sorumluluklarını yerine getirmektedir. Muhasebe müdür; SGK giriş/çıkış, bordrolama, ücretler, kıdem ve ihbar tazminatı gibi insan kaynakları işlevlerini yerine getirirken, idari işler müdürü ise çalışan seçme/işe alma, disiplin gibi işlevleri üstlenmektedir.<sup>124</sup>

Aile şirketlerinin tepe yönetimindeki aile üyeleri, işlerin astlar tarafından yapılmasını hatta inisiyatif kullanmalarını istemekte ancak gerekli yetki ve unvanı vermekten kaçınmaktadır. Çünkü profesyonel çalışanlara güvenmemekte ve bazı durumlarda onların davranışlarını şirket çıkarlarına aykırı bulmaktadır. Bu nedenle de statüleri ne olursa olsun tüm çalışanlarını kendilerine bağlama eğilimi taşımaktadır.<sup>125</sup>

Karpuzoğlu bu durumu, aile şirketlerinde insan kaynakları uygulamalarının hayata geçirilmesinin önünde bir bariyer olarak nitelemektedir.<sup>126</sup> Nitekim maliyetleri azaltmak adına kalifiye personel yerine ucuz ve işe uygun olmayan işgörenlerin istihdam edilmesi; çalışanların, iş tatminini ve gelişmelerini sağlamak için gerekli uygulamalara yer verilmemesi, işgören seçme ve başarı değerlendirme gibi konuların objektif kriterlere göre yapılmaması, iş-ücret dengesi ve ödül politikası uygulamasının olmayışı, işin ve şirketin gerektirdiği bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmasa dahi aile bireylerinin yönetim kademelerine getirilmeleri, işe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesiyle akrabaların çalıştırılmasının tercih edilmesi ve bu kişilerin kayırılarak bazı imtiyazlar sağlanması gibi uygulamalar aile şirketlerinde yaygın olarak görülmektedir.<sup>127</sup>

---

123 Geylan, s.11.

124 Saruhan, 2021.

125 İlhami Fındıkçı, “İnsan Kaynakları Yönetimi,” Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000, s.173.

126 Karpuzoğlu, s.184.

127 Nurdan Özarallı, “Aile İşletmelerindeki “Aileden Olmayan” Çalışanların Ödül Dağılımı ve Karar Süreçlerine İlişkin Adalet Algıları ve İş Tatmini, İşten Ayrılma Eğilimi ve İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Değerlendirmeler,” 2. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.53, İstanbul, 2006, s.563.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik için en yetenekli ve işe en uygun kişilerin istihdam edilmeleri gerekmektedir. Sadece ailedeki statüsü dikkate alınarak kişilerin işe alınması durumunda, örgütsel etkinliğin ve hatta şirketin varlığını da tehlikeye düşebilecektir.<sup>128</sup> Üstelik, bunların sadece istihdamı değil, şirkete adanmışlıklarını güçlendirecek ödül-prim sistemine de ihtiyaç bulunmaktadır.

Stratejik öneme sahip finans, satış vb. departmanların yöneticileri olarak genellikle aile içinden bir bireyin seçilmeye çalışılması ve bu kişinin yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olup olmadığına bakılmaksızın istihdam edilmesi etkin bir insan kaynakları politikası olmadığından göstergelerinden biridir.<sup>129</sup>

Aile şirketlerinde yönetime dair temel karar ve icranın önemli bir kısmının, şirket sahipleri tarafından yürütüldüğü görülmektedir. Bu bağlamda aile şirketlerinde insan kaynakları süreçlerinin genellikle aile üyeleri tarafından yürütüldüğü, özlük işlerinin ise muhasebeden sorumlu profesyonel çalışanlara devredildiği yaygın olarak izlenmektedir.<sup>130</sup> Dolayısıyla şirket sahibi, kurumsallaşma sürecinde arzu edilmeyen şekilde doğrudan faaliyetlere katılmaktadır. Ancak, uzmanlıkların ön plana çıktığı ve işlevlerin karmaşıklaştığı işletmelerde şirket sahibi bu dönüşümü yürütmekte yetersiz kalmaktadır.<sup>131</sup>

Aile şirketlerinde insan kaynakları uygulamalarındaki farklılaşmanın temelinde, yapısal olarak aile ve şirket sistemlerinin iç içe geçmesi yatmaktadır. Aile yapısı daha çok duygusal eksenli faktörlerden oluşmakta; anne-baba ve çocuk ilişkisi, akrabalık bağı, amca, dayı, hala, teyze, büyükanne, büyükbaba gibi aile üyeleri arasındaki iç ilişkileri kapsamaktadır. Organizasyon yapısı ise, verimlilik, etkililik, etkinlik, üretkenlik, kârlılık gibi rasyonelleşme odaklı faktörleri içermektedir. Aile şirketlerinde sorunlar aile ve şirket dinamiklerinin karşılaştığı noktada meydana gelmektedir.<sup>132</sup>

---

128 Peter Leach and Tony Bogod, “**Guide to the Family Business**,” Third Edition, Kogan Page, London, 1999, s. 115.

129 Serdar Öge ve Mehmet Levent Yılmaz, “**Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Bilinç Düzeyi ve Konya Örneği**,” Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı, 2008, s.402.

130 Celalettin Serinkan ve Hasan Cabar, “**KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli’deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma**,” Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5(1), 2008, s.27.

131 Saruhan, 2021.

132 Nazan Yelkikalan, “**Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama**,” Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12/2, 2006, s.197.

Her iki yapıyı da bir arada barındıran aile şirketleri, bu yönleriyle kurumsal şirketlerden ayrılmaktadır. Aile (duygusal değerler) ve şirketin (rasyonel değerler) işe alma, performans değerlendirme ve ücretlemeye yaklaşımları farklılaşabilmektedir.<sup>133</sup>

Bu çerçevede, şirket sahibinin süreçlerde üstlendiği rolleri diğer çalışanlara devretmesi beklenen bir durumdur. Child ve McGrath'a göre böyle bir durum, aile şirketlerinde insan kaynaklarına maliyet unsuru olarak bakmak yerine entelektüel sermaye olarak bakmanın önemini vurgulamaktadır. Bu anlamda, entelektüel sermayenin etkin şekilde yönetimi, kurumsallaşmış aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini artıracaktır.<sup>134</sup>

### 2.2.3. Alt Kademe Yönetimin Kurumsallaşması

Tepe yönetim bir şirketin vizyon, misyon, rekabet stratejilerini belirlerken, orta kademe yönetim idari süreçlerden, alt kademe yönetim ise teknik süreçlerden sorumludur. Buna göre; alt kademe yönetim, işleri fiilen gerçekleştiren mavi yakalıları ile beyaz yakalıların yönetiminden birinci derecede sorumlu olan yöneticilerin oluşturduğu yönetim kademesidir. Şef, amir, ustabaşı, usta ve kalfa gibi pozisyonlar alt kademe yöneticilere aittir.<sup>135</sup>

Bu bağlamda, alt kademe yönetimin kurumsallaşmasının boyutlarını iş süreçleri, iş analizi-tanımları ve yetkinlikler oluşturmakta olup, bu boyutlar sırasıyla incelenecektir.

#### 2.2.3.1. İş Süreçleri

İş süreçleri, bir şirkette yerine getirilen bir faaliyetin yürütülmesi için izlenmesi gereken aşamalardır. Bu aşamalar; süreç içerisinde birbirini izlemekte ve tamamlamaktadır. Bu nedenle, aşamaların tüm çalışanlar tarafından açıkça anlaşılması gerekmektedir. Vergidis ve diğerlerine göre; “neyin, nerede, ne zaman, kim tarafından ve hangi hedefle yapılacağı ayrıntılı şekilde yazılmalı; süreç başından sonuna kadar adım adım anlatılmalıdır.”<sup>136</sup>

İşletmenin iş süreçlerinin ölçme ve değerlendirilmesi, zaman içerisinde katma değer sağlamayan faaliyetlerin süreçlerden çıkartılması veya faaliyetlerin sürelerinin azaltılması

---

133 Saruhan, 2021.

134 John Child and Rita Gunther McGrath “**Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy,**” The Academy of Management Journal 44(6), 2001, p.1135.

135 Saruhan ve Yıldız, s.49.

136 Kostas Vergidis, C.J. Turner and A. Tiwari, “**Business Process Perspectives: Theoretical Developments vs. Real-World Practice,**” International Journal of Production Economics, 114, 2008, p.93.

maliyet yönetimi açısından oldukça önemlidir.<sup>137</sup> Süreçlerin kapsamında yer alan faaliyetlerde yapılan küçük iyileştirmeler, genellikle sürekli tekrar edilmesinden ötürü verimlilik artışını sağlamaktadır.<sup>138</sup>

Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde iş süreçlerinin sistematik bir şekilde tespit edilmediği; süreç aşamalarının, sürelerinin ve sorumlularının yazılı prosedürler çerçevesinde belirlenmediği gözlemlenmekte olup, bu da sorunları beraberinde getirmektedir. Özellikle, süreçlerde katma değer sağlamayan faaliyetlerin devamı, süreçler arası koordinasyon eksiklikleri, hangi süreçlerin aksaklık doğurduğunun tespit edilememesi, gereğinden uzun süren süreçlerin olması yetersiz yönetime ve süreçlerin birbirine eklemlenememesine ve süreç sorumluları arasında sorunlara yol açmaktadır.<sup>139</sup> Kurumsallaşmış aile şirketleri ise süreçlerini daha iyi tanımakta, iş akış şemaları ve prosedürleri oluşturmakta, süreçleri standardize ederken daha az sorun yaşamaktadır.<sup>140</sup>

### 2.2.3.2. İş Analizi ve İş Tanımları

Günümüzde çalışan seçme, eğitime ya da değerlendirme söz konusu olduğunda öncelikle işin yapısı ve nasıl yapıldığı bilinmelidir.<sup>141</sup> Bu ihtiyaca cevap vermek adına kullanılan temel tekniklerden biri iş analizi olup, birçok başka insan kaynakları uygulamasının altyapısını oluşturmaktadır.<sup>142</sup>

İş analizini, meslek türleri hakkında bilgi toplama ve bu bilgileri analiz etmenin sistemli bir yönetimi olarak tanımlayabiliriz.<sup>143</sup> Diğer bir deyişle iş analizi; belirli bir işin sorumluları ve o işin yapılaş biçimi ile ilgili olan bütün bilgilerin bir araya toplanarak incelenmesi ve irdelenmesi sürecidir.<sup>144</sup>

---

137 Ruth Sara Aguilar-Savén, “**Business Pprocess Modelling: Review and Framework,**” International Journal of Production Economics, 90, 2004, p. 130.

138 Vergidis vd., s.93.

139 Richard A. Cosier, Michael Harvey, “**The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict,**” Family Business Review, 11(1), 1998, p. 76.

140 Paulo Sampaio, Pedro Saraiva and António Guimarães Rodrigues, “**ISO 9001 Certification Research: Questions, Answers And Approaches,**” International Journal of Quality & Reliability Management, 26(1), 2009, p. 45.

141 Ahmet Aydın Akyol, “**İşlerin Yeniden Tasarlanmasında İş Analizlerinin Rolü,**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.5.

142 Oktay Alpugan, M. Hulusi Demir, Mete Oktay ve Nurel Üner, “**İşletme Ekonomisi ve Yönetimi,**” Beta Basım, İstanbul, 1993, s. 434.

143 Mustafa Çelikten, “**Neden İş Analizi Yapılmalı?,**” Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 18, 2005, s. 127.

144 Gültekin Yıldız, “**İşletmelerde İşgören Yönetimi,**” İstanbul Teknik Üniversitesi Kitapları, No. 72, 1989, s. 142.

Şirketlerde önceden belirlenen hedeflerin yerine getirilebilmesi için çalışanlar ve onların yaptıkları faaliyetler, birim ve bölüm gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmışlardır. İşletme faaliyetlerinin devamlılığı açısından bu grupların sınırlarının çizilmesi, genel özelliklerinin bilinmesi ve yapılacak işlerin tanımlanması gerekmektedir. Bu sebeple, öncelikle her birimde ortaya konan faaliyetlerden oluşan işler ve birbirleri ile olan ilişkileri tespit edilmelidir.<sup>145</sup>

İş analizinin bir şirkete sağladığı faydalar şu şekilde sıralanmaktadır;<sup>146</sup>

- Yapılan işler ve bu işleri yapan kişinin sahip olması gereken bilgi seviyesi, sorumluluk, nitelik ve becerilerle ilgili bilgi akışı sağlanır,
- İşlerin düzgün olarak icra edildiğine ilişkin sistematik bilgiler toplanır,
- İşlerin yapılabilmesi için gerekli standart performanslar belirlenir,
- Bu standartlara uymak için yapılacaklar tespit edilir,
- Etkin bir performans sağlayabilmek için gereken bilgi, yetenek ve diğer özellikler belirlenir,
- Eğitim eksiklikleri ve bu nedenle oluşan sorunlar tespit edilir.

Öncelikle bir faaliyetler bütünü olarak iş belirlenir. Bir otomotiv fabrikasında, aksam montaj faaliyeti sırasıyla kapıların, ardından camların ve son olarak aynaların montajını içermektedir. Bu işin tanımıdır. Bu işe bir mavi yakalı personel atandığında, bu o personelin görevi olmaktadır. İş akış şemasına göre; ilgili personel önce kapıyı, ardından camları ve son olarak aynaları monte edecektir. Önce camları, ardından kapıyı takamaz.<sup>147</sup>

**İşin Tanıtılması;** iş unvanı, işin ait olduğu bölüm ve özetinden oluşmaktadır.

**İşin İçerdiği Faaliyetler;** iş tanımının yazılması sürecinin en zor kısmı olan bu aşamada işi görevi olarak yüklenen personele işin yapılma amacı da kısaca belirtilecektir. İşin yapılışı, sıraya göre ele alınacak ve söz konusu görevin işin bütünü içinde ne süre gerektirdiği de tahmin edilecektir.

**İşin İlişkili Olduğu Diğer İşler ve İşin Gerektirdiği Gözetim;** işin yatay ve dikey olarak diğer işlerle olan ilişkisi belirlediği kısımdır. Dikey ilişkiler emir-komuta zinciriyle; yatay ilişkiler ise süreç ve prosedürlerle ilişkilidir.

---

145 Cavide Uyargıl ve Reha Uluhan, “İş Analizi ve İş Dizayını,” İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Basım, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2000, s. 51-52.

146 Çelikten, s. 129.

147



Küçük ve orta büyüklükteki aile şirketlerinde departmanlaşmanın tam anlamıyla uygulanamaması, görev tanımlarının net olmaması, yetkilerin kesin sınırlarının belirlenmemesi önemli birer sorun olarak ön plana çıkmaktadır.<sup>148</sup> Böyle durumlarda, işin tanımı, gereksinimleri ve kim tarafından yapılacağı, kurucu iradenin iki dudağı arasındadır.<sup>149</sup> Bu durum aynı zamanda şirkette çalışan aile üyelerinin birbirlerinin işlerine müdahalesini artırmaktadır. Oysaki, iş analizinin yapıldığı ve buna göre bir yapılanmanın tesis edildiği kurumsallaşmış şirketlerde ise bu müdahalelere imkan tanınmamaktadır. İş tanımları, gereksinimler, işi yapacak kişiler ve görevlerinin sınırları ile aşamalar açıkça belirlenmiş, yazılı kurallara dönüştürülmüştür.

### 2.2.3.3. Yetkinlikler

Yetkinlik (capability); kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, performansı ile bağlantılı, standartlarla ölçülebilen, eğitim ile ilerleme sağlanabilen bilgi, beceri ve özelliklerin tümü olarak tanımlayabiliriz. Diğer bir tanıma göre ise yetkinlik, “üstün bir performans elde edebilmek için bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar bütünüdür”.<sup>150</sup> Bir şirketin bünyesinde bulunan yetkinlikler, entelektüel sermayenin artı değer yaratabilmesinin en önemli unsurudur.<sup>151</sup>

Bir yetkinliğe erişebilmek için, belirli düzeyde bilgi, doğuştan gelen yetenek ya da sonradan edinilmiş beceri ile tüm bunları kullanabilme konusunda tutum geliştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Şirketlerde her bir kademe için gerekli olan yetkinlikler şöyle sıralanmaktadır;<sup>152</sup>

- Tepe yöneticiler için; çevresel koşulları değerlendirme ve şirketin konumunu belirleyerek misyon, vizyon ve stratejik çerçeve çizmeye yarayacak kavramsal yetkinlikler,
- Orta kademe yöneticiler için; insanların, süreçlerin, performansların ve duyuların yönetimi gibi beşeri yönleri ve danışmanlık ile bilgi alışverişi gibi kurmay ilişkileri ortaya çıkartan beşeri yetkinlikler,

---

148 Dennis T. Jaffe, “**Working With The Ones You Love. Strategies for a Successful Family Business,**” Paperback Berkeley, CA: Conari press., October 23, 2014, p. 60.

149 Adnan Çelik, Abdullah Soysal ve Sedat Alıcı, “**Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Aile İşletmelerinde Bir İnceleme,**” 2004, s.194.

150 Saruhan ve Yıldız, 48.

151 Saruhan, 2021.

152 Saruhan ve Yıldız, 49-50.

- Alt kademe yöneticiler için; mühendislik, üretim, finans gibi spesifik işlevleri içeren ekipman, teknik ve yöntemleri kapsayan teknik yetkinlikler ön plana çıkmaktadır.

İşletmeler için temel yetkinliklerin tespiti büyük önem arz etmektedir. Buna göre temel yetenekler (core-competence); bir şirketin diğer rakiplerinden farklı olarak yaptığı, ona rekabetçilik ve gelir kazandıran faktördür. Örneğin; bir şirketin yüksek işletme sermayesi ya da güçlü cari dengesi, şirketin olası bir ekonomik krizden zarar görmeden hatta güçlenerek çıkması için onu ayıran temel yetkinliği anlamına gelmektedir.<sup>153</sup>

Şirketlerin temel yetkinlikleri ile çalışanların yetkinliklerinin birleştirilmesi büyük önem arz etmekte olup, bu da “yetkinliklerin örtüşmesini ve aynı hedef çerçevesinde örgütlenmesini” ön plana çıkartan insan kaynakları uygulamalarını doğrudan etkilemektedir.

Bu doğrultuda “yetkinlik odaklı” insan kaynakları yöneticileri, doğru kişilerin işe alınmasını, yüksek performanslı ve daha verimli çalışanları ayırt etmeyi ve onları elde tutmayı sağlamaktadır. Bu durum ise ciddi bir rekabetçilik kültürünü beraberinde getirmektedir.<sup>154</sup>

Her departmanda çalışanlar için aranan yetkinlikler farklılık arz etmektedir. Örneğin; üretim için aranan yetkinlikler ile satış/pazarlama yetkinlikleri arasında farklar söz konusudur. Örneğin; bir satış sorumlusunun müşteri odaklı olması onun temel yetkinliğidir. Bu yetenekle donanmış bir çalışanı, satış biriminde konumlandırmak şirketlerin temel yeteneklerini besleyen bir faktör olacaktır.

Şirketlerde yetkinliklerin tespit edilmesi, kişi ve şirket için bir "kendini tanıma" süreci olup, bu süreç ışığında şirketin ve kişinin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmektedir. Güçlü yönler aracılığıyla sahip olunan potansiyel belirlenirken, zayıf yönler ışığında iyileştirilmesi gereken başlıklara ulaşılmaktadır.<sup>155</sup>

Kurumsallaşmış şirketlerde, tüm departmanlar için gerekli kabul edilen yetkinlikler, düzeyleri ve gerektirdikleri davranışlar güncel enstrümanlar ışığında tespit edilmektedir. Bunların başında, “yetkinlik envanteri” gelmektedir. Bu envanter kapsamında bir şirketin temel yetenekleri doğrultusunda harekete geçirilebilecek personel yetkinlikleri tanımlanmış ve mevcut pozisyonlar

---

153 Saruhan, 2021.

154 Tuğba Çörtekoğlu, “Yetkinlikler,” [www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1946-64k](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1946-64k), Erişim Tarihi: 20.02.2022.

155 Yasemin Duman, “Performans, Yetkinlik ve Kişilik İlişkisi,” Kaynak Dergisi 2002, s. 12.

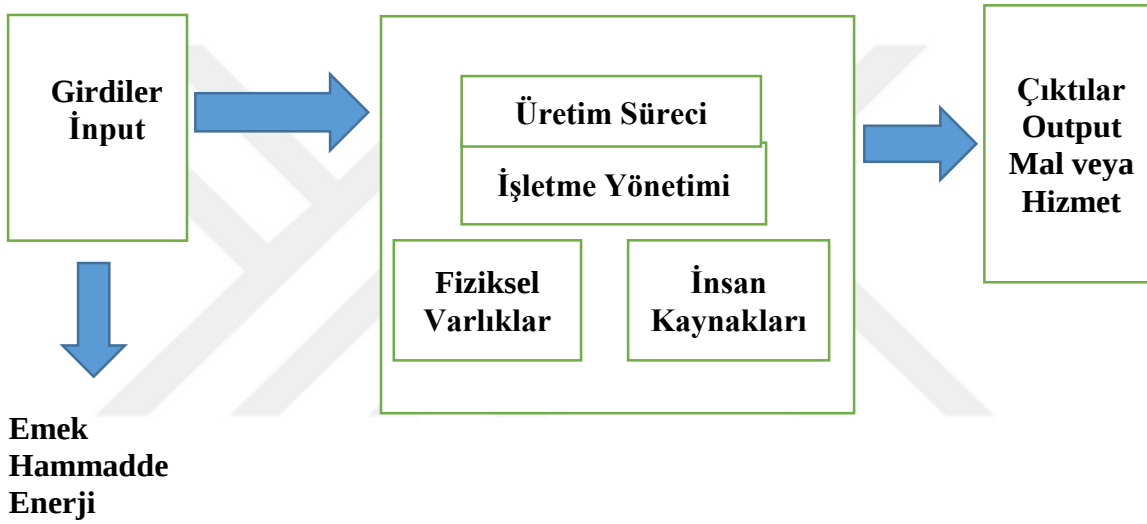
ile de ilişkilendirilmiştir. Bu aynı zamanda departman, düzey ve yetkinlik arasındaki uyuma dair gerekliliklerin tespit edilmesi anlamına da gelmektedir. Her bir şirketin yapısal özellikleri değerlendirme kriterlerinde ortaklaşmayı güçleştirse de, aile şirketleri açısından alt kademe yönetimin kurumsallaşmasında yetkinliklerin yönetilmesi büyük önem arz etmektedir.





Üretim sürecinin diğer bir alt sistemi olan insan gücü ise, işletmedeki genel müdürden odacıya kadar tüm çalışanları kapsamaktadır. Hedeflenen üretimin gerçekleşebilmesi için işletmenin bütün çalışanlarının farklı düzeylerde ve alanlarda emeğine ihtiyaç duymaktadır.<sup>157</sup>

Bağımlılık, işletmenin kullandığı girdiler (in-put) üzerindeki kontrolünü kaybetmesi olup, işletmeler açısından olumsuz bir senaryo anlamına gelmektedir. Bu durum, hem iç kaynak bağımlılığı hem de dış kaynak bağımlılığı için geçerlidir ve işletmeler için üretim süreci ve çıktılar üzerinde “maliyet” yaratan ve istenmeyen unsurdur.<sup>158</sup> Bu bağlamda, Şekil 2’de altı çizilen işletme modeli (mikro), girdiler, üretim süreci ve çıktıları içeren akışı göstermektedir.



Şekil 3: İşletme Modeli (Mikro)

Üretim süreci, işletme yönetiminin insan kaynağı üzerindeki fiziksel varlıkların kullanılması sonucu girdileri kullanarak çıktılar elde etmesi ve bu süreç içinde geri bildirim mekanizmasının varlığı ile oluşmaktadır. Üretim süreci içindeki sistemleri ele aldığımızda; işletme yönetimi mal ve/veya hizmet üretiminin gerçekleştirilebilmesini sağlayan ve bu doğrultuda işletmenin vizyonunu, misyonunu, hedef ve politikalarını belirleyen birimdir.<sup>159</sup>

Bir işletmenin girdileri olarak kabul edilen emek, hammadde ve enerjide bağımlılık oluşmaması için kurumsallaşmış şirketlerin hayata geçirdiği bazı uygulamalar şu şekilde sıralanabilmektedir;

157 Şadi Can Saruhan ve Ayla Öncer, “Değer Hedefli İşletmecilik,” Nihat Sayar Yayınları, İstanbul, 2004.

158 Saruhan, 2021.

159 Saruhan, 2021.

**Emek:** Aile şirketinin gelecekteki emek gücü üzerinde kontrolünü kaybetmemek için kendi vakıf üniversitesini (Koç/Sabancı/Acıbadem/Medicalpark vb.) ve/veya Meslek Lisesi’ni (Demirören, Aydın Doğan) açması, bu doğrultuda değerlendirilebilecektir. Böylece, işletme sürdürülebilir bir insan kaynağı yapısı tesis edebilmekte, dışarıdan gelecek profesyonel yöneticilere “dış” ya da yeterince liyakat sahibi olmayan aile üyelerine karşı “iç” kaynak bağımlılığı üretmemektedir.

**Hammadde:** Aile şirketi kendi girdisini/hammaddesini üretmek ve piyasaya bağımlılığını minimize etmek/ortadan kaldırmak için “geriye doğru büyüyerek”, doğrudan bir hammadde tesisi kurabileceği gibi, satın alma & birleşme yöntemiyle bir hammadde tesisinin ortağı olabilecektir. Bu sayede fiyat değişimlerine, bozulan ilişkiler nedeniyle hammaddeye erişim sorununa ve diğer benzer faktörlere karşın sürdürülebilir bir çözüm üretebilmektedirler.

**Enerji:** Aile şirketi, üretim tesislerinde enerji bağımlılığını azaltmak için kojenerasyon ünitesi (çatıya güneş paneli vb.) kurarak tesis içinde tükettiği elektriği/buharı kendisi üretebilecektir. Bu sayede, enerji krizlerinden tedarikçilerle yaşanabilecek sıkıntılara ve maliyet artışlarına kadar geniş bir yelpazede sürdürülebilir çözümler oluşturabilecektir.

Üretim süreci kapsamında başvuru kaynaklar, “işletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde yararlandıkları fiziksel ve/veya fiziksel olmayan tüm unsurları” içermektedir.<sup>160</sup> Bu tanımlar çerçevesinde kaynakları; “işletmede üretim sürecine farklı kanallarla katkıda bulunan tüm fiziksel, beşeri ve finansal varlıklar bütünü” olarak tanımlayabiliriz.<sup>161</sup>

Dess vd.’ne<sup>162</sup> göre kaynaklar, “şirket faaliyetlerinde kullanılan girdilerdir.” Barney<sup>163</sup> kaynakları, fiziksel kaynaklar, beşeri kaynaklar ve organizasyon kaynakları olarak sınıflandırmıştır. **Fiziksel kaynaklar**, firma içerisinde kullanılan teknoloji, tesis ve ekipman, coğrafi konum ve ham maddelere erişim imkanlarını içerir. Kısacası üretimi gerçekleştirmek için kullanılan tüm varlıklardır. **Beşeri kaynaklar**; firmanın her bir yöneticinin ve çalışanın sahip olduğu eğitim, deneyim, entelektüel birikim ve ilişkileri içerir. **Organizasyon kaynakları ise**;

---

160 Hayri Ülgen ve Süleyman Kadri Mirze, “İşletmelerde Stratejik Yönetim,” Literatür Yayınları No:113, İstanbul, 2004. s.116-117.

161 Nurhan Papatya, “Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım,” Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s.20-21.

162 Gregory Dess, Abdul Rasheed, Kevin J. McLaughlin and Richard L. Priem, “The New Corporate Architecture,” Academy of Management Executive, 9/3, 2010, p.93.

163 Barney, s.51.

firmanın raporlama süreçleri, planlamaları, kontrol sistemi, koordinasyonu, firma içi ve firmalar arası ilişkilerini içerir.

Wernerfelt<sup>164</sup> ise kaynakları, finansal, beşeri ve kurumsal kaynaklar olarak üçe ayırmıştır. **Finansal kaynaklar**; borç, alacak-verecek konularını içermektedir. **Beşeri kaynaklar**; deneyim, bilgi, yargı, risk alma özelliği ve firmayla bütünleşen şahısların yaptırım güçlerini kapsamaktadır. **Kurumsal kaynaklar ise**; kurum geçmişi, güven ve kurum kültürünü içine almaktadır. Bu kaynaklara, firmanın raporlama yapısı, dış yönetim kontrol sistemleri, ücret politikası, markaları, teknolojisi, yetenekli personel çalıştırılması, ticari bağlantıları, makineler, süreçler ve sermayesi eklenebilir.<sup>165</sup>

Penrose ise<sup>166</sup> şirketleri, fiziksel, insan kaynakları ve örgütsel kaynakların bütünü olarak nitelendirmektedir. Bu tanıma göre **fiziksel kaynaklar**; üretimde doğrudan kullanılan (fabrika binası, makine, donanım ve ekipman, bilgisayar vb) ve üretimde dolaylı olarak kullanılan (kreş, servis aracı, yemekhane vb) olarak sınıflandırılabilir. **İnsan kaynakları**; çalışan personelin eğitimi, tecrübesi ve yeteneklerini ifade eder. İşletmedeki genel müdürden odacıya kadar bütün çalışanları kapsamaktadır. Hedeflenen üretimin gerçekleştirebilmesi için işletmenin bütün çalışanlarının farklı düzeylerde ve alanlarda emeğine duyulan ihtiyaç olarak da tanımlanmaktadır. **Örgütsel kaynaklar ise**; örgüte özgü işbirliği kültürü, yapı, kural ve normlar, prosedürler, iş akışları, rutinler, üretim ve ticaret sırları olarak sınıflandırılmaktadır.<sup>167</sup>

Sirmon ve Hitt ise,<sup>168</sup> bu kaynakları insan kaynağı, sosyal kaynaklar, azim ve yönetim yapıları olmak üzere farklı başlıklar altında değerlendirilmektedir.

Bu tanımlar çerçevesinde işletme kaynaklarını maddi ve maddi olmayan kaynaklar olarak iki başlık altında ele alabiliriz. Buna göre maddi varlıklar, gözle görülüp elle tutulabilen örgütsel varlıklarıdır. Arsalar, makineler, binalar, yarı mamul, mamuller, insan kaynakları, finansal varlıklar bu kapsamda değerlendirilmektedir. Maddi olmayan kaynaklar ise rakip işletmeler tarafından fark edilse bile, rahatlıkla temin ve taklit edilemeyen varlıklarıdır. Teknolojik sırlar,

---

164 Birger Wernerfelt, "A Resource-Based View Of The Firm," Strategic Management Journal, Cilt, 5, Sayı 2, 1984, p.172.

165 Wernerfelt, 1984, p.171.

166 Edith Tilton Penrose, "The Theory of The Growth of The Firm," Derleyen: N. J. Foss, Resources Firms and Strategies, Oxford, New York, 1997, p.30-31.

167 Esteban Fernandez, José M. Montes, Camilo J. Vazquez, "Typology and Strategic Analysis of Intangible Resources," Technovation, 20, 2, 2000, p.92.

168 David G. Sirmon and Michael A. Hitt, "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms," Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.27, Iss.4, June 2003, p.341.

marka, patent, olumlu imaj, saygınlık, güvenilirlik, bilgi ve deneyim bu kapsamda değerlendirilmektedir.<sup>169</sup> İşletmeler stratejilerini oluştururken, her iki kaynak grubundan da faydalanmaktadır.

Aşağıdaki tabloda aynı ve maddi kaynaklar Barney'nin<sup>170</sup>, maddi olmayan kaynaklar ise Hall'ın<sup>171</sup> ve Grant'ın<sup>172</sup> çalışmaları esas alınarak Hitt ve diğerlerinin<sup>173</sup> perspektifinden faydalanılarak yeniden oluşturulmuştur.



---

169 Akgemici, s.136.

170 Jay B. Barney, “**Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**,” Editörler: Barney Jay B. and Clark Delwyn N., Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford University Press, 1991, p.81.

171 Richard Hall, “**The Strategic Analysis Of Intangible Resources**,” Strategic Management Journal, 13(2), 1992, p. 135.

172 Robert M. Grant, “**Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing**,” Fourth Edition, 2002, p.140.

173 Hitt ve diğerleri, 2017, s.86.



**Tablo 1: Şirket Kaynaklarının Sınıflandırılması**

| Kaynaklar                      | Kaynak Türleri            | Kaynaklar      | Kontrolü Kaybetmemek İçin Yapılması Gerekenler                                                             |
|--------------------------------|---------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AYNI ve MADDİ KAYNAKLAR</b> | <b>Fiziksel Kaynaklar</b> | Fabrika alanı  | Fabrika alanını şirket mülküne dönüştürmek.                                                                |
|                                |                           | Makine parkı   | Makine parkını ve teknik donanımı yerlileştirmek/içeride üretebilmek.                                      |
|                                |                           | Teknik donanım | Spesifik makineleri şirket bünyesinde üretmek.                                                             |
|                                |                           |                | Teknik bakım elemanlarını şirket bünyesinde yetiştirmek.                                                   |
|                                | <b>Finansal Kaynaklar</b> | Öz sermaye     | Kendi eğitim kurumlarını (meslek lisesi, Üniversite) kurmak.                                               |
|                                |                           |                | Enerji ihtiyacını karşılamak için kojenerasyon ünitesi kurmak.                                             |
|                                |                           |                | Kar dağıtmayıp sermayeye eklemek.                                                                          |
|                                |                           |                | Bilanço ve finansal tabloların uluslararası standartlara uygun düzenlemek.                                 |
| <b>AYNI ve MADDİ KAYNAKLAR</b> | <b>Finansal Kaynaklar</b> | Alacaklar      | Alacakların hızlı tahsil edilmesi, satılan malın parasının hızlı tahsil edilmesi, şüpheli alacak olmaması. |
|                                |                           | Hisse          | Altın hisse olmaması, miktarı az ancak tanınmış yetkiler nedeniyle değerli ve imtiyazlı hisse olmaması.    |

|                                        |                               |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MADDİ<br/>OLMAYAN<br/>KAYNAKLAR</b> | <b>İnsan<br/>Sermayesi</b>    | <p>Bilgi</p> <p>Beceri</p> <p>Yetenek</p> <p>Tecrübe</p>                   | <p>İnsanların tümünü iş sürecine katmak ve onların sahip oldukları fikirlerden maksimum faydalanmak.</p> <p>Liyakatı esas alarak kendi yönetici havuzunu oluşturmak.</p> <p>Meslek lisesini, üniversitesini ve/veya akademisini kurmak.</p> <p>Bağımsız yönetim kurulu üyesi atamak.</p> |
|                                        | <b>Yapısal<br/>Sermaye</b>    | <p>Normlar</p> <p>Prosedürler</p> <p>Rutinler</p> <p>Kılavuzlar</p>        | <p>İşletmenin sahip olduğu yöntem ve politikaların kişilere bağımlılığını azaltarak süreçlerin kurumsallaşması.</p>                                                                                                                                                                      |
|                                        | <b>Teknolojik<br/>Sermaye</b> | <p>Patentler</p> <p>Ticari sırlar</p> <p>Telif hakları</p> <p>Know-How</p> | <p>Fikri ve Sınai Mülkiyet haklarının etkin korunması ile.</p> <p>İşletme bünyesine katılan makine, teknik donanım ve yazılımların sadece kendilerinin değil know-how'larının transfer edilmesi ile.</p>                                                                                 |
|                                        | <b>Sosyal<br/>Sermaye</b>     | <p>İşletmenin ünü</p> <p>Markaları</p> <p>İşletmenin prestiji</p>          | <p>Ailenin kurumsallaşması.</p> <p>Şirketin değerlerinin, ilkelerinin ve vizyonunun belirlenmesi ve uygulanması</p>                                                                                                                                                                      |

Aile şirketlerinde bu kaynaklar çok daha belirgin bir özellik olarak ön plana çıkmaktadır. Buna göre; bir çalışan aile üyesi değilse, daha kolay gözden çıkartılabilmektedir. Diğer yandan, bu durum yüksek personel devir hızına neden olmaktadır. Bir başka görüşe göre ise bu durum, aile şirketlerine rekabet avantajı sağlamaktadır.<sup>174</sup>

Aile şirketlerinde kaynak bağımlılığı kuramı; aile şirketlerini benzersiz kılan ve işletmeye aile temelli rekabet avantajı sunan kaynakları ve yetenekleri tanımlamaya yardımcı olmaktadır.<sup>175</sup> Bu kaynaklar mal varlığı ve finansal yapının çok daha ötesine geçmektedir. Örgüt içerisinde (yöneticiler ve çalışanlar) ve örgüt dışı unsurlarla (tedarikçi ve müşteriler) güven unsuru bu doğrultuda değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, aile şirketleri güç ve dinamik kaynakları lehine çevirebilmektedir.<sup>176</sup>

Bu çalışmamızda şirketin kaynakları “aynı ve maddi kaynakları” ile “maddi olmayan kaynaklar” olarak iki ana başlık altında toplanmış olup; tezimizin inceleme konusu aile şirketlerinde iç kaynak bağımlılığı olduğundan maddi olmayan kaynaklar inceleme konusu yapılmıştır.

### 3.1. Maddi Olmayan Kaynaklar

Örgütün finansal ve fiziksel olmayan tüm varlıkları maddi olmayan kaynaklar kapsamında değerlendirilebilmektedir.<sup>177</sup> Bu bağlamda maddi olmayan kaynaklar; işletmenin fark edilebilen ancak kolaylıkla temin ve taklit edilemeyen, genellikle fiziki olmayan ve şirkete veya ürünlerine farklılık, ayrıcalık verebilen unsurlarıdır.<sup>178</sup> Bununla birlikte çalışanların geliştirdiği “know-how” ve rutinler şirketin sahip olduğu yine maddi olmayan kaynaklar arasında kendine yer bulabilmektedir.<sup>179</sup> Bir şirketin değerli, az bulunur, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen kaynakları, performansı ve rekabetçiliği üzerinde doğrudan olumlu bir faktördür ve farklılık yaratmaktadır. Bu bağlamda şirketin sahip olduğu kaynakların, şirketin başarısında ve hayatta

---

174 Jess H. Chua, James J. Chrisman and Pramodita Sharma, “Defining The Family Business By Behavior,” Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 23(4), 1999, p.19.

175 Alex Stewart, “Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business,” Entrepreneurship Theory and Practice, 27(4), 2003, p.383-396.

176 Maina Charity Mweru and Tirus Muya Maina, “Features Of Resource Based View Theory: An Effective Strategy in Outsourcing,” International Journal of Management and Commerce Innovations, 3(2), 2016, p.215-218.

177 Baruch Lev, “Intangibles: Management, Measurement and Reporting,” Brookings Institution Press, Washington, 2001, p.29

178 Marko Seppänen, “Empirical Classification of Resources in a Business Model Concept,” Intangible Capital, C: 5, No: 2, 2009, p. 102-124.

179 Galbreath, 2005, p.982.

kalabilmesinde hayati öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz.<sup>180</sup> Bu çerçevede, maddi olmayan kaynakları; insan sermayesi, yapısal sermaye, teknolojik sermaye ve sosyal sermaye olmak üzere dört başlık altında inceleyebiliriz.

### 3.1.1. İnsan Sermayesi

Maddi olmayan bir kaynak olarak insan sermayesi; çalışanların beceri, kabiliyet, deneyim, sorun çözme ve yönetim tarzı yetenekleri, işgücü bilgisi,<sup>181</sup> bireysel bilgi seviyesi,<sup>182</sup> yetenek, tatmin ve süreklilikleri,<sup>183</sup> eğitim, yetkinlik ve girişimcilikleri,<sup>184</sup> motivasyon, sorumluluk, potansiyelleri<sup>185</sup> olarak sıralanabilmektedir. Bir başka görüşe göre ise insan sermayesi; örgütteki insan kaynağının kişisel ilişkileri, eğitimi, tecrübesi, şirkete bağlılığı, itibarı gibi kişisel özellikleri içermektedir.<sup>186</sup> Bireyin bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri yönüyle tanımlanan insan sermayesi son yıllarda daha genel bir kavram haline gelmiş ve firma performansının, rekabet avantajının açıklanmasında bir kaynak olarak gösterilmeye başlamıştır.<sup>187</sup>

Aile şirketlerinin en temel kaynağı, ailenin üyeleridir. Doğrudan ailenin menfaati için çalışıyor olmaları nedeniyle aile bireyleri, diğer çalışanlara kıyasla çok daha yüksek adanmışlık düzeyine ve motivasyona sahip, şirket için gönüllü olarak daha çok iş üstlenen, verilen iş ve sorumluluklarla ilgili olarak çok daha esnek davranabilen kişilerdir.<sup>188</sup> Bununla birlikte aile üyeleri, erken yaşlardan itibaren işin içeriğini, müşterileri, rakipleri tanımak amacıyla işletme bünyesine katılır ve kurucuların bizatihi mentör olduğu yapılarda rol alırlar. Dolayısıyla, hem

---

180 Len J. Trevino and Robert Grosse, "An Analysis of Firm-Specific Resources and Foreign Direct Investment in The United States," International Business Review, 11, 2002, p.434.

181 Annie Brooking, "Intellectual Capital," Thomas Business Press, London, 1996, p.25.

182 Nick Bontis, William Chua Chong Keow, and Stanley Richardson, "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industry," Journal of Intellectual Capital, C: 1, No: 1, 2000, p.85.

183 Yun Ji Moon, and Hyo Gun Kym, "A Model For The Value Of Intellectual Capital," Canadian Journal of Administrative Sciences, C: 23, No. 3, 2006, p. 253.

184 Karl Erik Sveiby, "The New Organizational Wealth – Managing and Measuring Knowledge-Based Assets," Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 199, p.99.

185 Andreas Andrikopoulos, "Accounting For Intellectual Capital: On The Elusive Path From Theory To Practice," Knowledge and Process Management, C: 17, No: 4, 2010, p. 180.

186 Johannes M. Pennings, Kyungmook Lee, and Arjen van Witteloostuijn, "Human Capital, Social Capital, And Firm Dissolution," Academy of management Journal 41.4, 1998, p.440.

187 Robert E. Ployhart, "Strategic Organizational Behavior (Strobe): The Missing Voice In The Strategic Human Capital Conversation," Academy of Management Perspectives, C: 29, No: 3, 2015, p. 342.

188 Gibb Dyer, 2006, s.262.

nitelikli ve hem de işletmenin başarısını tüm unsurların önüne koyan işletmeler rekabet avantajına kavuşabilmektedirler.

### 3.1.2. Yapısal Sermaye

Yapısal sermayeye ilişkin olarak ekonomi ve yönetim literatüründe iki farklı düşünce okulunun farklı yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlardan ilki yapısal sermayenin örgüt üyelerinde ve onların sosyal bağlarında yer aldığını ileri sürmekte diğeri ise örgütsel sermayenin örgütün üyelerinden ziyade örgütsel rutin ve uygulamalarda şekillendiğini, örgütün kendisi olduğunu belirtmektedir.<sup>189</sup> Bu noktada yapısal sermayeyi firmanın örgüt seviyesinde elde ettiği ve yakaladığı bilgi olarak nitelendirmektedir.<sup>190</sup>

Yapısal sermaye; şirket normlarını, sahip olduğu kılavuzlar, veritabanları, örgütsel rutinler, raporlama sistemleri, planlama, koordinasyon sistemleri, örgüt içinde ve dışında geliştirdiği ilişkiler, işbirliği kültürü ve yapmış olduğu işbirliği, ortaklık anlaşmalarını içerir.<sup>191</sup>

Yapısal sermaye bilgi teknolojileri yardımıyla hazırda erişilebilen ve kolayca veri tabanlarına yayılabilen örtük veya kurumsallaşmış bilgi olarak tanımlayabiliriz.<sup>192</sup> Bu bağlamda, yapısal sermaye kurumsallaşmış bilgi ve yapı, sistem, süreç, talimat, patentler ile veri tabanlarından oluşan yazılı edinimleri kapsamaktadır.<sup>193</sup>

Yapısal sermayenin düzgün bir şekilde yönetilmesi, bilgi entegrasyonunun resmi süreçleri aracılığıyla firma içinde üretilen bilginin korunmasına ve bu bilginin herhangi bir üye tarafından erişilebilir ve kullanılabilir olmasına yol açmaktadır.<sup>194</sup> Bu boyutu örgütsel hafıza olarak tanımlayabiliriz. Örgütsel hafıza, işlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin standart çalışma usulleri, rutinler ve senaryolar biçiminde saklanan örgütsel bilgidir.<sup>195</sup> Örnek vermek gerekirse;

---

189 Oliver Ludewig, and Dieter Sadowski, "Measuring Organizational Capital", Schmalenbach Business Review, 2009, p. 393-394.

190 Chris R. Meyer, Bruce C. Skaggs, and Mark Youndt, "Developing and Deploying Organizational Capital in Services vs. Manufacturing", Journal of Managerial Issues, C: 26, No: 4, 2014, p. 326.

191 Claudio Carpano, Manzur Rahman, Kendall Roth, "Resources, Mobility Barriers, and The International Competitive Position of An Industry", Journal of International Management, 9, 2003, p. 157.

192 Angela Baron, and Michael Armstrong, Human Capital Management: Achieving Added Value Through People. Kogan Page, London, 2007, p.14.

193 Mohan Subramaniam, and Mark A. Youndt, "The Influence of Intellectual Capital On The Types of Innovative Capabilities", Academy of Management Journal, C: 48 No: 3, 2005, p. 451.

194 Morten T. Hansen, Nitin Nohria, and Thomas Tierney, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", Harvard Business Review, C: 77, No: 2, 1999, p. 106.

195 George P. Huber, "Organizational Learning: An Examination of the Contributing Processes in the Literature", Organization Science, No: 2, 1991, p. 88.

bir çeşit yapısal sermaye olarak pazarlama ölçüm sistemleri, satış elemanlarının tecrübelerinden elde edilen üstü kapalı bilgiyi faydalı yönetim bir bilgisi haline getirmektedir.<sup>196</sup>

Sonuç olarak, maddi olmayan kaynaklar, maddi kaynaklara göre daha farklılık yaratabilecek, ancak her şirket tarafından kolaylıkla temin ve taklit edilemeyen, genellikle de fiziki olmayan unsurlardır.<sup>197</sup> Şirkete rekabet avantajı kazandırması açısından maddi olmayan kaynaklar, maddi kaynaklara göre daha önemlidir.<sup>198</sup>

### 3.1.3. Teknolojik Sermaye

Şirketin sahip olduğu patentler, ticari sırlar, imalat sırları, kendi geliştirdiği endüstriyel modeller, telif haklarını içerir. Patentler bir şirketin hem yenilikçilik kapasitesini hem de yeni ürün çıkartabilme yeteneğinin bir göstergesidir. Bu nedenle şirketlerin yenilikçiliğini ve performansının en iyi göstergelerinden biridir.<sup>199</sup>

Kaynak bağımlılığı kuramı, şirketlerin başarılı olabilmesi için, ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip olmaları ve bunları kontrolleri altında tutmaları gerektiği düşüncesi üzerine kurulmuştur. Eğer kaynaklar spesifik birtakım özelliklere sahip ise şirketlerde sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazandıracağı gibi en iyi performansı sergilemesine katkı sağlayacaktır.<sup>200</sup> Bu tür kaynaklara şirket için stratejik kaynak gözü ile bakılır. Kaynakların şirketlere ekonomik fayda sağlama potansiyeline sahip olması gerekmektedir.<sup>201</sup>

Sonuç olarak, maddi olmayan kaynaklar, maddi kaynaklara göre daha farklılık yaratabilecek, ancak her şirket tarafından kolaylıkla temin ve taklit edilemeyen, genellikle de fiziki olmayan unsurlardır.<sup>202</sup> Şirkete rekabet avantajı kazandırması açısından maddi olmayan kaynaklar, maddi kaynaklara göre daha önemlidir. Şirketler maddi olmayan kaynaklarını

---

196 John W. Boudreau, and Peter M. Ramstad, "Measuring Intellectual Capital: Learning From Financial History", Human Resource Management, C: 36, No: 3, 1997, p 343.

197 Ülgen ve Mirze, s.118.

198 Galbreath, 2005, p.981.

199 Joseph E. Coombs, David L. Deeds, "International Alliances as Sources of Capital: Evidence From The Biotechnology Industry", The Journal of High Technology Management Research, Vol.11, I.2, 2000, p. 235.

200 Huang, Jih-Jeng, Gwo- Hshung Tzeng, Chorng-Shyong Ong: "Motivation And Resource-Allocation For Strategic Alliances Through The DeNovo Perspective", Mathematical And Computer Modelling, 41, 2005, p.713.

201 Jeremy Galbreath, "Which Resources Matter The Most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource-Based Theory", Technovation, 25, 2005, p. 979–987.

202 Ülgen ve Mirze, s.118.

kontratlar, franchise ve lisans anlaşmaları ile rakiplerce taklit edilmelerini engellemeye çalışırlar. Çünkü kontratlar yasal olarak rakiplerin taklit edebilmelerini önler ve şirket varlıklarını korur.<sup>203</sup>

### 3.1.4. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye bir aktörün sahip olduğu ilişkiler ağına gömülü ve aktöre doğrudan ya da dolaylı olarak fayda sağlayan kaynakların toplamıdır.<sup>204</sup> Sosyal sermaye sadece bireyler için değil, örgütler için de geçerlidir. Köklü örgütlerin uzun süre hayatta kalması, bu örgütlerin uzun dönemli ve güçlü bağlar inşa etmesine yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, yaşlı ve köklü örgütler, sosyal sermayelerini genç örgütlere göre çok daha hızlı bir biçimde ekonomik sermayeye dönüştürebilmektedir. Diğer yandan; yaşlı örgütlerde kurulan güçlü ve sıkı bağlar olumlu davranışları teşvik eden normlar oluşturmakta ve uygunsuz davranışları cezalandıran bir güven ortamı yaratmaktadır.<sup>205</sup> Bununla birlikte; grup içerisindeki sıkı bağlar, grup üyelerine sosyal bir kimlik sağlamak ve grup içi bağlar güçlenmektedir. Bu bağlamda, aile şirketleri sosyal sermaye konusunda, aile ve diğer tüm paydaşlar arasındaki ilişki ağı sayesinde daha avantajlı bir konumdadır.

Aile bireyleri arasındaki bağ oldukça güçlü olarak kabul edilmekte, aile içerisinde tesis edilmiş güçlü ilişki ağları uzun vadede işletmeye sosyal sermaye sağlamaktadır. Başka bir anlatımla, şirketin mülkiyetini elinde bulunduran ailenin bir parçası olmak, toplumsal anlamda da birtakım ayrıcalıkları beraberinde getirebilmektedir.<sup>206</sup>

Sosyal sermaye sadece bireye değil işletmeye yönelik karşılıklı tanışıklı ve tanımaya dayanır (Tedarikçiler/rakipler/müşteriler vb). Temelinde sevgi, saygı, ahlak ve güven vardır. Dürüst şirket müşteri kaybetmektense para kaybetmeyi tercih eden şirkettir. Şirketin değerleri ve ilkeleri örgütün kültürü sosyal sermayenin anahtar kavramlarıdır. Aile bireyleri içindeki bağlar (kan bağı) akrabalık ilişkileri, özellikle sosyal sermayeyi belirleyen temel unsurdur. Örneğin; ben Trabzon'luym diyince “neresindensin” denilir. Yeşilce'den diyince, eski adı (Gahura) sorulur ve oradan Elmas/Mahmutoğlu Yakup'u tanıyıp tanımadığı da sorulur. Eğer tanıyorsa gerçekten sosyal sermayesinin olduğu düşünülür. Karşılıklı tanışıklık ve tanıma pek çok sorunu çözer. Para

---

203 Galbreath, 2005, p.981.

204 J. Nahapiet, J. & S. Ghoshal, S. “**Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage,**” Academy of Management Review, 23(2), 1998, p. 243.

205 Pierre Bourdieu, “The Forms of Capital”. (Ed. Richard, Nice), **Handbook of Theory of Research for The Sociology of Education**, New York. Greenwood Press, 1986, p.48.

206 Gibb Dyer, 2006, s.262.

ile yapılamayacak pek çok şeyi hızlı ya da güvenilir bir şekilde yapabilmeye imkan sağlar. Söz konusu durum hem özel ilişkilerde, hem ticari ilişkilerde, hem de yasal bir çok iş ve işlemleri prosedürlere takılmadan hızlıca tamamlayabilmeye sağlar.<sup>207</sup>

Bu yönüyle sosyal sermaye, bir aile şirketinin uzun süreler hayatını sürdürmesinde çok önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Ancak sosyal sermayenin olması, onun sürekli elde tutulacağı gibi düşünülmemelidir. Sosyal sermaye, ilişkilerin zaman içerisinde değişmesi ile farklı bir boyut kazanmakta, ilişkiler bittiğinde tamamen ortadan kalkabilmektedir.<sup>208</sup> Bu nedenle sosyal sermaye bir kaynak bağımlılığı unsuruna dönüşmektedir.

### 3.2. İç Kaynak Bağımlılığı Kuramı Üzerine Yapılan Araştırmalar

Örgütlerde kaynak bağımlılığı konusu genel olarak Pfeffer<sup>209</sup> ve çalışma arkadaşlarının yayınları ile literatüre girmiştir.<sup>210</sup> Kaynak bağımlılığı teriminin bir kuram olarak vurgulanması ise konu ile ilgili fikirlerin bir araya getirilip gözlemlenip ölçülmesinden sonra ilk olarak Aldrich ve Pfeffer'in<sup>211</sup> yaptığı ortak çalışma neticesinde gündeme gelmiş olup yaygınlık kazanması yine Pfeffer ve Salancik'in<sup>212</sup> "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective" başlıklı kitabının yayınlanmasından sonra olmuştur. Kaynak bağımlılığı sorunu ile ilgili görgül araştırmaların ilk örnekleri Pfeffer ve çalışma arkadaşlarının farklı alanlarda yaptığı çalışmalar oluşturmaktadır:

- Örgütler arası bağımlılık (dış kaynak bağımlılığı)<sup>213</sup>
- Şirket birleşmeleri (dış kaynak bağımlılığı)<sup>214</sup>

---

207 Saruhan, 2021.

208 R.C. Leana and V.H.J. Buren, "Organizational Social Capital and Employment Practices," Academy of Management Review, 24 (3), 1999, p.539.

209 Jeffrey Pfeffer, "Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and Its Environment," Administrative Science Quarterly, Vol.:17, 1972a, p.228.

210 Jeffrey Pfeffer ve Phillip Nowak, "Joint Ventures and Organizational Interdependence," Administrative Science Quarterly, Vol.21, No.3, 1976, p.418.

211 Howard E. Aldrich, Jeffrey Pfeffer, "Environments of Organizations," Annual Review of Sociology, Vol.: 2, 1976, p.105.

212 Jeffrey Pfeffer, and Gerald R. Salancik, "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective," Stanford Business Books: Harper, Row, New York, 1978, p.66.

213 Jeffrey Pfeffer, Anthony Leong, "Resource allocation in United Funds: An Examination of Power and Dependence," Social Forces, Vol.: 55, 1977, p.790.

214 Jeffrey Pfeffer, "Merger as a Response to Organizational Interdependence," Administrative Science Quarterly, Vol.17, No.3, 1972 (b), p.394



- Yeni faaliyet alanlarına girme (dış kaynak bağımlılığı) <sup>215</sup>
- Ortak şirket kurma girişimleri (dış kaynak bağımlılığı) <sup>216</sup>
- Yöneticilerin özellikleri ve görevde kalma süreleri (iç kaynak bağımlılığı) <sup>217</sup>
- Yönetim kurullarının büyüklüğü (iç kaynak bağımlılığı) <sup>218</sup>

arasındaki ilişkiler üzerine araştırmalar yapılmıştır. Öncü araştırmalar olarak kabul ettiğimiz bu çalışmalar, kuramın ortaya çıktığı ve gelişim süreci içinde olduğu zaman diliminde olmasından dolayı büyük önem taşımaktadır. <sup>219</sup>

Örgütlerarası ilişkileri kaynak bağımlılığı kuramı açısından ele alan diğer öncü çalışmalar ise; Emerson, <sup>220</sup> Jacobs, <sup>221</sup> Cook, <sup>222</sup> Pfeffer ve Salancik, <sup>223</sup> Aldrich <sup>224</sup> tarafından yapılan çalışmalar oluşturmaktadır. <sup>225</sup>

Kuram ile ilgili ikinci bir grup çalışmada Hickson ve çalışma arkadaşlarının <sup>226</sup> geliştirdiği kuramsal çerçevenin devamı niteliğinde olan birimler arası güç dağılımı ve bunların sonuçları hakkındaki incelemelerden oluşan çalışmalardır. <sup>227</sup>

Pfeffer ve Cohen, <sup>228</sup> yaptığı benzer çalışmalar ise iç kaynak bağımlılığı düşüncelerinin daha sonraları insan kaynakları yönetimi bağlamında ele alınan kuramlardan biri haline gelmesine zemin hazırlamıştır.

---

215 Jeffrey Pfeffer, "Interorganizational Influence and Managerial Attitudes," Academy of Management Journal, Vol.15, No.3, 1972 (c), p.317.

216 Pfeffer and Nowak, 1976, p.418.

217 Jeffrey Pfeffer ve Gerald R. Salancik, "Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators," Academy of Management Journal, Vol.20, No.1, 1977, p.88.

218 Pfeffer, 1972 (a), 218.

219 Behlül Üsdiken, "Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı," İçinde: A. Selami Sargut ve Şükrü Özen, "Örgüt Kuramları," İmge Kitabevi, 2.Baskı, İstanbul, 2010, s.99-100.

220 Richard M. Emerson, "Power Dependence Relations," American Sociological Review, Vol.27, No. 2, 1962, p.41.

221 David Jacobs, "Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations," Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No. 1, 1974, p.59.

222 K. S. Cook, "Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations," The Sociological Quarterly, Vol. 18, 1977, p.82.

223 Pfeffer and Salancik, p.66.

224 Howard E. Aldrich, "Organizations and Environments," Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall, 1979 p.86.

225 Özkoç, s.12.

226 D. J. Hickson, C.R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck, J. M. Pennings, "A Strategic Contingencies Theory of Interorganizational Power," Administrative Science Quarterly, Vol.16, No.2, 1974, p.229.

227 Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik, "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University," Administrative Science Quarterly, Vol.19, No.4, 1974, p.453.

228 Jeffrey Pfeffer, Yinon Cohen, "Determinants of Internal Labor Markets in Organizations," Administrative Science Quarterly, Vol.: 29 Issue 4, 1984, p.572.

Salancik ve Pfeffer'in<sup>229</sup> Amerikan şirketlerini ele aldıkları incelemelerinde, şirket başarısıyla en üst düzey yöneticinin görevde kalma süresi arasındaki ilişkinin mülkiyet yapısıyla bağlantılı olduğunu, sahip yöneticiler içinse başarı düzeyinin görev süresiyle ilişkili olmadığını saptamışlardır.<sup>230</sup>

Salancik ve arkadaşları<sup>231</sup> ve Pfeffer ve Moore ise<sup>232</sup> üniversitelerdeki bölüm yöneticilerini konu aldıkları araştırmalarında, yönetici değişikliklerindeki sıklığın, bölüme ve kaynak sıkıntısına bağlı olduğunu tespit etmişlerdir.

Salancik ve Meindl<sup>233</sup> ise şirketlerin yıllık hissedar raporlarını incelemiş, istikrarlı karlılık ve büyüme sonuçlarına sahip işletmelerdeki yöneticilerin istikrarsız olanlara kıyasla daha fazla sorumluluk üstlendiklerini bulgulamışlardır. Müdahale edemedikleri alanlar ise dış çevresel koşullardır. Bu bulgulardan hareketle Salancik ve Meindl,<sup>234</sup> üst düzey yöneticilerin esas kaygısını, dış desteğini devam ettirebilmek için olayların kontrolleri altında olduğu "imajını" vermelerinin yattığını ifade etmişlerdir.<sup>235</sup>

Pfeffer ve Leong<sup>236</sup> ile birlikte Provan ise<sup>237</sup> örgütler arasındaki ikili ilişkilerde bağımlılık ve gücün, örgütlerin bu ilişkiler dışındaki bağlantılarıyla zayıflayacağını ileri sürerken, Provan ve Skinner<sup>238</sup> ise aynı yaklaşımı üretici ve bayi ilişkilerini ele aldığı çalışması itibarıyla desteklemiştir.

Diğer yandan; Pfeffer ve Salancik'in öncül çalışmasının takipçisi niteliğindeki bazı çalışmalarda ise<sup>239</sup> kaynak bağımlılığı yaklaşımının bazı ayrıştırıcı temalarını tekrara ve

---

229 Gerald R. Salancik and Jeffrey Pfeffer, "Effects of Ownership and Performance on Executive Tenure in U.S. Corporations," Academy of Management Journal, Vol.: 23, Issue 4, 1980, p.664.

230 Behlül Üsdiken, "Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı Örgüt Kuramları," (Derl.: Sargut ve Özen) İmge Kitabevi Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.55.

231 Gerald R. Salancik, Barry M. Staw and Louis R. Pondy, "Administrative Turnover as a Response to Unmanaged Organizational Interdependence," Academy of Management Journal, Vol.: 23, Issue 3, 1980, p. 437.

232 Jeffrey Pfeffer, William L. Moore, "Power in University Budgeting: A Replication and Extension," Administrative Science Quarterly, Vol.: 25 Issue 4, 1980, p.653.

233 Gerald R. Salancik, James R. Meindl, "Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control," Administrative Science Quarterly, Vol.: 29, Issue 2, 1984, p.254.

234 Salancik ve Meindl, 1984, p.255.

235 Üsdiken, 2007, s.66.

236 Pfeffer and Leong, 1977, p.790.

237 Keith G. Provan, "Board Power and Organizational Effectiveness Among Human Service Agencies," Academy of Management Journal, Vol.: 23, Issue 2, 1980, p.236.

238 Keith G. Provan, Steven J. Skinner, "Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations," Academy of Management Journal, Vol.: 32 Issue 1, 1989, p. 202-212.

239 Salancik ve Meindl, 1984.

kuvvetlendirmeye yönelik girişimler görülmektedir. Bunlar; bireyleri veya psikoloji temelli yaklaşımları geri plana atarak olguların bireylerden ve psikolojik eğilimlerinden değil, örgüt içi veya dışı koşullar tarafından şekillendirildiğini öne sürmektedir.

Yerli literatürde ise Üsdiken tarafından 1979-2004 arasında örgütler ve yönetim konularına yönelik önde gelen makalelerin "kaynak bağımlılığı" veya "güç-bağımlılık" terimlerinin başlığında, özetinde veya anahtar kelimeler arasında yer aldığını belirlemek üzere elektronik veri tabanları aracılığıyla Ağustos 2004 tarihinde gerçekleştirilen çalışma öncü niteliğindedir. Üsdiken ilgili makaleleri değerlendirmiş, bazı makaleleri kuram ile ilgili olmamasından dolayı değerlendirme dışı bırakılarak, toplam 51 makaleyi ayrıca içerisine almıştır. Makaleler genel olarak iki boyutta değerlendirilmiştir. Bunlar şöyle sıralanmaktadır;

**Birinci boyut:** Kaynak bağımlılığı kuramının 1980’den itibaren gerçekleştirilen çalışmalarda ne şekilde kullanıldığı, meydana gelen çeşitlenme, makalelerin incelenmesinde kuramın nasıl bir yer bulduğu ve kuramın başka yaklaşımlarla karşılaştırılması.

**İkinci boyut:** Kaynak bağımlılığı kuramının etkisinin ne yönlerde geliştiği, kuramla ilgili kavramsal çerçevenin geliştirilmesi, görgül desteğin artırılması ve bunların farklı ortamlara taşınarak incelenmesidir.<sup>240</sup> İlgili 51 makalenin Üsdiken tarafından değerlendirilmesine Tablo 2’de yer verilmektedir.<sup>241</sup>

---

240 Behlül Üsdiken, “Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı,” A. Selami Sargut, Şükrü Özen (Ed.), Örgüt Kuramları, Ankara: İmge Yayıncılık, 2010, s. 124.

241 Üsdiken a.g.e., 2010, s. 104–105.

**Tablo 2:** Pfeffer ve Salancik Sonrası Kaynak Bağımlılığı Araştırmaları\*

|                                                | <b>Tek Başına Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Başka Yaklaşımlarla Karşı Karşıya Getirilerek</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Başka Yaklaşımlarla Tamamlayıcı veya Bütünleştirici Şekilde Kullanılarak</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pfeffer ve Salancik'deki (1978) Konular</b> | <p>Çevrenin Algılanışı<br/>Milliken, 1990</p> <p>Çevresel Etkiler/Örgütlerarası İlişkiler<br/>Salancik, 1979<br/>Provan vd., 1980<br/>Skinner vd., 1987<br/>Frooman, 1999</p> <p>Örgütiçi Bağımlılık ve Güç<br/>Gargiulo, 1993</p> <p>Çevreye Yönelik Stratejiler<br/>Salancik ve Meindl, 1984<br/>Dunford, 1987</p> <p>Yöneticiler<br/>Salancik vd., 1980<br/>Salancik ve Pfeffer, 1980<br/>Pfeffer ve Moore, 1980</p> <p>Yönetim Kurulları<br/>Boyd, 1990</p> | <p>Örgütsel Başarı<br/><i>Salancik, 1984</i></p> <p>Çevresel Etkiler / Örgütlerarası İlişkiler<br/>Cool ve Henderson, 1998</p> <p>Yönetim Kurulları<br/><i>Kaplan ve Harrison, 1993</i></p> <p><i>Johnson vd., 1996</i></p> <p><i>Daily vd., 2002</i></p> <p>Siyasal Davranış<br/>Mizruchi ve Koenig, 1986<br/>Mizruchi, 1989</p> <p>Örgütlerarası Örgütler<br/>Lincoln vd., 1995</p> <p>Palmer ve Barber, 2001</p> | <p>Çevresel Etkiler<br/><i>Ulrich ve Barney, 1984</i></p> <p>Burt, 1988</p> <p>Örgütiçi Bağımlılık ve Güç<br/><i>Green ve Walsh, 1988</i></p> <p>Ruyter ve Martin, 2000</p> <p>Örgütsel Yapı<br/>Tolbert, 1985</p> <p>Koberg ve Ungson, 1987</p> <p>Greening ve Gray, 1994</p> <p>Çevreye Yönelik Stratejiler<br/><i>Oliver, 1991</i></p> <p>McKay, 2001</p> <p>Davies ve Walters, 2004<br/>Keister, 2004</p> <p>Yönetim Kurulları<br/><i>Hillman ve Dalziel, 2003</i><br/><i>Lynall vd., 2003</i></p> <p>Örgütlerarası Örgütler<br/>Steensma vd., 2000</p> <p>Kim vd., 2004</p> |

|                     |                                                                                                                                    |                                                           |                                                                                                                                                                          |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | Hillman vd., 2000<br>Örgütlerarası Örgütler<br>Leblebici ve Salancik,<br>1982<br>Satin Alma ve<br>Birleşmeler Finkelstein,<br>1997 |                                                           | Satin Alma ve Birleşmeler D'Aveni<br>ve Kesner, 1993 Campling ve<br>Michelson, 1998                                                                                      |
| <b>Yeni Konular</b> | İnsan Kaynakları<br>Yönetimi<br>Pfeffer ve Davis - Blake,<br>1987                                                                  | İnsan Kaynakları<br>Yönetimi<br>Pfeffer ve Cohen,<br>1984 | İnsan Kaynakları Yönetimi<br>Wright ve McMahan, 1992<br>Near vd., 1993<br>Blum vd., 1994<br>Ingram ve Simons, 1995<br>Barringer ve Milkovich, 1998<br>Tremblay vd., 2003 |

**\*İtalikle yer verilenler görgül olmayan çalışmalardır.**

**Kaynak:** Üsdiken, 2010, s. 104–105.

Kaynak bağımlılığı kuramı ile öncü çalışmalar neticesinde kuramın temel varsayımları ortaya konmuştur.<sup>242</sup> Yapılan bu ilk çalışmalarda kaynak bağımlılığı sağlam bir görgül temele sahip değilken, kavramsal çerçeveyi çizmeye çalışan öncü çalışmalar olarak kabul edilmekte ve değerlendirilebilmektedir.<sup>243</sup> Ancak bu ilk çalışmalarda, kavramlarla kullanılan ölçüler arasındaki bağ zayıf, verilerin varsayıma dayalı ve analiz teknikleri ise yetersiz olarak görülmüştür. Bir diğer deyişle, bu ilk örnekler kaynak bağımlılığı kuramı için sağlam bir deneysel temel sağlayamamaktadır.<sup>244</sup>

<sup>242</sup> Özkoç, s.13.

<sup>243</sup> Üsdiken, 2010, s.102.

<sup>244</sup> Üsdiken, 2007, s. 132.

Bu çerçevede, ilk başlarda tek başına çok fazla kabul görmeyen kaynak bağımlılığı kuramı, zamanla kurumsalcı düşünceler, iktisat temelli yaklaşımlar, işlem maliyetleri, asil-vekil kuramları ve insan kaynakları yönetimiyle ilgili yaklaşım ve konularda tamamlayıcı bir başlık olarak literatürde kabul görmüştür. Buna göre kaynak bağımlılığını tek başına kuramsal temel olarak alan çalışmalar yıllar içerisinde gözle görülür şekilde azalmakta, diğer yaklaşımlarla birlikte ya da karşılaştırmalı olarak kullanıldığı incelemelerse artmaktadır.<sup>245</sup>

### 3.2.1. Yerli Literatürde İç Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Yöneticilerin ve yönettikleri çalışanların davranışlarına, odaklı yerli yönetim yazınında ise yöneticilere yol göstermeyi amaçlayan bu yaklaşımın çok da karşılık bulmadığı görülmektedir. Nitekim, yerli yazında kaynak bağımlılığı kuramının yeterince karşılık görmemesi Üsdiken ve Pasadeos'un,<sup>246</sup> dört akademik dergide 1975-1989 yılları arasında yayınlanan örgütler ve yönetimle ilgili makalelerdeki atıflar üzerine yaptıkları incelemelerinde de görülmektedir. Yine Üsdiken ve Erden'in,<sup>247</sup> 1990'lı yıllar için yaptıkları benzer incelemede de benzer bir sonuca erişildiği görülmektedir.

Wasti ve Üsdiken'in<sup>248</sup> Social Science Citation Index (SSCI) isimli veri tabanında 1970-1999 arasındaki yılları kapsayan araştırmalarında tespit ettikleri otuzyediy makalenin sadece dördünün kaynak bağımlılığına atıfta bulunduğu tespit edilmiştir.

Bu makalelerden ilkinde Türkiye'deki sanayi odalarını mercek altına alan Öncü,<sup>249</sup> Pfeffer'dan söz etse de, kaynak bağımlılığı yerine makro sosyal yapıları öne çıkartan bir yöntemi izlemiştir. Örgütler arası ilişkilerin incelendiği ikinci makalede, üst örgütün oluşturduğu kurallara vurgu yapılırken,<sup>250</sup> Türkiye'de seyahat işletmeleri arasındaki işbirliğinin farklı şekilleri ve

---

245 Üsdiken, 2007, s.133.

246 Behlül Üsdiken and Yorgo Pasadeos, "Türkiye'de Örgütler ve Yönetim Yazını," Amme İdaresi Dergisi, Vol.: 26, No.2, 1993, s.93'

247 Behlül Üsdiken ve Zeynep Erden, "1990'lı Yıllarda Türkiye'de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar," Yönetim Araştırmaları Dergisi, Vol.: 2, No.1, 2002, p. 91.

248 S. Arzu Wasti ve Behlül Üsdiken, "Americanization vs. Contextualization at the Periphery: Scholarly Publishing in Management in Turkey, 1970-1999," Academy of Management Annual Meeting, New Orleans, Louisiana, ABD, Ağustos, 2004, s.11.

249 Ayşe Öncü, "Inter-Organizational Networks and Social Structures: Turkish Chambers of Industry," International Social Science Journal, Cilt.31, Sayı.4, 1979, s.660.

250 Hüseyin Leblebici and Gerald R. Salancik, "Stability in Interorganizational Exchanges: Rulemaking Processes of the Chicago Board of Trade," Administrative Science Quarterly, Vol.: 27, Issue 2, 1982, p. 242.

bunlara etki eden iç ve dış koşullar ile örgütsel özellikleri incelenen üçüncü makalede<sup>251</sup> de benzer bir ilişki tespit edilmiştir. Dördüncü ve son makalede ise<sup>252</sup> örgüt çalışmalarında Kuzey Amerika ve Avrupa'daki farklı eğilimler paralelinde kaynak bağımlılığı kuramına kısıtlı da olsa yer verilmiştir.

### 3.2.2. Türkiye’de Kaynak Bağımlılığı Konulu Lisansüstü Tez Çalışmaları

Araştırma konumuzu oluşturan İç Kaynak Bağımlılığı üzerine yayımlanmış Yüksek Lisans ve Doktora Tezlerine Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Tez Merkezi<sup>253</sup> aracılığıyla ulaşılmış ve tez arama bağlantısına “kaynak bağımlılığı” anahtar kelimesi yazıldığında 16’sı Doktora, 7’si Yüksek Lisans olmak üzere toplam 23 tez çalışmasına ulaşılmıştır. Bu çalışmalara Tablo 3’te yer verilmektedir.

**Tablo 3: Kaynak Bağımlılığı Konulu Tezler**

| Sıra No | Tez Adı                                                                                                                                                                   | Türü    | Yapıldığı Üniversite                               | Anabilim Dalı                                               | Yılı |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------|
| 1       | Kaynak bağımlılığının savaşlar üzerindeki etkisi: 2. Dünya Savaşı sonrasındaki savaşların yönetimi üzerine bir araştırma                                                  | Doktora | Çukurova Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü  | İşletme Bölümü / Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı     | 2009 |
| 2       | Kaynak bağımlılığının yönetilmesinde örgütsel ideolojinin stratejik rolü: Otel işletmelerine yönelik bir model önerisi                                                    | Doktora | Sakarya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü   | İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı | 2009 |
| 3       | Örgütsel çevre-stratejiler bağlamında kaynak bağımlılığı ve kaynak temelli teorilere yönelik alan araştırması                                                             | Doktora | Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü      | / İşletme Ana Bilim Dalı                                    | 2011 |
| 4       | Türk döküm firmaları ve yabancı partnerleri arasındaki ortak girişim ve satın alma nedenleri: Kaynak Bağımlılığı Teorisi ve rakip görüşler çerçevesinde bir değerlendirme | Doktora | Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / | İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı | 2011 |

251 Behlül Üsdiken, “Interorganizational Linkages Among Similar Organizations in Turkey,” Organization Studies, Cilt.4, Sayı.2, 1983, 164.

252 Behlül Üsdiken, and Yorgo Pasadeos, "Organizational Analysis in North America and Europe: A Comparison of Co-Citation Networks," Organization Studies, Cilt.16, Sayı.3, 1995, p.526.

253 <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>, Erişim tarihi 25 Eylül 2022.

|    |                                                                                                                                                                       |         |                                                                    |                                                               |      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------|
| 5  | Örgütlerarası ilişkilerde güç ve kaynak bağımlılığının yarattığı etkiler ve örgütlerarası etkileşim                                                                   | Doktora | Ege Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü                        | İşletme Ana Bilim Dalı                                        | 2012 |
| 6  | Çevresel belirsizliğin kaynak bağımlılığı üzerine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma                                                                           | Doktora | Akdeniz Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü                   | Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı              | 2016 |
| 7  | Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisinin kesim genişliği bağlamına göre araştırılması                                | Doktora | Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü                   | İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı   | 2017 |
| 8  | Vekalet teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında yönetim kurulu özelliklerinin finansal performansa etkisi: Halka açık gıda şirketleri üzerinde bir araştırma | Doktora | Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü                   | İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı   | 2017 |
| 9  | Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde örgüt içi güç ilişkileri ve sosyal ağlar: Gıda sektöründe bir araştırma                                                        | Doktora | Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü                    | İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Bilim Dalı                   | 2017 |
| 10 | Kaynak bağımlılığı parametreleri ile firma performansı ilişkisinde üretici-tedarikçi arası ilişkisel normların aracı etkisi                                           | Doktora | Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü                   | İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı / İşletme Yönetimi Bilim Dalı | 2018 |
| 11 | Firmalar için stratejik bir seçenek olarak bağımlılık: Kaynak bağımlılığı kuramına bir katkı                                                                          | Doktora | Sakarya Üniversitesi / İşletme Enstitüsü                           | İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı   | 2019 |
| 12 | Enerji sektöründe bulunan örgütlerin teknoloji edinimine etki eden etkenler: Kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında bir araştırma                                       | Doktora | Başkent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü                   | İşletme Ana Bilim Dalı                                        | 2020 |
| 13 | Kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında kümelenme modelinin etkinliği: Türkiye'deki kümeler üzerinden bir karşılaştırma                                                  | Doktora | Necmettin Erbakan Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü         | İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Bilim Dalı                   | 2020 |
| 14 | Kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisi: Algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü                                                | Doktora | Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü | İşletme Ana Bilim Dalı                                        | 2020 |



|    |                                                                                                                                                                     |               |                                                               |                                                                        |      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------|
| 15 | Kaynak bağımlılığı ve örgütsel değişimin yönetimi: Kâr amaçsız bir örgüt olarak Türk Kızılay'da değişim                                                             | Doktora       | Yıldız Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü        | İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Yönetimi Bilim Dalı                   | 2020 |
| 16 | Kaynak bağımlılığı ile tedarikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık etkisi: Eskişehir organize sanayi bölgesindeki kobi'lerde bir araştırma | Doktora       | Anadolu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü              | Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı                                 | 2022 |
| 17 | Türkiye'de finansal liberalizasyonun dış kaynak bağımlılığı üzerine etkileri                                                                                        | Yüksek Lisans | Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü /        | İktisat Ana Bilim Dalı / Para ve Banka Bilim Dalı                      | 2005 |
| 18 | Kaynak bağımlılığı bağlamında dış kaynak kullanımının incelenmesine yönelik bir araştırma                                                                           | Yüksek Lisans | Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü | İktisat Ana Bilim Dalı / İşletme Bilim Dalı                            | 2011 |
| 19 | Türkiye'de üst düzey yönetici değişimi: Kaynak bağımlılığı perspektifinden bir araştırma                                                                            | Yüksek Lisans | Uludağ Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü /             | İşletme Ana Bilim Dalı                                                 | 2014 |
| 20 | Kaynak bağımlılığı teorisi: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde stratejik açıdan iç ve dış kaynakların değerlendirilmesine yönelik bir uygulama                      | Yüksek Lisans | Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü              | İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı / İşletme Bilim Dalı                   | 2015 |
| 21 | Kaynak bağımlılığı teorisi: Türk bankacılığında sistem, performans ve kaynak olarak insan, 2002 - 2013                                                              | Yüksek Lisans | Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü              | İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı   | 2015 |
| 22 | Uluslararası yeni girişimlerin kaynak bağımlılığı azaltma stratejilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma                                                        | Yüksek Lisans | Yıldız Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü        | İşletme Ana Bilim Dalı / İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim Bilim Dalı | 2020 |
| 23 | Kaynak bağımlılığı yaklaşımı perspektifinde örgütlerde strateji tercihlerinin değişimi                                                                              | Yüksek Lisans | Ege Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü                  | Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı                                 | 2021 |

Pfeffer ve Salancik'in çalışmalarına yerli literatürde bazı atıflar olsa da, ilgili alanda zamanla ortaya çıkan gelişmelerin ve değişimlerin incelenmesi bakımından Türkiye'deki literatürde kaynak bağımlılığı kuramı üzerinde önemli araştırmalar yapılmakla birlikte aile şirketleri ve iç kaynak bağımlılığını birlikte inceleyen araştırmaların olmadığı tarafımızca tespit edilmiştir. Bu çerçevede, çalışmamızda kaynak bağımlılığı kuramı iç kaynaklar ve dış kaynaklar diye ikiye ayrılmış olup; iç kaynak bağımlılığı tezimizin inceleme konusu yapılmış; aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinin iç kaynaklara olan bağımlılığın azaltılmasına olan katkısı incelenmiştir.

### **3.3. İç Kaynak Bağımlılığının Teorik Temelleri**

Bu bölümde aile şirketlerinde oluşan iç kaynak bağımlılığının teorik alt yapısı; Vekâlet Teorisi, Hizmerkarlık Teorisi, Paydaş Teorisi ve İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **3.3.1. Vekâlet Teorisi**

Vekalet teorisi, hedefleri ve çıkarları birbirinden farklı olan sosyal tarafların birbirleriyle çatışmalarına odaklanan yaklaşım olup,<sup>254</sup> kökleri Alchian ve Demsets (1972) Jensen ve Meckling (1976) tarafından yapılan araştırmalara dayanmaktadır.<sup>255</sup> Vekalet teorisi, temel olarak işbirliği içerisinde bulunan bir asil ile onun belirlediği vekilin karşılıklı ilişkilerinden meydana gelir. Bu ilişkiler; avukat-müvekkil, alıcı-satıcı ve işveren-işgören gibi tarafların risk karşısında farklı hedef ve davranışlarını içermektedir. Bu nedenle teori asil ile vekilin risk davranışları üzerine verdiği önem ile ön plana çıkmaktadır. Modern işletme olgusunda, yönetim ve mülkiyet yapısının değişmesi ve pay sahipliğinin artması ortaklıkların daha fazla öne çıkmasına neden olmuş, şirket ölçeklerinin büyümesiyle sahiplik (mülkiyet) – kontrol ayrımı belirginleşmiştir. Bu da şirketlerdeki mülkiyet sahibi grupların, ellerinde bulundurdıkları yönetim yetkisini vekâlet ilişkisi kurdukları yöneticilerle paylaşması sonucunu getirmiştir.<sup>256</sup> Buna göre şirketlerde; ortaklık ve kontrol ayrımı açık bir hale gelmiş olup, “kontrol edebilme olanağına sahip olmayan

---

254 Saruhan ve Yıldız, 2013a, s.199.

255 Thomas Clarke, “**Theories of Corporate Governance**,” The Philosophical Foundations of Corporate Governance, Routledge, Taylor & Francis Group, London, New York, 2004. p. 79.

256 Ülgen ve Mirze 2006, s. 427.

paydaşlar” ve “önemli bir hisse payı miktarına sahip olmadan kontrol hakkını elde edebilenler” olarak iki önemli taraf oluşmuştur.<sup>257</sup>

Kavramsal çerçeve itibarıyla vekil, mülkiyet sahibinin şirketi hedeflerine ulaştırabilmesi için yetki verdiği çalışanı, asil ise vekili kendi hedefleri doğrultusunda çaba göstermesi için güdüleyen bireyi ifade etmektedir.<sup>258</sup> Diğer bir ifadeyle, vekâlet veren belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekilin yardımını alır, vekil ise, bu sonuçları gerçekleştirmek üzere aksiyon alır.<sup>259</sup>

Asilin işlevi, devrettiği işlerin kendi çıkarlarına uygun olarak yürütülmesini sağlamaktır.<sup>260</sup> Ancak vekillerin kendi çıkarlarını maksimize etmeyi hedefleyen profesyonel yöneticiler olmaları, şirket ve kağıt üzerindeki sahibi olan asiller açısından maliyetlerin artmasına ve vekâlet sorunlarına yol açmaktadır.<sup>261</sup>

Özellikle aile şirketlerinde şirket ortağı konumundaki kardeşler egoları doğrultusunda kendi kişisel çıkarlarını ön plana çıkarttıkları için önemli vekalet maliyetleri söz konusu olabilmektedir.<sup>262</sup> Şirkette pazarlama departmanını yöneten bir kardeş sorumlu olduğu departman çalışanları için genelin dışında farklı bir oranda ücret artışı yapabilmekte, bu da ücret adaletini bozan önemli bir vekalet maliyeti olarak karşımıza çıkabilmektedir. Yöneticilerin kişisel çıkarlarının peşine düşmeleri olasılığının varlığı yüzünden, daha dikkatli bir şekilde izlenmeleri ve kontrol edilmeleri gerekmektedir. İzleme ve kontrol gibi uygulamaların doğurduğu bu ek maliyet “vekâlet maliyeti” olarak adlandırılmaktadır.<sup>263</sup> Vekâlet sorunlarını çözmek ve tarafların çıkarlarını ortak bir paydada birleştirmek amacıyla gerçekleştirilen tüm faaliyet ve harcamalar vekâlet maliyetlerini oluşturmaktadır.<sup>264</sup>

---

257 Halil Ülgen ve S. Kadri Mirze, “İşletmelerde Stratejik Yönetim,” (4. Baskı), Arıkan Basım, İstanbul, 2007, s.427.

258 Billy T.W. Yu and W. M. To, “The Importance of Input Control to Work Performance Under the Agency Theory Framework,” The International Journal of Human Resource Management. 22, 14, 2011, p. 2891.

259 Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği,” Beta Yayıncılık, 2010, s. 357.

260 Tuncay Turan Turaboğlu, “Vekalet Teorisi: Firma Sahiplik Yapısı ve Performans İlişkisi Türkiye Uygulaması,” Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2002, s.33.

261 Eugene F. Fama and Michael C. Jensen, “Agency Problems And Residual Claims,” The Journal of Law and Economics, 26(2), 1983, p.349.

262 Evren Ayrancı ve Fatih Semerciöz, “Aile-Güç, Deneyim, Kültür” Ölçeği ve Aile İşletmelerinde Aile Etkisi İle Tepe Yöneticilerin Aile Üyesi Olan Yöneticilere Yönelik Bakışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma,” İstanbul University Journal of the School of Business Administration, 39(2), 2010, s.68.

263 Ayrancı ve Semerciöz, 2010.

264 Bilge Timuçin Ekinci, “Asil-Vekil Arasındaki Kayırmacılığın Vekâlet Maliyetleri İle İlişkisi,” MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(2), 2017, s.74.

Berle ve Means'in<sup>265</sup> “The Modern Corporation and Private Property” başlıklı çalışması, modern şirketlerde vekâlet sorunlarını tartışan önemli bir eser olup öncü niteliğindedir. İşletmelerde yönetsel yetki devri vazgeçilmez bir unsurdur. Bir başka önemli çalışmanın sahibi olan Jensen ve Meckling ise vekâlet ilişkisini, vekâlet verenin vekile kendi adına bir hizmet görmesi görevini verdiği bir kontrat olarak kabul etmektedir. Buna göre; vekâlet veren, işler ve faaliyetler konusunda daha fazla bilgi sahibi olan vekile karar verme yetkisini de devretmektedir.<sup>266</sup> Bu yeni modelde vekâlet veren, vekilin hedefler doğrultusunda çalışmasını denetleyecektir.

Vekâlet teorisinin cevap aradığı sorular: arzuları ve çıkarları farklı olan tarafların birbirlerini nasıl kontrol edeceği, bilgi akışının nasıl gerçekleştirileceği ve süreçler hakkında daha yetkin ve bilgili olan vekil ile vekâlet veren arasında etkin ilişkinin nasıl sağlanacağı olarak sıralanmaktadır.<sup>267</sup>

Vekâlet sorunları, yönetici-hissedar arasında yaşanan vekâlet sorunları, üst ve astlar arasındaki vekâlet kaynaklı sorunlar ve hakim hissedar ile azınlık hissedar arasında oluşabilecek vekâlet sorunları olarak sıralanmaktadır. Yönetici-hissedar arasında yaşanan vekâlet sorunlarının merkezinde, yöneticilerin, işletme işleri ile işletmenin sahibi olan yöneticiler kadar ilgilenmeyecekleri tezine dayanmaktadır.<sup>268</sup> Berle ve Means mülkiyet ve kontrol birbirinden ayrı olduğunda yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda hareket edebileceklerini ve bu durumun vekâlet maliyetlerine neden olabileceğini belirtirken,<sup>269</sup> hakim hissedarın, azınlık hissedarların haklarına el koyma riskinin fazla olduğu yoğun mülkiyetli yapılar sorunun diğer boyutunu oluşturmaktadır.<sup>270</sup>

Vekâlet teorisi ışığında iki taraf da benzer çıkarları savunuyorsa, çıkar çatışması olmayacak ve vekâlet maliyetlerinin önüne geçilebilecektir.<sup>271</sup> Eğer şirket sahipleri kaynakları ekonomik olmayan hedeflere yönlendirmek istiyor ve yöneticiler de bu isteklere uyuyorsa,

---

265 Berle, Means, s.4.

266 Jensen, Meckling, s. 305.

267 Koçel, s.356.

268 Reginald A. Litz, James J. Chrisman, Jess Chua, “Comparing The Agency Costs Of Family And Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence,” *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2004, p.336.

269 Berle, Means, s.4-15.

270 Shleifer, Vishny; 1997, s. 773-775.

271 Reginald, Chrisman, Chua, s. 311. 52Ibid., s.336.

vekâlet maliyeti olmasa bile, bu kez kurumsal performansta (büyüme, kârlılık vb.) sorunlarla karşılaşılacaktır.

Diğer yandan Jensen ve Meckling<sup>272</sup> vekâlet maliyetlerini; denetim maliyetleri, teminat maliyetleri ve artık maliyet olarak sıralamaktadır. Denetim maliyeti, vekâlet verenin vekilin davranışlarını ölçmek ve kontrol edebilmek için katlandığı maliyetler olarak nitelendirilirken, bunun içerisinde denetleme maliyeti, ücret maliyeti ve yöneticilerin işten çıkarılmaları durumunda ödenecek tazminat maliyetleri yer almaktadır.<sup>273</sup> Vekâlet verenler, vekillerin kendileri için en iyi olan kararları vermelerini kontrol edecek yapılar kurmakta olup, bu maliyetler teminat maliyeti olarak nitelendirilmektedir. Denetim ve teminat maliyetleri hesaplanmasına karşın, pay sahipleri ile profesyonel yönetici arasındaki çıkar çatışmasından kaynaklanan ve gözden kaçırılacak diğer maliyetlere “artık maliyet” adı verilmektedir. Aile şirketlerinde genel kurul üyeleri aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olarak atanmakta ve bunun sonucunda profesyonellikten uzak duygusal yaklaşımlar şirketin yönetimine egemen olabilmektedir. Bu bakış açısı, üst düzey profesyonel yönetici kullanmayarak vekalet maliyetini düşürme düşüncesiyle çelişmektedir.

Vekâlet teorisi uygulamalarında işletme sahiplerinin çıkarlarını korumak ve aynı zamanda vekâlet maliyetlerini düşürmek için çeşitli mekanizmalar geliştirilmiştir. Bunlardan ilki; vekil konumundaki yöneticinin kendisine verilen örgütsel hedefleri başararak karşılığında belli bir ücret kazanmasıdır. Bu aynı zamanda profesyonel yöneticinin motivasyonu ile sonuçlanmaktadır. Ayrıca vekil kendisine sunulan ücret dışı haklar ve ilave kazançlarla örgütsel işleyişi sürdürmek ve düzeni korumak konusunda daha istekli bir yaklaşımı benimsemektedir.

İkinci mekanizmada ise hisse sahiplerin, performans hedefleri ve performans ölçütlerini dikkate alarak yöneticileri değerlendirmekte ve denetlemektedir. Bu bağlamda, vekâlet sorunlarını çözmek için geliştirilen diğer mekanizmalar; azınlık hissedarlarının korunması, üst yönetimin denetimini sağlayan yönetim kurullarının kullanılması ve aktif işletme kontrol piyasaları olarak sıralanmaktadır. Buna göre; yönetim kurulları, yöneticiler arasındaki olası anlaşmazlıklarda gözetmen/hakem olarak işlev görmeli ve yönetici ücret ve ilave teşviklerini belirleme, yöneticileri işe alma/işten atma gibi ciddi vekâlet sorunları ile ilgili görevleri yerine

---

272 Jensen, Meckling, s.309.

273 Patrick McColgan, “Agency Theory And Corporate Governance: A Review Of The Literature From a UK Perspective,” Glasgow: University of Strathclyde, Department of Accounting and Finance, <http://accfinweb.account.strath.ac.uk/wps/journal.pdf>, 2001, s.5.

getirmelidir.<sup>274</sup> Diğer yandan, aile şirketlerinde genel kurul üyelerinin kendilerini yönetim kuruluna aday göstermeleri ve yönetim kurulu üyesi olarak çalışmaları vekalet maliyetlerini artıran bir unsur olup, şirket sahibi/hissedarın şirket üst düzey yöneticisi olarak çalıştığı senaryoda performans hedefleri ve performans ölçütlerinin herhangi bir anlamı ve yaptırım değeri kalmamaktadır. Buna göre kötü performans sergilemiş bir yönetici şayet aile üyesiye, işten uzaklaştırılmayacaktır.

Bergstrom'a göre işletmede görevlendirilen aile üyesi çocukların yetersizlikleri bir başka maliyet artırıcı unsurdur.<sup>275</sup> Kurucunun ön planda olduğu şirketin ilk evresinde, işletme kısıtlı finansal kaynaklara sahiptir ancak vekalet maliyetleri neredeyse hiç görülmemektedir.<sup>276</sup> Şirket büyüdükçe ve yeni kuşaklar yapıya entegre oldukça, vekalet maliyetleri artmakta ancak büyüyen şirket artan vekalet maliyetlerini karşılayabilmektedir.<sup>277</sup> Aile şirketinin başındaki çocuklar (yönetim kurulu üyesi ve/veya departman müdürü olarak) liyakatli olmasa da ebeveynlerinin bu maliyetlere göz yummaları sayesinde pozisyonlarını koruyabilmektedir.<sup>278</sup>

Vekalet teorisi ışığında aile şirketlerinin özellikleri şöyle sıralanmaktadır;<sup>279</sup>

- Aile şirketlerindeki görünür vekalet maliyetleri sanılanın aksine diğer işletmelere göre daha yüksektir.
- Aile dışı profesyonel yöneticilerin aksine maddi teşvikler aile üyesi olan yöneticiler için kâr dağıtmama ve sermayeye ekleme gibi uygulamalar nedeniyle yeterince anlamlı değildir.
- Aile şirketlerinde yeni nesil aktörlerin işten anlamamaları ve eğitimlerinin yetersiz olması, vekalet maliyetlerine sebep olabilmektedir.
- “Özveri” özellikle aile şirketlerinde öne çıkan bir temadır. Aile şirketine zarar verecek şekilde hareket eden aile üyelerine yönelik olarak ılımlı bir yaklaşım görülebilmekte, bu da vekalet maliyetlerini yükseltmektedir.

---

274 James Davis, David Schoorman, Lex Donaldson, “**Toward a Stewardship Theory of Management,**” *Academy of Management Review*, Vol. 22, no.1, 1997, s.27.

275 Theodore C. Bergstrom, “**A Fresh Look at the Rotten Kid Theorem and Other Household Mysteries,**” *Journal of Political Economy*, C. XCVII, 1989, s. 1140–1141.

276 Virginia Blanco-Mazagatos, Esther de Quevedo-Puente ve Luis A. Castrillo, “**The Trade-off Between Financial Resources and Agency Costs in the Family Business: An Exploratory Study,**” *Family Business Review*, C. XX, 2007, p. 201.

277 Blanco vd. p. 211.

278 William S. Schulze, Michael H. Lubatkin ve Richard N. Dino, “**Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms,**” *Journal of Business Venturing*, C. XVIII, 2003, p. 477–478.

279 Saruhan, 2021.

- Aşırı özverinin bir başka mahzuru ise aile üyelerinin ortak refah yerine kendi özel çıkarlarına yöneldikleridir. “Sürekliliğini koruyan aile şirketlerinin” bazılarında bile aile üyelerinin kendi çekirdek ailelerinin çıkarlarını, geniş ailenin çıkarlarının önüne geçirdikleri tespit edilmektedir.

Bertrand ve Schoar ise aile üyelerinin ve yöneticilerinin şahsi menfaatleri doğrultusunda hareket etmeleri ve işletmeyi kendi maddi çıkarları doğrultusunda kullanmalarına vurgu yapsa da,<sup>280</sup> mülkiyeti elinde bulunduran aile üyelerinin aynı zamanda yönetimi de elinde bulundurmaları durumunda ellerindeki bilgi ve gücü diğer hissedarların aleyhine kullanmaları riskine dikkat çekilmektedir.<sup>281</sup> Buna göre; şirketin aynı zamanda genel kurul üyesi olan babalar, kardeşler yönetim kurulu üyesi ve/veya departman müdürü yaptıkları çocuklarını daha rahat bir şekilde izleyebilmektedir. Bu durum ise ayrı bir maliyet unsuru olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Teorik tartışmaların diğer tarafında yer alan Fama ve Jensen,<sup>282</sup> çalışmasında kurucunun vekil olarak aile içinden çocukların ya da kuzenlerin tayin edilmesi durumunda güven ilişkisi nedeniyle kaynakların olumlu kullanılacağına işaret etmektedir. Benzer şekilde Ensley ve Pearson<sup>283</sup> da, aile üyelerinden oluşan üst yönetimin ortak hedefler, yüksek güven duygusu ve ortak değerlerle kenetlendiğini ve bu nedenle daha düşük vekâlet maliyetine katlandıklarını belirtmişlerdir. McConaughy, Walker, Henderson ve Mishra<sup>284</sup> aile üyeleri arasında kurulan “güven unsurunun” finansal maliyeti olumlu etkilemenin yanı sıra, paydaşlarla yöneticiler arasındaki çatışmayı azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir.

Gomez-Mejia, Larraza-Kintana ve Makri,<sup>285</sup> aile üyesi bir CEO’nun, profesyonel bir CEO’ya kıyasla maliyetinin çok daha az olacağına vurgu yapmıştır.

---

280 Marianne Bertrand and Antoinette Schoar, “**The Role Of Family In Family Firms,**” Journal of economic perspectives, 20(2), 2006, p.96.

281 Noam Wasserman, “**Stewards, Agents, And The Founder Discount: Executive Compensation In New Ventures,**” Academy of Management Journal, 49(5), 2006, p.976.

282 Fama and Jensen, p. 349.

283 Michael D. Ensley and Allison W. Pearson, “**An Exploratory Comparison Of The Behavioral Dynamics Of Top Management Teams In Family And Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency, And Consensus,**” Entrepreneurship: Theory and Practice, 29(3), 2005, p.284.

284 Daniel L. McConaughy, Michael C. Walker, Glenn Henderson and Chandra S. Mishra, “**Founding Family Controlled Firms: Efficiency And Value,**” Review of Financial economics, 7(1), 1998, p.19.

285 Luis R. Gomez-Mejia, Martin Larraza-Kintana and Marianna Makri, “**The Determinants Of Executive Compensation In Family-Controlled Public Corporations,**” Academy Of Management Journal, 46(2), 2003, p.237.

Aile şirketlerinde işletmenin sahibi ve yöneticisi genellikle aynı aile üyesi olduğundan hedef ve çıkar farklılığı beklenmese de, ailenin aynı zamanda yönetici ve sahip olması, vekalet maliyetlerini azaltabildiği gibi artırabilmektedir.<sup>286</sup>

### 3.3.2. Hizmetkârlık Teorisi

Literatürde hizmetkarlık, çoğunlukla herhangi bir sosyal grup veya kuruma yönelik, cömertlik, sadakat ve sorumlu adanmışlık davranışı olarak nitelendirilmektedir.<sup>287</sup> İnsanın rasyonel ve sadece kendi çıkarlarına motive olmuş bir varlık olduğuna odaklanmış vekalet teorisinin aksine, hizmetkarlık teorisinin savunucuları, bireyin kendini gerçekleştirmek gibi daha üst düzey güdülerle hareket ettiğini savunmaktadır.<sup>288</sup> Hizmetkarlık teorisine göre; aile üyelerinin işletme ile kendilerini özdeşleştirdikleri, işletme ile aralarında duygusal bağ sebebiyle temsil anlayışının oluştuğu ve böylelikle tüm paydaşların uzun vadeli değer yaratma adına yatırım yapma eğiliminde oldukları düşünülmektedir.<sup>289</sup>

Hizmetkarlık teorisinin tezi, yöneticilerin kendi çıkarlarından çok işletmenin çıkarlarını korumaya daha istekli oldukları yönündedir. Buna göre yöneticiler, ilk olarak tatmin edici bir gelir ya da yan haklardan çok, sürdürülebilir büyümeyle ilgilenmektedir. Bu nedenle, tepe yönetimin işletmenin uzun dönemli başarısına, kısa dönemli başarıdan daha fazla önem verdiği bu teorinin tezleri arasında kendisine yer bulmaktadır.<sup>290</sup>

Hizmetkarlık teorisinde yöneticiler, diğer yöneticilerin kendilerine hizmet etmesinden ziyade kolektif bir amaç/toplu çıkarlar uğruna işbirliği yapmasına odaklanmaktadır. Bu sayede örgütsel başarı ve işveren memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki olacağı savunulmaktadır. Buna göre; yönetim mekanizmalarına yetki tanınması arzulanmakla birlikte; kontrol, yöneticilerin motivasyonunu azaltacak ve bireysel çıkarları ön plana çıkartacaktır.<sup>291</sup> Block'a göre bu yaklaşım, sahiplerin çıkarlarıyla uyumlu ve motivasyonu yüksek yöneticilerin olumlu psiko-sosyal şartlarına odaklanan bir teoridir.<sup>292</sup>

---

286 Catherine M. Daily ve Marc J. Dollinger, "An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms," Family Business Review, C. V, 1992, p. 133.

287 Lex Donaldson and James H. Davis, "Stewardship Theory Or Agency Theory: Ceo Governance And Shareholder Returns," Australian Journal Of Management, 16(1), 1991, p.64.

288 Donaldson ve Davis 1991, p.s.323.

289 Wasserman, p.976.

290 Robert A.G. Monks and Nell Minow, "Corporate Governance," Fifth Edition, Wiley, 2011, p.174.

291 Davis, Schoorman, Donaldson, p. 24-27.

292 Peter Block, "Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest," Barret-Koehler Publication, San Fransisco, 1993, p.245.



Bu yaklaşımın, özellikle yöneticilerin aile üyesi olduğu ya da aileye duygusal bağlarının olduğu aile işletmelerinde yaygın olması daha olasıdır. Bu tarz yöneticiler genellikle işletmenin misyonuna kendini adayarak, çalışanlar ve paydaşlarına değer vermekte ve tüm işletme için ellerinden geleni yapacak motivasyona sahip olmaktadır.<sup>293</sup>

Hizmetkârlık teorisine göre, aile işletmesi, kolektif bir mirasın parçası olarak aile üyelerinin odak noktası ve en temel varlıklarıdır.<sup>294</sup> Aile işletmesi, ailenin kaderi, onuru ve kariyer fırsatları için belirleyici konumdadır. Bu nedenle, aile üyelerinin uzun vadeli çıkarları için özveride bulunacakları varsayımı bu teorinin temelinde yer almaktadır.<sup>295</sup> Ailenin kendinden sonra gelecek kuşaklar için üretme ve katma değer sağlama endişesi, kısa vadeli kazanımları geri plana itmektedir.<sup>296</sup> Bu tür işletmelerde görev alan yöneticiler belirli bir adanmışlık duygusu ışığında, çalışanlar ve paydaşlarına değer vererek, yüksek motivasyona sahip olmaktadır.<sup>297</sup>

Miller ve Le Breton-Miller'a<sup>298</sup> göre, aile işletmelerinde bu yaklaşım üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar; ağırlıklı olarak Ar-Ge, inovasyon, kapasite artırımı gibi başlıklarda şirketin geleceğine yatırım, bu yatırımlara dair fonlama ve uzun vadeli büyüme adına kısa vadeli kazançları geri plana atma olarak sıralanmaktadır. Bu durumda, yenilikçilik adına bir takım kayıplar ve riskler kabul edilirken, daha ziyade uzun vadeli getirilere odaklanılmaktadır.<sup>299</sup>

Hizmetkârlık teorisine göre, aile üyeleri yöneticilerden ziyade paydaşlara daha fazla katkı sunacaktır. Çünkü aile üyelerinin bakış açıları çok daha uzun vadelidir. Diğer yandan, bir başka pekiştirici husus ise aile temsilcilerinin itibar ve sermayelerini riske etmeleri ancak temsilci niteliğindeki yöneticilerin böyle bir tutumu benimsememeleridir.<sup>300</sup>

---

293 Danny Miller, Isabelle Le Breton-Miller, **“Family governance and firm performance: Agency, Stewardship and Capabilities,”** Family Business Review, Vol. 19, 2006, p.74.

294Jean-Luc Arregle, Michael A Hitt, David G. Sirmon and Philippe Very, **“The Development Of Organizational Social Capital: Attributes Of Family Firms,”** Journal of management studies, 44(1), 2007, p.84.

295 Harold S. James, **“Family Capitalism,”** Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA. 2006, p.145.

296 Harold S. James, Owner As Manager, **“Extended Horizons And The Family Firm,”** International Journal of The Economics of Business, 6(1), 1999, p.55.

297Danny Miller and Isabelle Le Breton-Miller, p.74

298Danny Miller and Isabelle Le Breton-Miller, p.86.

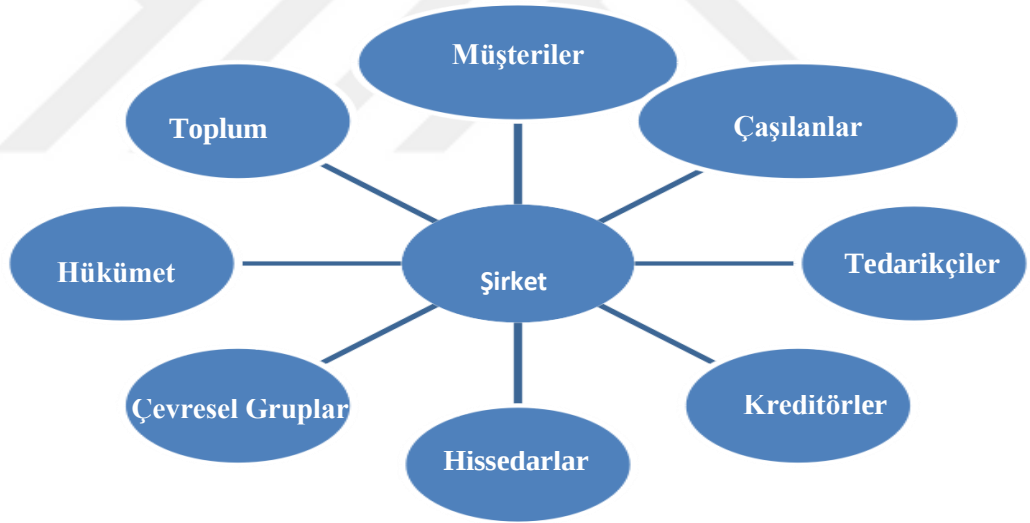
299 Isabelle Le Breton-Miller, Danny Miller and Richard H. Leste, **“Stewardship or Agency? A Social Embeddedness Reconciliation Of Conduct And Performance In Public Family Businesses,”** Organization Science, 22(3), 2011, p.721.

300 En-Te Chen, Stephen Gray and John Edward Nowland, **“Family Involvement And Family Firm Performance,”** City University of Hong Kong, China, 2011, p.13.

### 3.3.3. Paydaş Teorisi

İlk kez “Strategic Management: A Stakeholder Approach” isimli eserde Edward Freeman tarafından ortaya atılan paydaş kavramı, şirket yönetimi, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, toplumu ve hatta rakipleri kapsamaktadır. Çalışmaya göre şirketlerin varlık nedeni, paydaşlarına hizmet etmek olup, bu nedenle kararlarında paydaşlarının fikirlerini göz önünde bulundurmalıdır.<sup>301</sup> Bu nedenle şirketlerin çevrelerindeki değişimi izlemesi ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için çevreyle iyi ilişkiler kurması bu teorinin savunucularının en çok vurgu yaptığı hususların başında gelmektedir.<sup>302</sup>

Paydaş teorisinde şirketin kontrolü menfaat ortakları arasında ve onların lehine paylaşılırken, yönetimin ana görevi kaynak elde edilmesidir.<sup>303</sup> Bir görüşe göre bu teori, kaynak elde etme ve elde edilen kaynağın girdi-çıkı ilişkilerine odaklanmaktadır. Buna göre; şirketlerin paydaşlara sunacağı değere karşılık, paydaşlar da gayretlerini artıracak, böylelikle hem işletmenin sosyal meşruiyeti hem de ekonomik getirisi artacaktır.<sup>304</sup>



**Şekil 4:** Şirketin Temel Paydaşları

**Kaynak** Mullin, 2004, s. 44.

301 Robert Edward Freeman, “Stakeholder Theory of The Modern Corporation,” 2010, p.49.

302 Max B. E. Clarkson, “A Stakeholder Framework For Analyzing And Evaluating Corporate Social Performance,” Academy of Management Review, Vol. 20, 1995, p.106-107.

303 Gizem Sayan Akıncı, “Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi,” İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat-İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2011, s.24.

304 Fatmanur Ertuğrul, “Paydaş Paydaşları Teorisi ve İşletmelerin İle İlişkilerinin Yönetimi,” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.31, 2008, s.220.

Paydaşlar, bir işletmede mülkiyet hakları ya da çıkarları olan ya da bunlar üzerinde hak talep eden kişi ya da gruplardır. Talep edilen haklar, işletme ile yapılan yasal, ahlaki, kişisel ya da kolektif işlemler ya da eylemlerin bir sonucudur. Paydaşlar iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar birincil ve ikincil paydaş gruplarıdır.

**Birincil paydaş grupları:** İşletmenin sürekliliği açısından mecburi olan bu grup hissedarlar, yatırımcılar, işverenler, müşteriler, tedarikçiler, kanun koyucu ve uygulayıcı olan hükümet ve diğer topluluklar bulunmaktadır. İşletme ve paydaş grupları arasında yüksek düzeyde birbirine bağılılık bulunmaktadır. Eğer, müşteriler ya da tedarikçiler gibi herhangi bir birincil paydaş grubu işletmenin ürettiği sonuçlardan tatmin olmaz ve/veya işletmeye katkı sağlamayı bırakır ise sürdürülebilir büyüme hedefi üzerinde ciddi riskler oluşacaktır.

**İkincil paydaş grupları:** İşletmeyi etkileyen ya da ondan etkilenen ancak işletmeyle faaliyette bulunmayan ve varlığını doğrudan etkilemeyen gruplardır. Medya, sivil toplum vb. aktörler bunların başında gelmektedir.

Paydaş, şirket için gündeme gelebilecek olası bir başarısızlık senaryosunda finansal, sosyal ve psikolojik olarak zarar görebilecek bir taraftır.<sup>305</sup> Paydaş teorisi, yönetimin insani boyutu üzerinde durmuş ve şirketin entegrasyonuna odaklanırken, yöneticileri tüm tarafların çıkarlarını entegre eden kişiler olarak tanımlamaktadır.<sup>306</sup>

Paydaş teorisinde şirketin paydaşları, şirket faaliyetlerinden pozitif veya negatif dışsallık elde eden kişi ya da kurumlardır. Paydaş teorisine göre, şirket sadece hissedarları mülkiyetinde olan bir varlık değil, iç ve dış paydaşlarının üstünde hak iddia edebildikleri bir çeşit sosyal varlıktır.<sup>307</sup> Şekil 3'te aile şirketlerinin paydaş yapısına ve büyüme motiflerine yer verilmektedir.

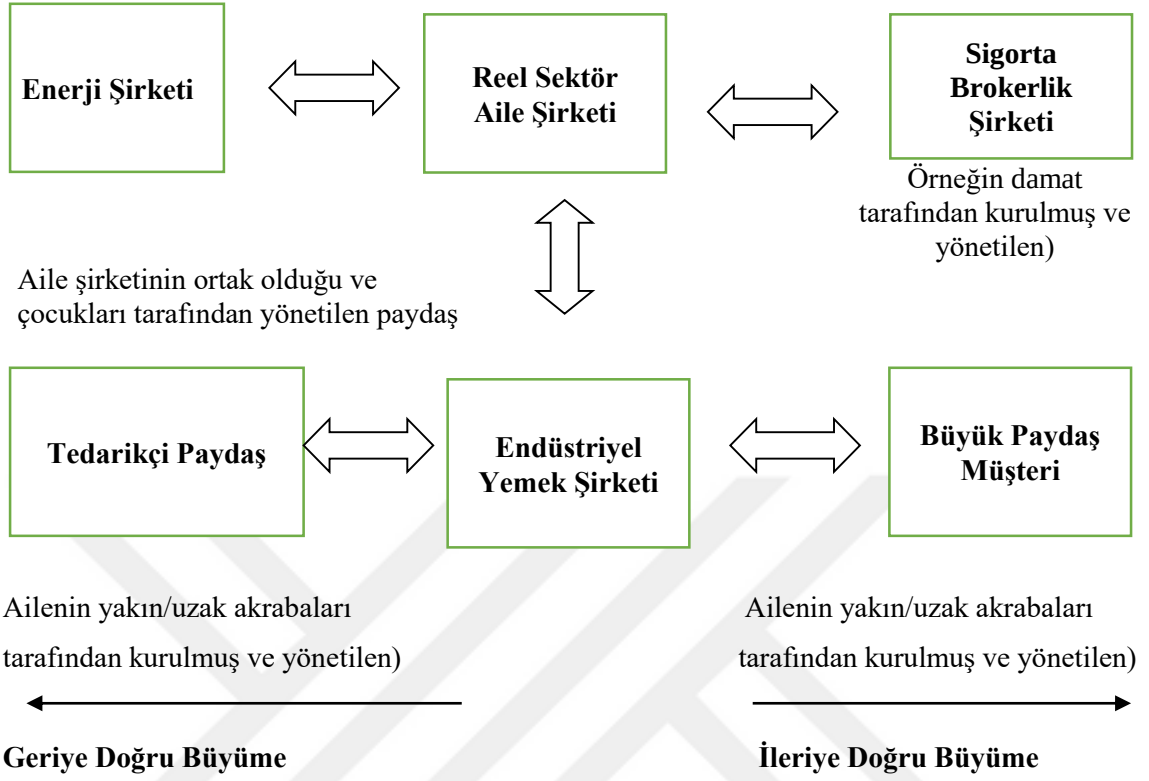
---

305 Daniel Attas, "A Moral Stakeholder Theory of the Firm," Ethics and Economics, Cilt 2, Journal of Ethics and Economics and Zeitschrift für Wirtschafts und Unternehmensethik, 5(3), 2004, p. 4.

306 G. H. Grant, "The Evolution of Corporate Governance and Its Impact on Modern Corporate America," Management Decision, Cilt 41, Iss: 9, 2003, p. 925.

307 Coşkun Can Aktan, "Kamu Maliyesinde Çağdaş Yaklaşımlar," 2006, s.3.

### Aile Şirketlerinin Paydaşları



**Şekil 5: Aile Şirketlerinde Paydaşlar ve Büyüme**

Burada üzerinde önemle durulması gereken hususların başında; aile şirketlerindeki paydaş yapısının karakteristik durumudur. Genellikle reel sektörde çalışan aile şirketleri ürettikleri ürünlerin satışlarının %70-80'ini akrabaları tarafından kurulmuş büyük şirketlere gerçekleştirmektedir. Ana üretici ile bayi arasındaki ilişkiler buna bir örnektir. Böylece, aile şirketleri hem mamul stoku yapmamakta hem de tahsilat riskini azaltabilmektedirler. Benzer şekilde bu şirketler; temel girdilerini (hammadde) yakın/uzak akrabaları tarafından kurulmuş ve yönetilen tedarikçilerden sağlamaktadırlar. Aile üyelerinin bazıları lojistik işiyle, bazıları sigorta işiyle, bazıları da endüstriyel yemek işiyle uğraşabilmektedirler. Başka bir anlatımla, aile şirketi paydaşları da aileye yakın ve/veya uzak akrabalarından oluşmakta ve böylece hem bütün yumurtalar aynı sepete konulmamakta hem de aile şirketi ileriye ve/veya geriye doğru büyüyerek zaman içinde holdingleşebilmektedirler.<sup>308</sup>

<sup>308</sup> Saruhan, 2021.

### 3.3.4. İşlem Maliyeti Teorisi

Örgütleri açık birer sistem olarak tanımlayan İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Theory), üretilen mal ve hizmetlerin sistemdeki aktörlerle değiştirilmesi işlemini merkeze alan bir yaklaşımdır. Bu mübadelelerden bir kısmı örgütün sınırları dışında diğer kısmı ise sınırlar içinde gerçekleşebilir. İşlem maliyeti teorisine göre; hem örgüt içinde, hem de örgüt dışında gerçekleşen değişim ilişkisi örgütü analiz etmek açısından önem arz etmektedir.<sup>309</sup>

Buna göre örgütün dışında; piyasadaki değişim/alışveriş/mübadelede fiyat arz ve talep çerçevesinde belirlenmektedir. Değişim; tüm taraflar açısından rasyonel/fizibl bir fiyat oluştuğunda gerçekleşecek ve sonrasında alıcı ile satıcı arasındaki ilişki bitecektir. Ancak örgüt sadece tedarikçilerle ve müşterileriyle değil, sistemin içerisindeki işgücüyle de mübadele yapmaktadır. Bu teoride, üretimden daha ziyade, üretilen mal ve hizmetlerin değişimini yönlendirenin örgüt yapılarına odaklanılmaktadır. Buna göre; örgütler çıktıları olan mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, en ekonomik/optimize edilmiş gelirler ve minimize edilmiş giderler çerçevesinde organize etmeyi planlamaktadır.<sup>310</sup>

Teoriye göre; tedarikçilerle, çalışanlarla veya müşterilerle şirket içerisinde ve dışında gerçekleştirdiği tüm işletme faaliyetlerini işlemler bütünüdür.<sup>311</sup> Başka bir anlatımla, işlem maliyeti teorisinin ortaya çıkmasındaki temel neden kurumsal yapılarda paydaşlar arasında karşılıklı çıkarların varlığıdır.”

İşlem maliyetleri teorisinin en temel sorunları; alıcı ve satıcı arasındaki bilgi asimetrisi ve gecikme olarak sınıflandırılmaktadır;

**Bilgi Asimetrisi:** Tedarikçi ve/veya işçilerin kaynaklar üzerinde firmadan ve firma yönetiminden daha fazla bilgiye sahip olmasıdır. Bu ise, kaynak değerinin yanlış değerlendirilmesine/beyan edilmesine ve bilgi asimetrisi oluşmasına (malın düşük kalitede olması, kaçınma eğilimi vb.) neden olabilmektedir. Aile şirketlerinde geriye doğru büyüme modeli ışığında, şirketin tedarikçisine ortak olması önemli bir çözüm olup; malın (hammadde) kalitesi ve zamanında teslimi (termin) risklerini minimize etmektedir.

---

309 Suzanna Ergyün, “Stratejik İşbirliklerinde Kurumsal Yönetimin Önemi ve Bir Araştırma,” (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013, s.10.

310 Demokaan Demirel, “Kamusal Retorikte Moda Trend: Yeni Kamu Yönetimi,” Sayıştay Dergisi, 2005, S.58, s.135.

311 Koçel, 2007, s. 274.

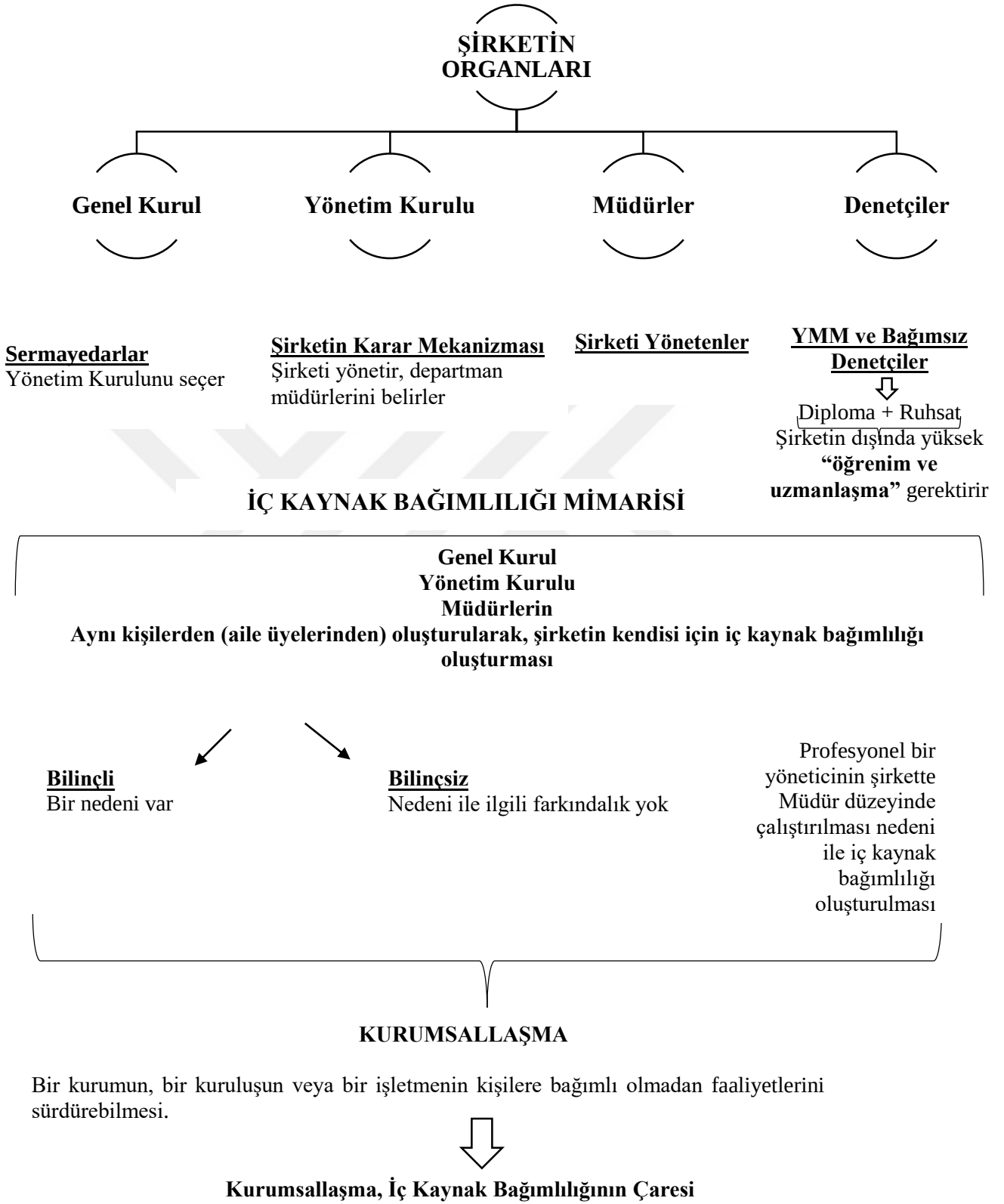
**Gecikme:** Bu sorun firmanın, müşteri ve tedarikçilere bağımlılığı kaynaklıdır. Özellikle, spesifik bir mal üreten firmalarda, malın üretim safhasında kullanılan ham maddelere erişim soruları firmayı tedarikçilerine bağımlı hale getirebilmektedir. Bunun yanı sıra, firmanın ürettiği spesifik malı satacağı müşteri grubunun sınırlı olması ve malı satma zorunluluğu firmayı müşterilere bağımlı hale getirebilmektedir. Örneğin; çelik/metal panel üreticilerinin sadece otomotiv ve beyaz eşya gibi konsolide sektörlerdeki aktörlere satış yapması, bu açıdan kısıtlayıcıdır. Teori tedarikçiye kaynaklı gecikme sorunları itibarıyla, kaynak bağımlılığı teorisiyle yaklaşmaktadır. Buna karşın çözüm ise hiyerarşinin kullanımı olup, müşteri veya tedarikçiler ile birleşme bu bağlamda ele alınabilir.

Bu teori özellikle, stratejik yönetim gibi karmaşık ve disiplinler arası alanda kullanılabilmektedir. Buna göre en iyi strateji ekonomi olup, işlem maliyeti teorisi de bu mesaj üzerinde yoğunlaşmaktadır.<sup>312</sup> Diğer yandan; işletme ve paydaşları arasında farklı ve çapraz işlemlerin ortaya çıktığı kurumsal yönetim yaklaşımı da, bu teorinin uygulanabileceği bir diğer alandır. Bu doğrultuda; hammaddeye erişim, nihai mamulün satışı ve/veya hisse senedi ihracı faaliyetler değişim kapsamında ele alınmaktadır.

İşlem Maliyeti Teorisi ile iç kaynak bağımlılığı arasındaki ilişki oldukça yüksektir. Teorinin temelinde verimlilik, artı değer üretme ve etkinlik anlayışı bulunduğundan, şirketin aile üyesi yöneticilerine duygusal yaklaşmak yerine, kurumsal performans hedefleri ve liyakat çerçevesinde bir yaklaşım önermesidir. Böyle bir yaklaşım şirketin kurumsallaşması, sürdürülebilirliği ve dayanıklılığı açılarından son derece önemlidir.

---

312 Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği,” (15. Baskı) Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 2014, s.59.



**Şekil 6: İç Kaynak Bağımlılığı Mimarisi**

### 3.4. İç Kaynak Bağımlılığının Sınıflandırılması

Örgütün sahip olduğu kaynakları doğrultusunda yapısını organize etmesi ve/veya kaynaklarına uygun yapıyı benimsemesi örgütsel kaynakların etkin ve verimli kullanımı açısından önem arz etmektedir. Aile şirketlerinin kuruluş hedeflerinde en önemli başlıklardan biri hem şirket hem de ailenin sürdürülebilirliği ve dayanıklılığının (resilience) sağlanabilmesidir. Bunun için yönetim fonksiyonlarının doğru uygulanması ve iş-aile ilişkilerinin kesin sınırlar ile belirlenmesi elzemdir.<sup>313</sup> Özellikle aile şirketlerinde bu ayrımın doğru şekilde kurgulanmadığı senaryolarda bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığı ve bilinçsiz/arzulanan iç kaynak bağımlılığı oluşabilmektedir.

#### 3.4.1. Bilinçli/Arzulanan İç Kaynak Bağımlılığı

Hem dünyada hem de ülkemizde aile şirketlerinin bir ülkenin sosyo-ekonomik gelişimine ve refahına sağladığı katkılar açıktır.<sup>314</sup> Aile şirketleri, yıllar içinde yapısal olarak gelişirken birtakım sorunlarla da karşı karşıya kalabilmektedir. Bu bağlamda, aile şirketlerinin ajandasında yer alan kriterlerden başında gelen ailenin mal varlığını korumak güdüsü ile alınan kararlar, farklı sorunları beraberinde getirebilmektedir.<sup>315</sup>

Aile şirketlerinde, genellikle kurucu işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmek ve işletmenin finans, pazarlama, insan kaynakları, hammadde, üretim gibi faaliyetlerinin kusursuz olarak işlenmesini sağlamak amacıyla bütün bu işleri kendi yetkisinde toplamaktadır. İşletmeyi kendisi kurduğundan onu çocuğu gibi görmekte ve en iyi kendisinin yöneteceği görüşünü savunmaktadır.<sup>316</sup> Ancak şirket ölçeği büyüdükçe girişimcinin her konu ile bizzat ilgilenmesi güçleşmektedir. Bu nedenle girişimci üretim aşamasından başlayarak aşama aşama sürecindeki işini profesyonellere devretmekte ve kontrol görevini üstlenmektedir. Bu aynı zamanda, sahiplerin katkısını daha üst konumlara çıkarması ve daha çok genel yönetim işlevlerini üstlenmesi anlamına gelmektedir.

---

<sup>313</sup> Jaffe, 2014, p. 60.

<sup>314</sup> Ahmet Faruk Yıldırım, “Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma,” Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2007, s.108.

<sup>315</sup> Burhan Aydemir, Oya Aytemiz Seymen, Aslı D.A. Taşçı, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama,” Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40 İstanbul, 2004, s. 611-612.

<sup>316</sup> İsmail Dalay, “Yönetim ve Organizasyon,” Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2001, s.54.



Aile şirketlerinde bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının erken dönemde bazı avantajları olduğu gibi, ölçek büyüdükçe dezavantajlar doğurduğu görülmektedir. Bunların başında, çeşitlenip karmaşıklaşan işletme fonksiyonları karşısında geleneksel yönetici yaklaşımının yetersizliği gelmektedir. Aile şirketi sahipleri, şirketin kuruluş döneminde işin başında olmakta ve tüm enerjisini işe vermektedirler. Bu sayede kısa zamanda büyük kazançlar elde etmekte, bu kazancı da arge-ürge ve/veya hizmet geliştirebilme çalışmalarına kaynak olarak aktarabilmekte ya da ölçek büyötmeye yönelik yeni yatırımlara aktarabilmektedir. Ancak işletmenin ölçeğinin büyüdüğü senaryoda, bazı problemler ortaya çıkabilmektedir. Kurucu aktörler yönetimi uhdelerinde bulundurma talebi ve güç kaybına uğrama korkusu ile yanlış kararlar alabilmekte ve bağımlılığı artırabilmektedir.<sup>317</sup>

Aile şirketlerinde yönetici olan kişinin gücü hem şirkette hem de ailedeki pozisyonundan ileri gelmektedir. Buna göre kurucu lider, aynı zamanda ailenin dedesi, babası ya da amcası konumundadır. Bu liderliğin doğal sonucu olarak yönetimdeki pozisyonu, işletme hisselerindeki pay oranı ve profesyonel iş deneyimi daha fazla olup, kararlarının bir karizmatik aurası olduğu düşünölmektedir. Ancak, aile şirketlerinin uzun yıllara sari bir sürdürülebilirlik serüvenine imza atabilmesi için, ilk dönemde güçlü cirosal büyümeleri sağlayan bu güçlerin yerini yönetsel ve kurumsal sistemlerle değıştirmesi gerekmektedir.<sup>318</sup>

Bu değışimin gerçekleşmediğı senaryoda; organizasyon yapısı çok açık ve net olmayıp, iş akışları, prosedürler, kurallar söz konusu değildir ve/veya esnetilebilir. Bu da girişimcinin ya da yetkilendirdiğı bir ya da birkaç kişinin hemen hemen tüm fonksiyonları uhdesinde bulundurmasına neden olmaktadır.<sup>319</sup> “Ben olmazsam işler yürümez” mottosu ışığında liderin tüm kararları kendi vermesi, bu yönetim modelinin en önemli karakteristiğidir.<sup>320</sup> Bunun sonucu olarak bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığı oluşabilmektedir. Oluşan bu durumu aşağıdaki iki farklı senaryo üzerinden açıklayabiliriz.

---

317 Ahmet Günay, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Bir Araştırma,” Yüksek Lisans Tezi, 2014, s.46.

318 Tölin Ural, Betöl Balıkçioğlu, “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneğı,” İstanbul Kültür Üniversitesi. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı. İstanbul, 2004, s.534.

319 Yıldırım, 2007, s.39.

320 Tanta, Latif, Uçkun, 2004, s. 547- 559.

## Senaryo 1

Aile şirketlerinde kurucu (Genel Kurul Üyesi) şirketi kendisi kurduğundan onu çocuğu gibi görmekte ve en iyi kendisinin yöneteceği görüşünü savunmaktadır. Kurucu şirketin finans, pazarlama, insan kaynakları, hammadde, üretim gibi fonksiyonlarının kusursuz olarak işletilebilmesini sağlayabilmek amacıyla bütün işleri tek başına yürütmeye çalıştığında gönüllü olarak bir iç kaynak bağımlılığının söz konusu olduğunu söyleyebiliriz.

Aile şirketi sahiplerinden Bay X Genel Kurul üyesi ve şirketin ¼ hissedarıdır. Yönetim kuruluna kendisini önermekte ve seçilmektedir. Buna ek olarak da aynı zamanda Pazarlama Müdürü görevini de yürütmektedir. Şirketin hem ihracat hem de iç piyasaya satış operasyonlarında tüm boyutları ondan sorulmaktadır. Böylece şirkette Bay X için bilinçli olarak “İç Kaynak Bağımlılığı” yaratıldığını söyleyebiliriz.

| Genel Kurul                                                                         | Yönetim Kurulu                                                                      | Pazarlama Müdürü                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |
| Bay X                                                                               | Bay X                                                                               | Bay X                                                                                 |

**Şekil 7:** Arzulanan (Bilinçli) İç Kaynak Bağımlılığı

Bu senaryo ışığında arzulanan/bilinçli iç kaynak bağımlılığının artı ve eksileri aşağıda sıralanmaktadır;<sup>321</sup>

### Artıları

- İşlem maliyeti minimize edilebilmektedir.
- Hızlı karar alınabilmektedir.
- Esneklik sağlanabilmektedir.
- Risk alınabilmektedir.

<sup>321</sup> Saruhan, 2021.

## Eksileri

- Ani hastalık, yaşlılık gibi durumlarda yönetim kriz oluşabilmektedir.
- Duygusal yaklaşımlar nedeniyle kurumsal sürdürülebilirlik ve dayanıklılıkta zayıflama gerçekleşebilmektedir.
- İşletme körlüğü ve tek taraflı bakış nedeniyle orta vadede zarar etme olasılığı oluşabilmektedir.
- Bir sonraki kuşağı şirketin yönetimine hazırlamada isteksizlik ve yaşanabilecek ilave sıkıntılar gündeme gelebilmektedir.

## **Senaryo 2**

Aile şirketinin kurucusu baba vefat etmekte, hisseleri miras olarak 4 kardeşe (çocuklarına) ve eşine kalmaktadır. Eşi ve çocukları kanunlar çerçevesinde gerekli yükümlülükleri yerine getirerek hisseleri üzerlerine almakta ve “**ortaklar pay defterine**” kayıt düşülmektedir. Şirketin yeni Genel Kurulu 5 kişiden oluşmaktadır. Yaşayan eşi ve 4 çocuğu sermayenin bölünmemesi için bu 5 ortak (Genel Kurul Üyesi) hissedarlar sözleşmesi adı verilen hukuki bir sözleşme imzalamaktadır. Buna göre eğer bir geçimsizlik olur hissedarlardan biri hissesini satıp şirketten çıkmak isterse, hisselerini önce diğer kardeşlerine ve annesine teklif edecektir. Eğer onlar almazlarsa, aile dışından birine satılabilecektir. Böylece sermaye aile içinde kalacaktır. Bu durumda çeşitli sorunlar gündeme gelmektedir; hisselerin değeri bunların başında gelmektedir. Bunun için şirketin piyasa değerinin saptanması (bağımsız bir değerlendirme kuruluştan tarafından) ve hisselerin piyasa değerinin belirlenmesi gerekmektedir. Burada şirketin kurucu babanın vefatından sonra mirasçıları tarafından arzulanan/bilinçli oluşturulan bir iç kaynak bağımlılığı söz konusudur. Hissedarlar “**Hissedarlar Sözleşmesi**” adı verilen bir hukuki sözleşmeyle kendilerini birbirlerine bağlamaktadır.



**Şekil 8:** Sermayenin Bölünmemesi için Hissedarlar Arasında Bilinçli Olarak İç Kaynak Bağımlılığı Yaratılması

Hissedarlar sözleşmesi ailenin sermayesinin bölünmemesi açısından kritik önem taşımaktadır. Sermayenin bölünmemesi için hissedarlar arasında bilinçli olarak iç kaynak bağımlılığı yaratılmasının artılarını ve eksilerini şöyle sıralayabiliriz.

### **Artıları**

- Sermayenin bölünmesi (zayıflaması) engellenebilir. Finansal kurumlar (bankalar) nezdinde şirketin kredi limitinde değişme olmaması sağlanabilmektedir.
- Şirketin sürdürülebilirliği, dayanıklılığı ve bir sonraki kuşağa nasıl devredilebileceği belirlenecektir.
- Şirketin çalışanlarının moral ve motivasyonu üzerinde (birlik ve beraberlik) olumlu katkıda bulunacaktır.

### **Eksileri**

- Sermaye koymayı gerektiren zorunlu yatırım ve teknoloji yenilemede sıkıntı yaşanabilecektir.
- İşletme sermayesi zayıfsa üretimi sürdürebilmek için yüksek kredi maliyeti söz konusu olabilecektir.
- Hissedarların kronik anlaşmazlıkları şirketin dayanıklılığı ve sürdürülebilirliğini zayıflatabileceği gibi, çalışanların örgütsel vatandaşlığını zedeleyebilecektir.

Bu bağlamda, pay sahiplerinin hak ve hükümlülüklerini düzenleyen ve genellikle hissedarların birbirine karşı hisse alım, geri alım, ön alım haklarını veya buna benzer diğer haklarını kullanmalarına ilişkin hükümleri içeren Hissedar Sözleşmesi, aile anayasası ile paralel bir yaklaşımla hazırlanmalıdır. Genellikle bu araçlarla birlikte, ana sözleşmede payların devrinin sınırlandırılmasına ilişkin hükümler bulunmakta, yatırımcı ve aile üyeleri arasında ayrı pay grupları oluşturulmaktadır. Yeni hissedarlık yapısı ışığında elbette aile pay grubuna yönetsel, pay devri ve satış işlemlerinde ayrıcalık ve öncelikler tanınabilecek; imtiyazlı paylar oluşturulabilecektir.

Bu doğrultuda, bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığı her ne kadar iç aktörler tarafından şirketin lehine sonuçlar doğuracağı var sayımıyla üretilip, kısa vadede bu sonuçları doğursa da, uzun vadede aktörlere bağımlılık anlamına geleceğinden şirketin ömrünü kısaltarak yönetsel krizleri de beraberinde getirebilecektir. Dolayısıyla aile şirketlerinin uzun seneler boyunca sürdürülebilir olması için kişiye bağımlılıklarını minimize etmesi ve yönetsel sistemlere sahip kurumlara dönüştürülmesi gerekmektedir.

### 3.4.2. Bilinçsiz/Arzulanmayan İç Kaynak Bağımlılığı

Aile şirketlerinin organizasyon yapısında en belirgin özelliklerin başında, işletme sahipliği ve yöneticiliğin aynı kişide toplanmış gelmektedir. Bu özellik, aile şirketinin kuruluş ve büyüme evresinde, hızlı karar alma ve uygulama açısından avantaj doğursa da, ölçekler ve buna paralel kurumsal ihtiyaçlar büyüdükçe şirketin kurumsallaşmasını engellediği var sayılmaktadır.<sup>322</sup> Bunun en temel nedeni, bu iki rolün içerdiği farklı sorumluluk tanımlarıdır. Özellikle bir şirketin büyüme sürecinde sahiplik ve yöneticilik rol ve sorumluluklarının ayrıştırılması, şirketinin sürdürülebilir kurumsal performansı açısından büyük önem arz etmektedir. Merkeziyetçi yönetim biçimini benimsemiş aile şirketlerinde ise bu dönüşümü gerçekleştirmek güçtür. Görev tanımlarının net olmaması, yetkilerin, sorumlulukların kesin sınırlarının belirlenmemesi önemli sorun başlıkları olarak öne çıkmaktadır.<sup>323</sup>

Aile şirketlerinde bu dönüşümü gerçekleştirilirken, dönüşümün hızını etkileyecek iki faktörden ilki şirketin hayat aşaması, ikincisi ise yöneticinin yönetim tarzıdır. Şirketin hayat aşaması ve kurucunun tarzı, şirket sahip ve yöneticiliğinin tek elde toplanması veya ayrışmasını etkilemektedir. Şayet şirket kuruluşunun ilk aşamasındaysa ve yöneticinin yaklaşımı merkeziyetçiyse bu dönüşüm daha zorlu olabilmektedir. Bu da kurucu aktörün, çocuğu gibi gördüğü şirkette tüm yönetim fonksiyonlarını uhdesinde toplaması sonucunu getirmektedir. Ancak, bu durum tek karar vericili modelde kurumsallaşma sürecini geciktirmektedir. Buna karşılık, ilerlemiş hayat aşamasındaki bir şirketin yönetim fonksiyonlarının işletme sahibinden profesyonel yöneticiye geçmesi daha sık rastlanan ve görece daha kolay bir operasyondur. Bu süreçte, şirket kurucusu ve sahibinin merkeziyetçi yönetim tarzı yerine kurallar, standartlar ve prosedürlere göre yönetilmektedir.

Aile şirketlerinin büyük çoğunluğu işletme fonksiyonlarının çeşitlenmesine karşılık, sahip yöneticinin yetersizleşmesi ve yetki devretmemesi nedeniyle kapanma veya bağımsızlığını kaybetme tehlikesini yaşamakta ve önlem olarak bilinçsiz/arzulanmayan iç kaynak bağımlılığını besleyen yaklaşımları benimsemektedir. Nitekim, dönüşümü zamanında gerçekleştirmeyen şirketlerde “merkeziyetçilik” sadece kağıt üzerinde kalmakta ve herkesin kendi özerk alanını, üstelik de şirketin aleyhinde olan yüksek maliyetlerle oluşturduğu bir yapı gündeme gelmektedir. Bu durumu aşağıdaki senaryolar üzerinden daha net bir şekilde açıklayabiliriz.

---

322 Erdoğan, 2007, s.85, 86.

323 Çelik, Sosyal, Alıcı, 2004, s. 194.

### Senaryo 3

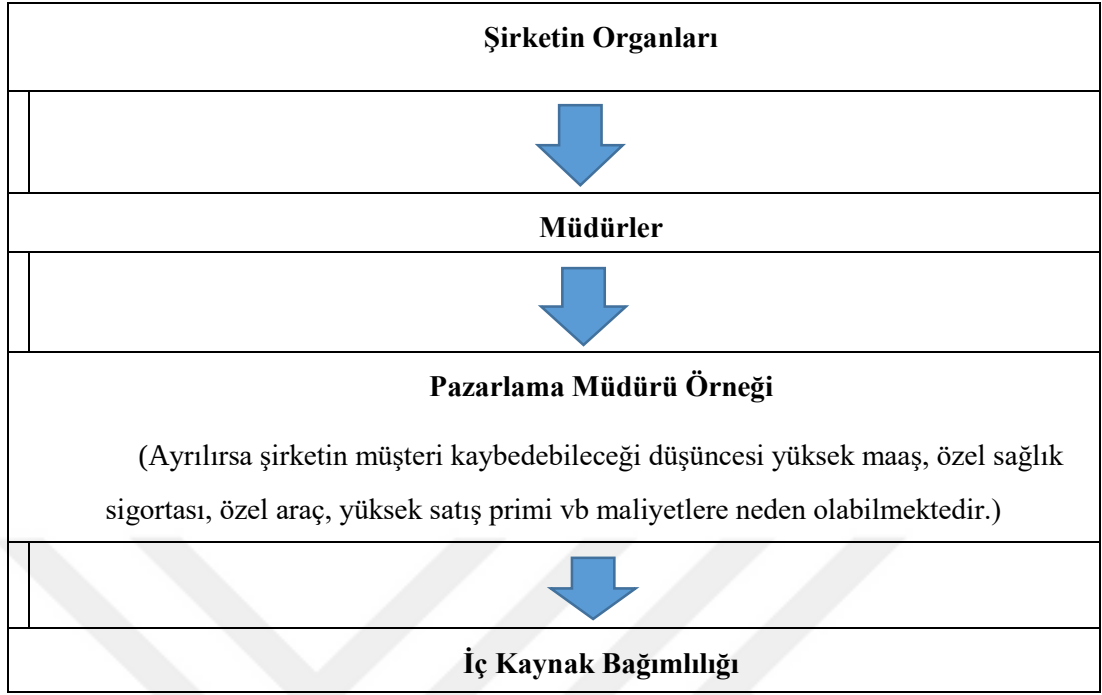
Aile şirketine piyasa tecrübesi olan bir pazarlama müdürü işe alınır. Şirketin ihracat ve iç piyasa satışlarının tamamı onun kontrolündedir. Kendisine B tipi imza yetkisi de verilmiştir. Yine ihracatta KDV iadesi onun takibindedir. Buna göre; dahilde işleme izin belgesi<sup>324</sup> kapsamında iç piyasadan KDV'siz hammadde alımını takip ve kontrol etmektedir. Bu sayede her istediğini şirketin sahiplerine kabul ettirebilmekte ve şirketin vazgeçilmez personeli konumuna gelmektedir. Bunun sonucu olarak da kendisine yüksek ücret, özel sağlık sigortası, şirket aracı, yüksek satış primi gibi özel koşullar sağlanmıştır. Bu bağlamda şirketin bu pazarlama müdürüne bilinçsiz/arzulanan iç kaynak bağımlılığı oluşmuştur. Zira ayrılır da rakip firmaya giderse, şirketin müşteri portföyünde kayıplar yaşanabileceği gibi, tedarikçi ilişkilerinde de bozulmalar gündeme gelebilecektir.

Senaryo 3 kapsamında pazarlama müdürü için iç kaynak bağımlılığı yaratılmasının bir mecburiyetten ve/veya yetersizlikten kaynaklandığı görülmektedir. Bunun en temel nedenlerinden biri ise özellikle aile üyesi olan yöneticilerin yerlerine personel yetiştirmemeleri gelmektedir. Bu nedenle, profesyonel yöneticiler şirket sahibini genellikle işten ayrılmakla tehdit edebilmekte ve iç kaynak bağımlılığı oluşan personeli yedekleme de her geçen gün zorlaşmaktadır. Bu nedenle, bir aile şirketinde ister aile üyelerinden isterse erken yaşta firmaya girmiş profesyonellerden oluşsun bir profesyonel yönetici havuzu ve bunu düzenleyen “kariyer yönetim stratejisinin” olması gerekmektedir. Buna göre, kurum içi ve kurum dışında uzmanlık alanına yönelik eğitimler gerçekleştirilecek, ayrıca ilgili aile üyesi yurtiçi ya da yurtdışında üniversite eğitimi görececek, hatta küresel rakiplerde staj ya da çalışma imkanına kavuşacaktır.

Türkiye'nin önde gelen aile şirketlerinden Arzum Ev Aletleri'nde genç aile üyelerinin yurtdışı eğitiminden sonra küresel rakiplerde bir süre çalışması ve birikimlerini ülkeye döndükten sonra aile şirketi lehine kullanmaları bunun en önemli örneğidir. Böyle bir strateji uygulanmadığında ise tam anlamıyla “profesyonel yönetici sultanı” kurulması riski, şirketlerin yönetimlerinin tepesinde kaçınılmaz olarak belirecektir.

---

324 Dahilde İşleme Rejimi (DİR), ihracat yapan firmalar tarafından ihraç ürünleri üretmek için gerekli olan ve ithal edilen, bu yüzden de ithali gümrük vergisine tabi hammadde ya da girdilere gümrük muafiyeti getiren bir ihracatı teşvik sistemidir. Dahilde İşleme Rejimi, yurt içinde dünya fiyatlarından temin edilemeyen, hiç temin edilemeyen ya da üretimi yetersiz olan, yeterli kalitede bulunmayan malzemelerin gümrük muafiyetli olarak yurt dışından getirilmesine olanak sağlayarak girdi maliyetlerini azaltmak suretiyle ihracatı artırmak, ihraç ürünlerine uluslararası piyasalarda rekabet gücü kazandırmak, ihraç pazarlarını geliştirmek ve ihraç ürünlerini çeşitlendirmek amacıyla oluşturulmuştur.



**Şekil 9:** Pazarlama Müdürüne Oluşan Arzulanan İç Kaynak Bağımlılığı

#### Senaryo 4

Aile şirketinde tecrübeli ve kıdemli bir Muhasebe Müdürü çalışmaktadır. Şirketin sahipleri de işletmeyi kendi cepleri gibi görmüşler, her türlü şahsi harcamalarını karşılamışlar ve bunun sonucu olarak da şirkete borçlanmışlardır. Şirkette gayri resmi muhasebe işlemleri söz konusudur. Aile şirketi sahipleri bu şekilde hareket etmezlerse rekabetin yoğun olduğu sektörde varlıklarını sürdüremeyeceklerini ve rekabet edemeyeceklerini düşünmektedir. Söz konusu süreçler muhasebe müdürü bilgisi dahilinde gerçekleşmektedir. Ayrıca, “Varlık Barışı” olarak bilinen Bazı Varlıkların Ekonomiye Kazandırılması Tebliği<sup>325</sup> ile Kurumlar Vergisi Kanununa

325 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/08/20220809-8.htm>

Bazı Varlıkların Ekonomiye Kazandırılması Tebliği 325 ile Kurumlar Vergisi Kanununa eklenen geçici 15 inci maddenin 1 ila 12nci fıkraları (madde olarak anılacaktır) hükümlerinin uygulanmasına ilişkin usul ve esasların çerçevesinde; yapılabilecek yasal düzenlemelere de sadece o vakıftır.

a) Gerçek ve tüzel kişilerin yurt dışında bulunan para, altın, döviz, menkul kıymet ve diğer sermaye piyasası araçlarının yurda getirilerek milli ekonomiye kazandırılmasına ve bu varlıkların gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerince kanuni defter kayıtlarına alınmasına,

b) Yurt içinde bulunan ancak gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerinin kanuni defter kayıtlarında yer almayan para, altın, döviz, menkul kıymet ve diğer sermaye piyasası araçları ile taşınmazların vergi dairesine beyan edilerek kanuni defter kayıtlarına alınmasına,

eklenen geçici 15'inci maddenin 1 ila 12'nci fıkraları (madde olarak anılacaktır) hükümlerinin uygulanmasına ilişkin usul ve esasların çerçevesinde; yapılabilecek yasal düzenlemelere de sadece o vakıftır. Bu bağlamda Muhasebe Müdürü yüksek ücret, ikramiye, özel şirket aracı, özel sağlık sigortası vb. geniş maddi menfaatlara sahip olabilmektedir.



**Şekil 10:** Muhasebe Müdürüne Oluşan Arzulanmayan İç Kaynak Bağımlılığı

Şirketlerin elde ettikleri gelirin tamamının ya da bir kısmının kayda girmeden elde edilmiş durumunda kayıt dışılıktan söz edilebilmektedir. Örneğin, bir işverenin çalıştırdığı işçiye ücretini asgari ücret kadar ödemeyi kayıtlı yapıp üstündeki tutarı elden vermesi kayıt dışılık olarak ifade edilebilir. Bu durumda o kadar tutar aynı zamanda vergi ve sigorta primi dışında kalarak sistemde eksiklik yaratır. Buna karşılık bu parayı elde eden kişi onu harcadığında, yaptığı harcama karşı taraf için gelir yaratır. Buna karşılık bir kazanç, kayıt içi olduğu halde sistem dışına çıkarılmışsa ekonomiye yararı olmaz. Bunun en bilinen örneği yastık altı varlıklar denilen birikimlerdir. Kayıt içi çalışarak vergisini tam ödeyerek kazandığı parayı altına ya da dövize çevirerek bankadaki kasasına koymuş olan kişi bu altın ya da döviz kadar bir tutarı sistem dışına çıkarmış olur.

c) Yurt içinde bulunan madde kapsamındaki varlıkların gelir ve kurumlar vergisi mükellefiyeti bulunmayanlarca beyan edilmesine imkan sağlanmıştır.



Gelir, kayıt dışı elde edilmiş ve vergisi ödenmemişse vergi dışılık da ortaya çıkmaktadır. Örneğin bir esnaf sattığı her yüz malın sadece yirmisini satış olarak gösterip, kalan seksenini göstermiyorsa burada o seksen maldan elde ettiği kazanç, gelir vergisi dışında kalıyor, ayrıca bu malların KDV'sini de ödemeyeceği için söz konusu KDV hasılatı da kendisine kalıyor demektir.

Kayıt dışılığın en bilinen çeşitleri vergi kaçakçılığı, sigortasız çalıştırma, tefecilik, işportacılık, gibi eylemlerle elde edilen kazançlardır. Bunların çoğu, konusu suç oluşturan eylemlerdir. Söz konusu yasa ile kayıt dışına çıkarılan paranın ekonomiye kazandırılması hedeflenmektedir. Söz konusu süreçler de muhasebe müdürü tarafından yürütülecek olduğundan bu durumda şirkette Muhasebe Müdürüne arzulanmayan iç kaynak bağımlılığı oluşturulmuştur.

Sorun sadece bir profesyonel yöneticinin yerine yenisinin ikame edilmesi boyutunu aşmakta ve tüm bu sorunlu hatta suç içeren operasyonlarda onlarca yıla dayalı ve dahası “güven” üzerine oluşturulmuş şirket markası, bir muhasebe müdürünün inisiyatifiyle baş başa kalmaktadır. Üstelik, ilerleyen dönemde şirketin halka arza ya da yatırımcılara açılması gibi durumlarda bu operasyonların hepsi hukuki ve mali müeyyideler de dahil olmak üzere yüksek maliyetler üretecektir.

Bu bağlamda, iç kaynak bağımlılığı maliyet üreten bir faktör olup, bir sonraki başlıkta aile şirketlerinde iç kaynaklara olan bilinçli ya da bilinçsiz bağımlılığın yarattığı maliyetlere göz atılacaktır.

### **3.5. İç Kaynak Bağımlılığın Maliyeti**

Aile bireylerinden oluşan bir yönetim kurulunun üst kademe hatta orta kademe yöneticilere dahi aşırı müdahaleleri, işletmenin profesyonel yönetici kadrosu üzerinde aşırı baskı yaratmakta, performans ve davranışlarına olumsuz yönde etki edebilmektedir. Yönetim kurullarının profesyonelleşmesi, sermaye sahipleri için özellikle de halka açık işletmelerde, işletme yönetiminden kaynaklanabilecek sorunları ve doğabilecek olası zararları azaltabilecektir. Yönetim kurulların güçlenmesiyle birlikte, yönetim kurulu ile işletmenin müdürleri arasındaki detaylı bilgi alışverişi ve etkili takip, yönetim kurulunun daha dikkatli ve hedeflere odaklı çalışmasına yol açabilecektir. Profesyonel biçimde oluşturulacak yönetim kurulu, şirketin

çıkarları ile pay ve menfaat sahipleri arasındaki hassas dengenin gözetilerek, görevlerini rasyonel ve iyi niyet kuralları çerçevesinde, yerine getirebilmelerinin önünü açacaktır.<sup>326</sup>

Aile şirketlerinde oluşan maliyetleri doğrudan ve dolaylı maliyetler olmak üzere ikiye ayrılarak inceleyebiliriz.

### 3.5.1. Doğrudan Maliyetler

Aile şirketlerinde iç kaynak bağımlılığının oluşturduğu doğrudan maliyetlerin başında değerlendirme ve izleme-denetleme olmak üzere iki temel başlık gelmektedir.<sup>327</sup> Şirketin hissedarları ve vekilleri, şirket üzerindeki kontrollerini izleme-denetleme ve değerlendirme yoluyla artırmak çabası içerisindeyler. Bu bağlamda, izleme ve denetleme; profesyonel yöneticinin performansını, yetki kullanımını ve davranışlarını gözlemek ve takip etmek olarak nitelendirilmektedir. Hissedarların, vekillerden faaliyetlerle ilgili kendilerine periyodik rapor vermelerini istemesi bu kapsamdadır. Bu talepleri karşılamak ve muhasebecilere, denetçilere ödenecek ücretlerle birlikte periyodik raporlama yapmak maliyet ve zaman kayıplarına neden olacaktır.<sup>328</sup>

Diğer yandan Shapiro<sup>329</sup> doğrudan gözetim araçları olarak iç ve dış denetçiler, uyum görevlileri, üst kurullar, iç işleri bölümü ve derecelendirme şirketlerinin varlığına işaret etmekte olup, bunlar maliyet kalemleri anlamına gelmektedir.

---

326 Burak Koçer, “İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB’de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma,” SPK Yayını. Yayın No: 201, Ankara, 2006, s. 12.

327 Jensen ve Mekling, s. 334

328 **Türk Ticaret Kanunu’nda Yönetim Kurulu Üyelerinin Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı: Yönetim** Kurulunun bilgilendirmediği bir konuda karar alması mümkün değildir. Bu doğrultuda Yönetim Kurulu üyesinin bilgi alma hakkı kural olarak yönetim kurulu toplantılarında yerine getirilir. TTK m. 392’de yönetim kurulu üyelerinin bilgi alma ve inceleme hakkı ayrıntılı şekilde düzenlenmiştir. Düzenleme incelendiğinde bilgi alma hakkının, toplantı sırasında ve toplantı dışında olmak üzere iki şekilde kullanılabileceği görülür.

Yönetim kurulu üyeleri kural olarak, **toplantı sırasında** şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteyebilir, soru sorabilir, inceleme yapabilir. Üyelerin kurul toplantılarında şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında detaylı bilgi alma hakları vardır. Yönetim kurulu üyesinin bireysel bilgi alma hakkına dayanarak ilgililerden bilgi talep etmesi halinde, bu talep reddedilemeyeceği gibi sorular da cevapsız bırakıl- maz (TTK m. 392/1). Toplantı sırasında yönetimle görevli kişi ve komi- teler, üyelere bilgi vermekle yükümlüdür (TTK m. 392/2).

**Toplantı dışında ise** yönetim kurulu başkanının izni ile şirket yönetimi ile görevli kişilerden işlerin gidişi ve münferit işler konusunda bilgi alınabilir. Üyenin görevini yerine getirmesi için gerekli ise başkandan şirket defterlerinin ve dosyalarının incelemeye sunulması istenebilir (TTK m. 392/3). Başkanın bilgi alma, soru sorma ve inceleme talebini reddetmesi halinde, yönetim kurulu iki gün içinde toplanır (TTK m. 392/4). Konu kurulda karara bağlanır. Kurulun toplanamaması veya kurulun talebi reddetmesi halinde, bilgi talep eden üye, şirket merkezinin bulunduğu yer asliye ticaret mahkemesine başvurabilir. Mahkemenin vereceği karar kesindir (TTK m. 392/4).

329 Susan P. Shapiro, “Agency Theory,” Annual Review of Sociology, 2005, 31: 263-284, p. 270

Şirketlerde değerlendirme ise hissedarların, profesyonel yöneticileri kazançlarını önemsememe ya da bozma gibi durumlarda cezalandırılmasına, hedefe ulaştıklarında ise ödüllendirilmesine dayalı bir süreçtir.<sup>330</sup> Bu faaliyetler hissedar ile profesyonel yönetici olan vekil arasındaki bir anlaşmaya dayanmaktadır.<sup>331</sup>

Bu maliyetlerin somut bir şekilde ortaya çıkışı ve bu maliyetlerin gözlenebilir olması bunların dolaysız, ya da direk maliyetler olarak tasnif edilmesine yol açmıştır. Firma sahipleri, yöneticilere karar verme yetkisini devretme aşamasında, taraflar arasındaki bilgi asimetrisi ve belirsizliklerden dolayı yöneticiler ve diğer çalışanlar, firma sahiplerinin gelirini artıracak çalışmalar dışındaki başka işlerle de ilgilenebilmektedir. Bunun sonucu olarak, esas amacı kişisel değer maksimizasyonu olan firma sahibiyle kendi menfaatini ön planda tutan firma yöneticisi arasında ortaya çıkan çıkar çatışmaları, vekâlet maliyetine zemin hazırlayacaktır.<sup>332</sup>

### 3.5.2 Dolaylı Maliyetler

Şirketlerde dolaylı maliyetler, kazanç fırsatlarının kaybedilmesiyle ilişkili maliyetler olup yeni ve riskli kabul edilen yatırım projelerine ilişkin karar aşamalarında ortaya çıkmaktadır. Şayet bu tür bir yatırım, şirketin hisse senetlerin değerini olumlu etkileyecekse, kazançlarının artacağını düşünen hissedarlar bu yatırıma taraftar olmaktadır. Ancak olumsuz senaryoda pozisyonlarını kaybedeceğini düşünen profesyonel yöneticiler riski minimum düzeyde tutmaya çalışmakta ve yatırımı geciktirmekte, ertelemekte ya da tamamen rafa kaldırmaktadır. Sonuç itibarıyla bu üç durumda da hissedarlar fırsat yitirmiş olacaktır ki, bu da dolaylı bir maliyettir.<sup>333</sup>

Bununla birlikte, dolaylı maliyetler sadece profesyonel yöneticiler/vekiller nedeniyle oluşmaz. Riskli bir yatırım fırsatının getirisinin, firmanın hisse senetleri üzerinde olumlu bir etki yapacağı ve firma hissedarlarını memnun edeceği bir durumda, yönetim kurulu üyeleri de bu stratejik kararı onaylama konusunda yaş, olumlu/olumsuz tecrübe ya da kişilik yapıları vb. nedenlerle çekimser kalabilir ki, bu da dolaylı maliyetleri besleyen bir unsur olacaktır.<sup>334</sup>

---

330 Adnan Özyılmaz ve Ferit Ölçer, “Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları,” Seçkin Yayıncılık, 2008, s.187.

331 Ataman, 2009, s.192.

332 Frank H. Easterbrook, “Two Agency-Cost Explanations of Dividends,” The American Economic Review. 74, 2002, p.651-652.

333 Özyılmaz ve Ölçer, 2008, s.186.

334 Chen-Tung Chen, Ching-Torng Lin and Sue-Fn Huang, “A Fuzzy Approach for Supplier Evaluation and Selection in Supply Chain Management,” International Journal of Production Economics, 102, 2006, p. 69.

Diğer bir dolaylı maliyet ise “ters seçim”dir. İşletme yönetim kurulu veya üst yönetim içerisinde yer alacak kritik konumlardaki kişilerin seçiminde yapılacak liyakat hataları, yetersiz ve yetenekleri kısıtlı kimselerin bu makamlara gelmesine yol açabilmektedir. Özellikle işletmenin ana hissedarı kendisi ile çatışmayacak, fikirlerini kolayca kabul ettirebileceği yönetim kurulu üyesi tercih etmekte veya üst yönetime kayırmacı (nepotik) bir yaklaşımla eş, dost, aile bireyi atamaktadır. Her iki senaryoda da işletme dolaylı maliyetlerle yüzyüze kalmaktadır. Bu durumda doğabilecek bir başka dolaylı maliyet ise tüm bu hataların giderilmesi ve ikâme aktörlerin yerleştirilmesi nedeniyle oluşabilecek tazminat, hukuki süreçler, yeni aktörlerin sisteme girişi için gerekli bütçeler vs.’dir.

Görüldüğü üzere tüm bu türden yanlış seçimler, işletmeler açısından mali zararlar anlamına gelmektedir. Kurumsallaşmış ve sürdürülebilir yönetim yaklaşımı, gerek üst yönetim gerekse vekillerin seçimi açısından belirlenmiş kodlar, prosedürler ve kariyer havuzlarını gerektirdiğinde eşit, adil, tarafsız liyâkati ön plana alacak seçimlere imkan tanıyacaktır.<sup>335</sup>

---

335 Ahmet Oğuz Karaoğlu, “**Etik kodların Vekâlet Maliyetleri Üzerindeki Etkisi ile İlgili Bir Araştırma,**” Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt 13, Sayı 50, Temmuz 2018, s. 120-121.

## **4. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE İÇ KAYNAK BAĞIMLILIĞI ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde; araştırmanın amacı, yöntemi, kısıtları, örneklem seçimi, geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması, veri toplama süreci, analiz yöntemi ve elde edilen verilere ilişkin bulgular ve verilere ilişkin değerlendirmeler açıklanmaya çalışılmıştır.

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini anlamaya çalışmaktır. Araştırma bağlamında özellikle Türkiye'nin en köklü aile şirketlerinin yönetim kurulu başkan ve/veya üyelerinin örnekleme katılması amaçlanmış, araştırma kapsamında, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini anlamaya yönelik sorular yönetilmiştir. Bu çerçevede, Türkiye ekonomisine yön veren ve onbinlerce kişiyi istihdam eden sanayi kuruluşlarımızın üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmeler ışığında “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın İç Kaynak Bağımlılığı Üzerindeki Etkisi” anlaşılmaya çalışılmıştır.

### **4.2. Araştırmanın Yöntemi**

Nitel araştırmayı gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, olguların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak mümkündür.<sup>336</sup> Nitel araştırmada en çok kullanılan veri toplama yöntemi görüşmedir; görüşme araştırmaya katılanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve olgularını ortaya koymada kullanılan güçlü bir yöntemdir, bu nedenle araştırmada bu yöntemden faydalanılmıştır.

Araştırma kapsamında tümevarımcı bir yaklaşımı izlenmiş, toplanan verilerden yola çıkarak incelenen/ele alınan soruna yönelik betimsel ve gerçekçi bir resim çizmeye çalışılmıştır.

Araştırmamızda elde edilen verilerin ayrıntılı ve derinlemesine olmasının araştırma sonucunda ulaşılan sonuçların geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin önemli bir gösterge olacağı düşüncesi doğrultusunda, görüşme yaptığımız kişilerin görüş ve deneyimlerinin doğrudan sunulmasına özen gösterilmiştir.

---

<sup>336</sup> Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri,” 9. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 40-47.

Nitel araştırma problemleri derinlemesine betimleme özelliği ile ön plana çıkarmakta olup, amacı yorumlama ve katılımcı aktörlerin bakış açılarını anlamaktır. Nitel araştırma sayesinde bir olayın ya da durumun derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde incelenmesi, nicel araştırmaya kıyasla daha fazla mümkündür.

Nitel araştırma yönteminin seçilmesinde bir diğer öne çıkan unsur ise bu yöntemin önceden hazırlanmış hipotezlerinin olmamasıdır. Bu yöntemde araştırmacı topladığı veriler doğrultusunda problemi betimleyen ana temaları tespit etmektedir. Bir sonraki aşamada bu verilerden anlamlı hipotezler oluşturulabilmektedir.

Araştırmanın ilk aşaması problemin saptanmasından oluşmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın problemi, diğer aşamalar üzerinde de doğrudan belirleyici olup, daha sonraki aşamalarda elde edilen bulgular araştırma probleminin kapsamının ve derinliğinin belirlenmesini sağlamaktadır. Nitekim, elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma problemi değişebilecektir. Bu doğrultuda, problem belirlenirken “önem” ve “yapılabilirlik” kriterleri gözetilmelidir. Problemin yazındaki anlamlı bir boşluğu doldurması ya da uygulamadaki bir soruna çözüm bulması, “önem” kriterleri olurken, araştırmanın mevcut kaynaklarla gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği ise “yapılabilirliğine” ilişkin ölçek olarak ön plana çıkmaktadır.<sup>337</sup>

Problemin belirlenmesini takip eden aşama, problemin kuramsal ya da kavramsal çerçevesinin oluşturulmasıdır. Bu doğrultuda, ilk olarak şayet varsa araştırma konusuyla ilgili kuramların incelemesi ve bu kuramlara araştırma deseni içerisinde yer verilmesi önem arz etmektedir. Kuramsal çerçevenin belirlenmesinin sağlayacağı çıktılar ise problemin boyutlarının belirlenmesi, bu boyutların birbirleriyle olan ilişkilerinin tespiti, bilgi toplama araçlarının boyutlarının ve analiz aşamasında kullanacak temaların belirlenmesi olarak sıralanmaktadır. Kuramsal çerçevenin belirlenmesinden sonra ise araştırma sorusunun/sorularının yazılması aşamasına geçilmektedir.

Sosyal bilimlerde araştırmacılar tarafından kullanılan nicel araştırma yöntemleri, bireylerin davranışlarını sayılarla ölçmeye ve açıklamaya çalışmakta ancak bireylerin neden o şekilde davrandıklarını açıklamakta yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle, araştırma kapsamında nitel araştırma yöntemleri kullanılarak; incelenen sosyal olgularla ilgili derinlemesine bilgi

---

337 Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 67

edinilmesine çalışılmıştır.<sup>338</sup> Bu yönüyle nitel araştırma, “insan ve grup davranışlarının nedenini ve nasıldığını anlamaya yönelik araştırmalar” olarak ifade edilmekte olup, bu durum ilgili amaçla da örtüşmektedir.<sup>339</sup>

Bu çalışma kapsamında aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisinin araştırılması, konusu gereği nicel araştırma yöntemi kullanmaya uygun bulunmadığından insan davranışlarının neden(ler)ini derinlemesine anlama imkanı veren nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

#### 4.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma kapsamında aile şirketlerinde hissedar yönetim kurulu başkan ve üyeleriyle yapılan mülakatlarda aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini kapsayan sorulara karşılık elde edilen verilerle sınırlıdır.

Araştırmanın diğer bir kısıtı, mülakat yapılan katılımcıların faaliyette bulundukları sektörlerin, gruplandırmaya imkan tanımamasıdır. Araştırmada tüm sektör kodlarından katılımcıya ulaşamadığı için, örneklemin kendi içinde gruplandırılması ve sonuçların sektörlere göre karşılaştırılması mümkün olamamıştır.

Yerli ve yabancı kaynaklar üzerinde yapılan literatür taraması sonucunda aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisi konusunda bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu konuda araştırma yapılmamasının nedeni, ülkemizde kurumsallaşma ve iç kaynak bağımlılığı arasındaki ilişkisinin yerli ve yabancı yazında araştırmaya konu olmamasından kaynaklanmış olabilir.

Çalışma kapsamında, aile şirketlerinde iç kaynak bağımlılığı konusunun ele alınması ve araştırmanın bu çerçevede tasarlanması araştırmanın kısıtlarındandır. Araştırmanın önemli bir diğer kısıtı ise; örneklemin görüşme yapılan 14 aile şirketiyle sınırlı olması ve bulguların bu örneklem kapsamında değerlendirilmesidir.

---

338 Murat Özdemir, “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma,” Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 2010, s. 328.

339 Şadi Can Saruhan ve Ata Özdemirci, “Bilim, Felsefe ve Metodoloji,” Alkım Yayınları, İstanbul, 2018, s.332.

#### 4.4. Araştırma Örneklemine Seçimi

Nitel araştırmada araştırmanın yapılacağı alanın iyi tanınması ve ulaşılabilirliği verilerin elden toplanması gerekmektedir. Bu nedenle araştırma alanıyla ilgili ön bilgilerin elde edilmesi ve alanda çalışma yapmak için gerekli izinlerin alınması ve kişisel verileri koruma ilkeleri uyarınca örneklemin anonimleştirilmesi önem arz etmektedir.

Araştırma örneklemini seçerken farklı yöntemler izlenebilmektedir. Bizatihi araştırma problemi bu açıdan nitel araştırmada belirleyicidir. Nitel araştırmada örneklemin belirli bir sayıda kalmasının nedenleri; araştırma kaynaklarının sınırlılığı, bilgi toplama ve analiz yöntemlerinin özelliği olarak sıralanmaktadır.

Bu doğrultuda, araştırmanın örneklemini seçilirken şu aşamalardan geçilmiştir. İlk olarak 08.02.2022 tarihinde görüşme sorularını tespit etmeye yönelik tez danışmanı Prof. Dr. Şadi Can Saruhan başkanlığında düzenlenen komisyonda,<sup>340</sup> komisyon üyelerinin araştırmanın örneklemine ilişkin görüşlerini bildirmeleri sonucunda örneklem üzerinde karara varılmıştır.

Komisyon üyeleri olan aile şirketleri üzerine akademik çalışmaları olan, Prof. Dr. Nihat Alayoğlu, uzun yıllar aile şirketlerine hukuki danışmanlık hizmeti sağlayan Av. Arb. Kemal Honçe ve aile şirketi hissedarı ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Mücahit Yıldız, aile şirketlerinin devrettiği kuşak sayısını belirlemenin örneklem belirlemede önemine vurgu yapmış ve çok kuşaklı aile şirketlerini iyi tanımlamak gerektiğini belirtmişlerdir. Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirketlerinin çoğunun ikinci ve/veya üçüncü kuşak olduğu ve çalışma kapsamında ele alınabileceğini belirtmiştir. Kurucu baba ve eşlerinin, çocuklarının birlikte çalıştığı işletmelerin ikinci kuşak olarak tanımlandığını ifade eden Prof. Dr. Nihat Alayoğlu, çalışma kapsamında çok kuşaklı aile şirketlerini iyi temsil edebilmesi adına en az üçüncü kuşak -Dede, Baba ve Kız/Erkek Çocukların bir arada çalıştığı- aile üyelerinin yer alması gerektiğini önermiştir. Bu kapsamda komisyon üyeleri tartışmalar neticesinde ele alınacak işletmelerin en az üçüncü kuşağın da şirketlerde çalıştığı, aile şirketleri arasından seçilmesine karar vermiştir. Komisyon neticesinde, araştırmanın örnekleminin, Türkiye’de faaliyet gösteren, en az üçüncü kuşağa geçmiş, aile şirketlerinde Yönetim Kurulu üyeliği yapan aile üyelerinden oluşmasına karar verilmiştir.

---

340 Komisyona ilişkin bilgiler, geçerliliğin sağlanması başlığı altında detaylı bir şekilde yer almaktadır.



Prof. Dr. Nihat Alayoğlu, istenilen örnekleme ulaşarak görüşme yapmanın zorluğundan bahsederek kartopu örnekleme yöntemiyle görüşme sağlanacak hissedar Yönetim Kurulu üyelerine daha rahat ulaşılabilceğini belirtmiştir. Kartopu örnekleme, evrende yer alan kişilere ulaşmanın zor olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Bu yöntem ile evrenden herhangi bir kişiye ulaşıldıktan sonra görüşülen kişinin önerdiği diğer aile şirketlerine ve aile üyelerine ulaşılır ve örneklem yeterli sayıya ulaşana kadar devam edilmektedir.<sup>341</sup> Komisyonunda üyeler arasında örneklemin seçimine ilişkin tartışmalar neticesinde Prof. Dr. Nihat Alayoğlu'nun önerisi üzerine kartopu örnekleme yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Çalışma kapsamında, komisyon üyeleri tarafından karar verildiği üzere kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak en az üçüncü kuşağa geçmiş aile şirketlerinin Yönetim Kurulu Başkan ve üyeleriyle görüşme sağlanmıştır. Araştırma kapsamında görüşülen aile şirketlerine ait bilgileri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

**Tablo 4: Araştırmaya Katılan Aile Şirketleri**

| Sıra No | Görevi                           | Yaşı | Eğitim Durumu | Kuruluş Yılı ve Yeri | Çalışan Kuşak Sayısı | Çalışan Aile Üyesi Sayısı | Şirketin Mimarisi | Çalışan Sayısı | 2021 Yılı Cirosu   | Sektörü                                       |
|---------|----------------------------------|------|---------------|----------------------|----------------------|---------------------------|-------------------|----------------|--------------------|-----------------------------------------------|
| 1       | Yönetim Kurulu Üyesi             | 60   | Yüksek Lisans | 1923 - Rize          | 3. Kuşak             | 4                         | Holding           | 50-249         | ₺503.000.000       | Hırdavat                                      |
| 2       | Yönetim Kurulu Üyesi             | 39   | Lisans        | 1933 - Ordu          | 3. Kuşak             | 5                         | Tek Şirket        | 250-499        | ₺557.149.248       | Gıda                                          |
| 3       | Yönetim Kurulu Başkanı           | 57   | Lisans        | 1945 - Rize          | 3. Kuşak             | 12                        | Holding           | 2.000          | 2 Milyar TL Üstü   | Hızlı Tüketim Sektörü                         |
| 4       | Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı | 62   | Lisans        | 1947 - İstanbul      | 3. Kuşak             | 9                         | Holding           | 800 ve Üzeri   | 1.5 Milyar TL Üstü | Elektrikli Ev Aletleri, Temizlik Kimyasalları |
| 5       | Yönetim Kurulu Başkanı           | 61   | Lise          | 1952 - İskenderun    | 3. Kuşak             | 5                         | Holding           | 1.000 ve Üzeri | ₺11.961.628.999    | Demir-Çelik                                   |
| 6       | Yönetim Kurulu Başkanı           | 56   | Lisans        | 1953 - Adana         | 3. Kuşak             | 3                         | Şirketler Grubu   | 50-249         | ₺815.259.540       | Dayanıklı Tüketim Malzemeleri                 |
| 7       | Yönetim Kurulu Başkanı           | 63   | Lise          | 1961 - Karaman       | 3. Kuşak             | 9                         | Holding           | 1.000 ve Üzeri | ₺1.397.381.075     | Gıda, Tarım, Enerji, Makine, Kağıt, Mobilya   |

341 Saruhan ve Özdemirci, 2018, s. 202.

|    |                        |    |                     |                  |          |    |                 |                |                  |                               |
|----|------------------------|----|---------------------|------------------|----------|----|-----------------|----------------|------------------|-------------------------------|
| 8  | Yönetim Kurulu Başkanı | 60 | Lise                | 1961 - İstanbul  | 3. Kuşak | 5  | Şirketler Grubu | 250-499        | ₺850.765.322     | Kimya                         |
| 9  | Yönetim Kurulu Başkanı | 61 | Lisans              | 1972 - Çanakkale | 3. Kuşak | 14 | Holding         | 1.000 ve Üzeri | 5 Milyar TL Üstü | Mobilya, Enerji ve inşaat     |
| 10 | Yönetim Kurulu Başkanı | 52 | Meslek Yüksek Okulu | 1977 - Kayseri   | 3. Kuşak | 2  | Şirketler Grubu | 1.000 ve Üzeri | ₺962.734.918     | Dayanıklı Tüketim Malzemeleri |
| 11 | Yönetim Kurulu Üyesi   | 55 | Yüksek Lisans       | 1978 - İstanbul  | 3. Kuşak | 35 | Şirketler Grubu | 1.000 ve Üzeri | ₺447.652.324     | Gıda                          |
| 12 | İcra Kurulu Başkanı    | 55 | Yüksek Lisans       | 1989 - Gaziantep | 3. Kuşak | 5  | Tek Şirket      | 1.000 ve Üzeri | ₺1.889.621.852   | Gıda                          |
| 13 | Yönetim Kurulu Başkanı | 56 | Yüksek Lisans       | 1992 - İstanbul  | 3. Kuşak | 10 | Holding         | 1.000 ve Üzeri | 3 Milyar TL Üstü | İnşaat                        |
| 14 | Genel Müdür            | 48 | Lisans              | 1994 - İstanbul  | 3. Kuşak | 10 | Şirketler Grubu | 1.000 ve Üzeri | 2 Milyar TL Üstü | Gıda                          |

#### 4.5. Geçerliliğin Sağlanması

Nitel araştırmada geçerliliğin en temel kriteri; araştırmacının çalışmaya konu olan olguyu olabildiğince yansız ve olduğu şekliyle gözlemlemesidir. Geçerliliğin sağlanabilmesi için doğru bilgiye ulaşma konusunda gereken önlemlerin alınması önemli bulunmaktadır.<sup>342</sup> Geçerliliğin sağlanabilmesi için görüşme sorularının hem ölçülmek istenen olguyla ilgili olması hem de olguyu hatasız ve doğru bir şekilde ölçmesi önemlidir.

Çalışmamızda, geçerliliğin sağlanması adına görüşme sorularının tespit edilmesine yönelik olarak bir komisyon oluşturulmuştur. Araştırma sorularının 4 kişilik bir komisyonla ne şekilde tespit edilmiş olduğu aşağıda detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

Soruların hazırlanmasına katkıda bulunacak ve araştırma sorularını tespit etmeye yönelik oluşturulan komisyona dahil olması kararlaştırılan katılımcılar önceden belirlenen 08 Şubat 2022 günü, saat 12.00’da Covid-19 tedbirleri kapsamında tez danışmanı Prof. Dr. Şadi Can Saruhan’ın başkanlığında zoom üzerinden online bir araya gelmişlerdir. Komisyon üyeleri; tez danışmanı Prof. Dr. Şadi Can Saruhan, Prof. Dr. Nihat Alayoğlu, aile şirketleri avukatı Kemal Honçe ve çok kuşaklı aile şirketi Sultanlar Holding hissedarı ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Mücahit

<sup>342</sup> Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 255.

Yıldız'dan oluşmaktadır. Saat 12.00'da başlayan soru oluşturma komisyon toplantısı 3,5 saat sürenin ardından saat 15.30'da sona ermiştir.

Zoom toplantısının başlangıcında katılımcılara aile şirketlerinde iç kaynak bağımlılığı konusunda yapılacak araştırmayla ilgili olarak araştırmacı Mahmut Özgün (Doktora Öğrencisi) ve Prof. Dr. Şadi Can Saruhan tarafından gerekli bilgi(ler) verilmiştir. Yine katılımcılara “Beyin Fırtınası Tekniği” ile ilgili kurallar hatırlatılmıştır. Katılımcılardan iç kaynak bağımlılığının tanımı, türleri, maliyeti, olumlu ve olumsuz yönleri, avantaj ve dezavantajları vb konularda akıllarına gelen bütün soruları dile getirmeleri istenmiştir. Katılımcılar birbirlerini eleştirmeden/sınırlamadan 37 soru belirlemişler ve bu sorular kayıt altına alınmıştır. Daha sonra zoom toplantısına devam edilmiş ve kaydedilen 37 soru hakkında düşüncelerini dile getirmeleri istenmiş, bu bağlamda 37 soru olgunlaşan görüş ve düşünceler doğrultusunda önce 16'ya indirilmiş ve daha sonra oybirliği ile araştırmanın 10 soru ile yapılmasının daha faydalı olacağı ve bu sorularda mülakata başlamadan önce mülakat yapılacak olan kişinin yaşı, eğitim durumu, aile işletmesinin kuruluş yılı ve yeri, aile şirketinde çalışan kuşak sayısı, işletmede çalışan aile üyesi sayısı, aile şirketinin mimarisi (holding, şirketler grubu ve/veya tek şirket olduğu) ve şirketin 2021 yılı cirosu gibi konularda bilgi alınması konusunda hem fikir kalınmıştır. Mülakat soruları ve bahsedilen ayrıntılara çalışmamızın ilerleyen sayfalarında yer verilmiştir.

Araştırmada geçerlik, iç geçerlilik ve dış geçerlik olmak üzere ikiye ayrılır. Araştırmanın inandırıcılığı ile ilgili olarak konumlandırılan iç geçerliğin sağlanması için araştırmada elde edilen bulguların kendi içinde tutarlı ve bulguların anlamlı olması, bulguların teyidinde belirli kurallar ve stratejilerin uygulanması, açık olmayan olayların belirlenmesi, bulguların araştırmaya katılanlar tarafından gerçekçi olarak nitelendirilmesi ve kavramsal çerçeveye bağdaşması gibi kriterler söz konusudur. Bununla birlikte araştırmacı, bulgularının ve sonuçlarının gerçeği yansıtıp yansıtmadığını denetleyebilmelidir. Bu nedenle araştırma süreci doğru bir şekilde tasarlanmalı ve görüşme soruları olguyu doğru ölçmeye yönelik olarak uzmanlar tarafından hazırlanmalı, örneklem doğru belirlenmeli, bulguların ve sonuçların kontrolü uzmanlar tarafından yapılmalıdır.<sup>343</sup>

Çalışma kapsamında iç geçerliliği sağlamak amacıyla aşağıda belirtilen hususlara özellikle dikkat edilmiştir:

---

343 Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.257.

- Araştırma sorularını belirlemeye yönelik düzenlenen komisyonun ne zaman, nerede ve hangi metodla yapılacağına karar verilmesi,
- Komisyona katılacak olan kişilerin özelliklerinin araştırma konusuna uygun bir şekilde belirlenmesi,
- Aile şirketleri üzerinde çalışan doktora tez danışmanının ve bir akademisyenin komisyonda yer alması,
- Çok kuşaklı bir aile şirketi olan Sultanlar Holding hissedarı ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı katılımcının komisyona davet edilmesi,
- Komisyonda aile şirketleri avukatına özellikle yer verilmesi,
- Mahmut Özgün tarafından araştırma konusuna ilişkin bir sunumun hazırlanması,
- Komisyonda aile şirketlerinde iç kaynak bağımlılığını saptamaya yönelik kullanılabilecek olguların tartışılması,
- Aile şirketlerinde iç kaynak bağımlılığının hangi göstergeler doğrultusunda saptanacağına toplantıda “oybirliği” ile karar verilmesi,
- Beyin fırtınası tekniği ile katılımcıların soru dile getirmeleri ve araştırma sorularına “oybirliği” ile karar verilmesi,
- Komisyonda örnekleme yöntemine karar verilmesi,
- İçerik analizi ile kodların ve temaların belirlenmesi ve nitel veri analiz programı olan MAXQDA 2022’den yararlanılması,
- İçerik analizi neticesinde elde edilen kodların ve temaların tez danışmanı Prof. Dr. Şadi Can Saruhan tarafından kontrolünün sağlanması,
- Prof. Dr. Şadi Can Saruhan tarafından bulguların ve sonuçların verilerle tutarlılığının teyit edilmesi.

Bir diğer geçerlilik türü olan dış geçerlilik ise araştırma sonucunun genellenebilir olup olmamasına atıfta bulunmaktadır. Buna göre araştırma sonucu benzer ortamlarda ve durumlarda aynı sonucu sunmakta ise genellemeye imkan tanıyor demektir.<sup>344</sup>

Dış geçerliliği sağlamak adına araştırmacı, araştırma sürecini ve örneklemini detaylı bir şekilde anlatmalıdır. Buna göre araştırma örnekleminin başka örneklerle karşılaştırma

---

<sup>344</sup> Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 91-92.

yapılabilecek şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Araştırma sürecine ilişkin bilgiler başka araştırmacıların benzer bir çalışma yapabilmeleri için detaylı bir şekilde anlatılmalıdır.<sup>345</sup>

Çalışma kapsamında dış geçerliliği sağlamak amacıyla aşağıda belirtilen hususlara özellikle dikkat edilmiştir:

- Araştırmanın metodolojisi ana başlığı altında araştırma sürecine ilişkin gerekli bilgilere yer verilmiştir.
- Araştırma sonuçları okuyucunun kendi deneyimleriyle ilişkilendirilebileceği ve sonuçlarından faydalanabileceği şekilde sunulmuştur.
- Çalışma kapsamında, örnekleme ilişkin detaylı bilgilere “Araştırma Örneklemine Seçimi” başlığı altında detaylı bir şekilde yer verilmiştir.
- Araştırma bulgularının başka bir araştırmada test edilebilmesi için gerekli açıklamalar ayrıntılı olarak yapılmıştır.
- Örneklem dahilinde ele alınan tüm aile şirketlerinin üçüncü kuşağa geçmiş olmasına dikkat edilmiştir.
- Araştırma bulguları benzer ortamlarda test edilebilecek şekilde sunulmuştur.

Bu doğrultuda; araştırmamızda elde edilen bulguların iç geçerlik ve dış geçerlik ilkelerine uyum göstermesine özen gösterilmiştir. Görüşme sırasında konu dışına çıkıldığı zaman araştırmacı tarafından katılımcının konuya bağlı kalması gerçekleştirilmiştir. Böylelikle elde edilen bulguların anlamlı olması sağlanmıştır.

#### **4.6. Güvenilirliğin Sağlanması**

Güvenilirlik, geçerliğin ön koşuludur. Bir ölçüm aracının geçerli kabul edilebilmesi için güvenilirlik kriterini karşılaması gerekmektedir. Ancak ölçüm aleti güvenilir olsa da, bu kez geçerli olmayabilir. Örneğin bir tartının her seferinde iki kilo fazla tartması ve sürekli benzer sonuçlar elde edilmesi tartının güvenilir olduğu anlamına gelirken geçerli olduğu anlamına gelmemektedir.<sup>346</sup> Nitel araştırmada güvenilirliğin anlamı farklıdır. Araştırma benzer gruplarda tekrarlandığında aynı sonuçlara ulaşmanın zor olduğu en baştan kabul edilmektedir. Nitel araştırmada güvenilirlik, araştırma süreci ve elde edilen verilerin açık, detaylı ve bir başka araştırmacının değerlendirmesine olanak verecek şekilde tanımlanmasıyla ilişkilidir.<sup>347</sup> Başka bir

---

345 Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 258.

346 Saruhan ve Özdemirci, 2018, s. 333.

347 Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 274.

deyişle, nitel araştırmalarda güvenilirlik, araştırma başka bir araştırmacı tarafından tekrar yapılmış olsa da aynı sonuçlara ulaşp benzer değerlendirmenin yapılp yapılamayacağıyla yani araştırma sonuçlarının tekrarlanabilirliğiyle ilgilidir. Bu aşamada sorulacak soru örneği şu'dur: "Eğer çalışma yeniden yapılırsa aynı sonuçlar ortaya çıkarılabilir mi?" Ayrıca, ulaşılan sonuçların toplanan verilerle ne kadar uyumlu olduğu/ne kadar tutarlı olduğu da önemlidir. Bu bağlamda, tez çalışmamızın her aşamasında önceden planlanan araştırma sürecine görüşmeler boyuncada riayet edilmiştir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda yapılan analiz yardımıyla sonuçlar değerlendirilmiştir. Bulguların sonuçlarla tutarlılığı üzerinde hassasiyetle durulabilmesi için tekrar gözden geçirmeler yapılmıştır. Buna göre:

- Araştırma evreni/örneği aile şirketlerinden elde edilmiştir.
- Görüşme yapılacak katılımcıların benzer özellikler taşıyanlar arasından (yönetim kurulu başkanı, üyesi gibi) seçilmesine özen gösterilmiştir.
- Katılımcıların tamamı iç kaynak bağımlılığı konusunda katkı verebilecek yaşamışlığı olan kişilerden seçilmiştir.
- Katılımcılar yönlendirilmeye çalışılmamış, yönlendirici soru sorulmamış ve konuşması kesilmemiş, müdahale edilmemiştir.
- Mülakat yeri/ortamı konusunda azami hassasiyet gösterilmiştir.
- Katılımcıların mülakat sorularına verdikleri cevaplar kaydedildikten sonra yazıya dökülmüştür.
- Mülakatlar yazılı hale getirildikten sonra MAXQDA 2022 nitel veri analiz programı kullanılarak mülakat sorularına verilen cevaplarda kullanılmış olan sözcüklerden, cümlelerden sıklıkla kullanılmış olan ve cevabı belirgin kılacak özellikte ve tutarlı olanlardan kod/anahtar sözcük seçilmiştir.
- Seçilen kod/anahtar sözcüklerin tekrarı ve sıklık durumuna göre önemi belirlenerek alt tema-temalara ait örüntüler tablolar şeklinde ifade edilmişlerdir.

Nitel araştırmalarda iç güvenilirlik ve dış güvenilirlik olmak üzere iki güvenilirlik türü bulunmaktadır. İç güvenilirlik, aynı verileri iki farklı araştırmacının algılaması ve yorumlaması nedeniyle farklı olabilmektedir.<sup>348</sup> Bu nedenle iç güvenilirliğin sağlanabilmesi için görüşme

---

348 Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 261.

metinleri yorum katılmadan okuyucuya sunulmalıdır. Doğrudan alıntılara yer verilerek katılımcı verilerin yorum katılmamış halini okuma fırsatı elde edebilmelidir. Verilerin analizinde sonuçların araştırmacının şahsi görüşünden çok elde edilen veriler ışığında oluşturulduğunun teyit edilmesi önem arz etmektedir. İç güvenilirliğin sağlanabilmesi için “tutarlılık incelemesi” de yapılmaktadır. Tutarlılık incelemesi ile araştırmaya dışarıdan/üçüncü bir gözle bakılması ve araştırmacının tüm araştırma etkinliklerinde tutarlı davranıp davranmadığının tespit edilmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda, tutarlılık incelemesi yapan bireyin verilerin benzer süreçlerle toplanıp toplanmadığına, soruların benzer bir yaklaşımla sorulduğuna, verilerin sonuçlarla ilişkisinin kurulup kurulmadığına bakabilmektedir. Ayrıca içerik analizi ile oluşturulan kodların bir uzman tarafından kontrol edilmesi de önemlidir.<sup>349</sup>

Araştırma kapsamında, iç güvenilirliğin sağlanabilmesi için aşağıda belirtilen hususlar üzerinde durulmuştur:

- Görüşmede soruların açık bir şekilde ifade edilmesi ve araştırmacının yansızlığının korunması,
- Katılımcılar ile mülakat yapılan ortamların sessiz olmasına dikkat edilmesi,
- Katılımcılara yönlendirici sorular sorulmaması, müdahale edilmemesi,
- Mülakat esnasında soruların hem yazılı hem de sözlü sorulması,
- Mülakat esnasında açık uçlu ve anlaşılır soruların sorulması,
- Katılımcılardan izin alınarak mülakatların kayıt cihazına kaydedilmesi ve sonrasında yazıya geçirilmesi,
- Yönetim Kurulu Başkan ve üyeleriyle yapılan görüşme verilerinin ekler kısmında verilmesi,
- İçerik analizi neticesinde elde edilen kodların ve temaların tez danışmanı Prof. Dr. Şadi Can Saruhan tarafından kontrolünün sağlanması,
- Tez danışmanı Prof. Dr. Şadi Can Saruhan tarafından verilerin sonuçlarla ilişkisinin kurulup kurulmadığının kontrol edilmesi.

Nitel araştırmalarda dış güvenilirlik araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanması aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmayabilmektedir. Nitel araştırmalarda dış güvenilirlik araştırma sonuçlarının teyit edilebilirliği ile ilişkilidir. Nitel araştırma neticesinde ulaşılan sonuç verilerle

---

349 Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 272.

sürekli teyit edilmelidir. Nitel araştırmalarda araştırmacı, araştırma sürecini araştırmada izlediği aşamaları detaylı bir şekilde anlattığında dış güvenilirlik konusunda önemli bir adım atmış olacaktır. Verilerin bulgularla ve sonuçlarla tutarlı olup olmadığının teyit edilmesi dış güvenilirliğin sağlanması açısından önemlidir. Dış güvenilirlik için tekrar edilebilirlikten ziyade teyit edilebilirlik önemlidir. Bu kapsamda verilerin sonuçlarla tutarlı olup olmadığını tespit etmeye yönelik olarak bir uzmandan da yardım alınabilmektedir.<sup>350</sup>

Bu kapsamda dış güvenilirliğin sağlanabilmesi için aşağıda belirtilen noktalar üzerinde önemle durulmuştur:

- Çalışma kapsamında araştırma sürecine ilişkin bilgilere detaylı bir şekilde yer verilmiş, araştırmamızın yöntemi açık ve ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.
- Veri toplama sürecine ve verilerin analiz sürecine ilişkin bilgilere detaylı bir şekilde yer verilmiş; mülakatlarla veri toplama, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma konuları açık, net, ayrıntılı ve anlaşılır şekilde düzenlenmiştir.
- Tez danışmanı tarafından verilerin sonuçlarla ilişkisinin tutarlılık açısından kontrolünün sağlanmış, sonuçlar mülakatlardan elde edilen verilerle açık biçimde ilişkilendirilmiştir.

#### **4.7. Verilerin Toplanması**

Nitel araştırmalar en önde gelen veri toplama yöntemleri görüşme, gözlem ve dokümanlar olarak sıralanmaktadır. Araştırmacı nitel araştırmalarda birden çok veri toplama yöntemini birlikte kullanabilmekte olup, bu durum “veri çeşitlemesi” olarak tanımlanmaktadır. Buna göre birden fazla veri toplama yönteminin aynı anda kullanılması elde edilen bulguların geçerlik ve güvenilirliğini artıran bir faktör olarak kabul edilmekte ve nitel araştırmalarda analitik tümevarım ve içerik analizi yöntemleri kullanılmaktadır.

Bu çalışma kapsamında veri toplamak için görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler 50-60 dakika arasında sürmüştür. Görüşme sırasında katılımcılara araştırma konusuna ilişkin bilgi verilmiş ve “anonimleştirme” yöntemi kullanılarak kişisel bilgilerinin gizli tutulacağı belirtilmiştir. Çalışma kapsamında toplam 16 katılımcıyla görüşme sağlanmak istenmiş ancak görüşme yapmayı kabul eden 14 kişiyle görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme sağlanan ilk katılımcılara ortak tanıdıklar vasıtasıyla ulaşılmıştır. Diğer katılımcılara ise kartopu örneklem

---

350 Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.271.



yöntemiyle görüşme sağlanan katılımcıların vasıtasıyla ulaşılmıştır. Katılımcılarla görüşme yapılmadan önce telefon yoluyla iletişime geçilmiş ve araştırma konusuna dair bilgi verilmiş ve sonrasında yüz yüze görüşme sağlanmıştır. Görüşme sonrasında önemli verileri gözden kaçırmamak adına görüşme esnasında izin alınarak kayıt cihazından yararlanılmıştır. Katılımcıların izniyle kayda alınan görüşmeler geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanabilmesi için izlenmesi gereken ilkelere azami özen gösterilerek sonrasında yazıya çevrilmiştir. Verilerin toplanması sürecinde;

- Katılımcılar mülakat sorularını cevaplarken onları rahatlatabilmek için konuşulan her şeyin analiz amacıyla değerlendirileceğinin ve araştırma bulguları oluşturulurken ve değerlendirme/yorumlarda katılımcıların isimlerinin geçmeyeceğinin garantisi verilmiştir.
- Ses kayıt yöntemini destekleyebilmek amacıyla, daha önceden her bir soru için tek tek hazırlanmış ve soruyu içeren A4 kağıtları katılımcının kendisine verilerek soruyu yazılı olarak görmesi sağlanmış, A4 kağıdın boş kalan alt tarafını not alabilmek/düşüncelerini sıraya koyabilmek için kullanabileceği söylenmiş ve bu bağlamda, katılımcının soruya vereceği cevabın önceki ve sonraki sorulara verdiği/vereceği cevaplarla etkileşimi elden geldiğince ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır.
- Katılımcılar görüşme süresince ofise kimseyi almadılar, telefon bağlatmadılar, böylece mülakatın sessiz bir ortamda konsantrasyonu etkileyebilecek herhangi bir olumsuz etkiye maruz kalmaksızın gerçekleşmesi ve kayda alınması sağlanabilmiştir.

#### **4.8. Analiz Yöntemi**

Nitel araştırmalarda veri analizi genellikle betimsel analiz ve içerik analizi olmak üzere iki temel yöntemle gerçekleştirilmektedir. Buna göre; derinlemesine inceleme gerektiren araştırmalarda içerik analizi kullanılırken, araştırma sonucunda ulaşılan bulguların geçerliliğini sağlayabilmek için betimsel analizden faydalanılmaktadır. İçerik analizi; verilerin kodlanması, temaların belirlenmesi, verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması, bulguların yorumlanması şeklinde yapılmaktadır. Araştırmacının betimleme yaparken kendi yorumlarını katmaması gerekmektedir. Ancak betimleme aşamasından sonra araştırmacı sonuçlarla ilgili yorum ve açıklamalar yapabilecektir. Burada temel amaç, bulguların okuyucu

tarafından daha iyi anlaşılmasının sağlanmasıdır. Sonrasında sonuçların sınıflandırılması ve analitik genellemelere ulaşılması aşamaları gelmektedir.

Sosyal olaylar sürekli değişkenlik arz eden karaktere sahip olduğundan nitel araştırmalar sonucu elde edilen bulguların genellemesi oldukça zordur. Bu nedenle, araştırmamızda doğrudan genellemeler değil, sınırlı genellemelere yer verilmiştir. Ayrıca genellemelerimiz sınırlı olsa bile, değişkenlik arz edebileceği göz ardı edilmemiştir. Bu sebepten ötürü araştırma sonuçlarının benzer ortam ve olaylar için nasıl genellenebileceği hakkında araştırmacı tarafından açıklamalar yapılmıştır.

Çalışma kapsamında ilgili yazında sıklıkla kullanılan içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. Bu sayede görüşmeler neticesinde elde edilen verileri ve bu verilerin içerisindeki saklı olabilecek gerçekleri açıklayabilecek kavramlar ve ilişkilere ulaşılması hedeflenmiştir. İçerik analizi ile aynı zamanda birbirine benzeyen veriler bir araya getirilerek okuyucunun anlayabileceği bir şekilde düzenlenmektedir.<sup>351</sup> Çalışma kapsamında içerik analizi için nitel veri analiz programı olan MAXQDA 2022'den faydalanılmıştır.

İçerik analizi verilerin kodlanması, alt temaların ve temaların düzenlenmesi ve bulguların yorumlanmasından oluşmaktadır. Bu bağlamda, kodlama veriler üzerinde sözcük, cümle, paragraf vb. anlamlı bölümlere isim verilmesi sürecidir. Biz de çalışmamızda bölümlere tanımlayıcı isimler yani kodlar atadık.<sup>352</sup> Çalışma kapsamında elde edilen kodlar detaylı bir şekilde bulgular başlığı altında listelenmiştir. İçerik analizinde kodları bulmak, yani katılımcılardan elde edilen verileri anlamlı bir şekilde isimlendirmek yeterli değildir. Benzer kodları belirli alt temalar ve temalar ile ilişkilendirmek gereklidir. Temalar daha genel bir olguya işaret etmektedir. Birbirleriyle ilişkili kodlar bir araya getirilerek bir alt tema altında, birbirleriyle ilişkili alt temalar da bir tema altında toplanmıştır. Çalışma kapsamında görüşmeler yazıya döküldükten sonra öncelikle kodlar tespit edilmiş olup sonrasında benzer kodlar ilgili alt temanın altında toplanmış ve alt temalar da ilgili temanın altında toplanmıştır. Kodlar/anahtar sözcüklerin seçilmesinde ve bunlara uygun olarak alt temalar ve temalarda gerekli revizyonları yaptıktan sonra uzman görüşüne (tez danışmanı) başvurularak kodlar/alt temalar ve temalara son şekli verilmiştir.

---

351 Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 227.

352 Saruhan ve Özdemirci, 2018, s. 370.

#### 4.9. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölüm, görüşmelerden elde edilen verilerin çözümlenmesine ayrılmıştır. Aile şirketlerinde iç kaynak bağımlılığının kurumsallaşma üzerindeki etkisi nitel veri analiz programı olan MAXQDA 2022'den yararlanılarak içerik analizi ile çözümlenmeye çalışılmıştır. İçerik analizi ile elde edilen temalar ve alt temalara ait örüntüler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 5:** Tema ve Alt Temalara Ait Örüntüler

| <b>Temalar</b>                     | <b>Alt Temalar</b>                              |
|------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması | Ailenin Kurumsallaşması.                        |
|                                    | Şirketin Kurumsallaşması.                       |
| İç Kaynak Bağımlılığı              | Bilinçli/Arzulanan İç Kaynak Bağımlılığı.       |
|                                    | Bilinçsiz/Arzulananmayan İç Kaynak Bağımlılığı. |
| <b>Toplam: 2 Tema</b>              | <b>4 Alt Tema</b>                               |

Tablo 5’de görüldüğü üzere çalışma kapsamında 2 adet tema, 4 adet alt tema tespit edilmiş olup, literatür taraması ve uzman görüşü bağlamında ana temalar; aile şirketlerinin kurumsallaşması ve iç kaynak bağımlılığıdır. Aile şirketlerinin kurumsallaşması ana temasının alt temaları ise ailenin kurumsallaşması ve şirketin kurumsallaşmasıdır. Diğer ana tema ise aile şirketlerinde iç kaynak bağımlılığı olup alt temaları bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığı ve bilinçsiz/arzulananmayan iç kaynak bağımlılığıdır.

Buna göre; her tema ve alt tema, ilgili konu başlığının altında ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır. Diğer yandan; bu çalışmanın ana yönelimi, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın İç Kaynak Bağımlılığı Üzerindeki Etkisi”dir. Ana yönelim (ya da temaların teması) bir çalışmanın motifi olup çalışmanın özünü oluşturmaktadır.

#### 4.9.1. Ailenin Kurumsallaşmasına İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında aile şirketlerinin kurumsallaşmasının ilk alt teması, ailenin kurumsallaşmasıdır. Gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda ailenin kurumsallaşmasına ilişkin dört alt tema belirlenmiş olup bunlar sırasıyla **“Aile Anayasası, Şirket Ortakları ve Mirasçılarının Hisseleriyle İlgili Düzenleme, Yönetime Katılacak Aile Üyelerinin Belirlenmesi ve Damat ve Gelinlerin Şirkette Çalışması”**dır. Aşağıdaki tabloda ailenin kurumsallaşmasına ilişkin alt tema ve kodlar yer almaktadır:

**Tablo 6:** Ailenin Kurumsallaşmasına İlişkin Alt Tema ve Kodlar

| Tema                    | Alt Tema                                                         | Kodlar                                                                                                   |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ailenin Kurumsallaşması | Aile Anayasası                                                   | Ailenin kurumsallaşması, ailenin sürdürülebilirliği, değişime direnç, kalabalık aile, farklı öncelikler. |
|                         | Şirket Ortakları ve Mirasçılarının Hisseleriyle İlgili Düzenleme | Hissedarlar sözleşmesi, aile geleneği, yabancıya teklif, düzenleme yok.                                  |
|                         | Yönetime Katılacak Aile Üyelerinin Belirlenmesi                  | Yönetim Kurulu, Aile Meclisi, Yönetim Kurulu Başkanı, Aile Bireyler, Şirket Prosedürleri                 |
|                         | Damat ve Gelinlerin Şirkette Çalışması                           | Şirkette Çalışması Yasak, Şirkette Çalışabilir, Gerekli Görülürse Çalışabilir                            |

##### 4.9.1.1.Aile Anayasası

Katılımcılara, **“Aile Anayasanız Var Mı? Var İse, Neden İhtiyaç Duydunuz? Yok İse, Neden İhtiyaç Duymadınız?”** sorusu yöneltilmiştir. İçerik analizi sonucunda; on dört katılımcının altısı (K4, K6, K7, K9, K12, K14) aile anayasasının olduğunu, üç firma (K8, K11, K13) bu doğrultuda danışman firma ile üzerinde çalıştıklarını, diğer altı firma (K1, K2, K3, K5, K10) ise olmadığını belirtmiştir. Aile anayasası olduğunu belirtenler ailede böyle bir yönetsel enstrümana ihtiyaç duyma nedenleri olarak ailenin sürdürülebilirliği ve ailenin kurumsallaşması

ihtiyacını gösterirken, anayasası olmayanların vurgu yaptıkları hususlar ise değişime karşı direnç, aile ölçeğinin küçük olması ve önceliklerin farklılığı gerekçelerinin altını çizmiştir. Aşağıdaki tablo, “aile anayasası” alt temasına ilişkin kodları ve frekansları içermektedir.

**Tablo 7:** Aile Anayasası Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans

| Alt Tema       | Kodlar                                                       | Frekans |
|----------------|--------------------------------------------------------------|---------|
| Aile Anayasası | Ailenin Kurumsallaşması, Ailenin Sürdürülebilirliği.         | 5       |
|                | Danışman Firmayla Üzerinde Çalışıyoruz.                      | 3       |
|                | Ailenin Değişime Direnci, Kalabalık Aile, Farklı Öncelikler. | 6       |

Aile anayasası olduğunu belirten katılımcılara ait kodlara aşağıda yer verilmiştir:

K4-...*Yazılı bir protokolümüz var. Büyüyen ve gelişen iş hacmimize ek aileye 2.3. kuşağın katılımıyla şirketin sürdürülebilirliği ailenin kurumsallaşmasına bağlı olduğu için Aile Anayasamızı hazırladık. Aile anayasası bazı kurallar içerisinde değişebilir. Değerlendirip ilave maddeler eklemek ya da bazı maddelerde revize yoluna gitmekteyiz.*

K6-... *Aile anayasamız var. Aile üyeleri arasında yaşanabilecek sorunların çözüme kavuşturulabilmesi, kurumsal bir yönetim anlayışının hakim olabilmesi ve de aile şirketimizin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek adına ihtiyaç duyduk.*

K7- ...*Aile şirketlerinin gelecek kuşaklara taşınabilmesi ve şirket selameti açısından bir aile anayasası oluşturmak hayati önem taşıyor. Aile anayasasının gerekliliği, ailenin kurumsallaşabilmesi açısından da büyük bir gerekliliğe sahiptir.*

K9-... *Aile üyeleri arasında yaşanabilecek sorunların çözüme kavuşturulabilmesi ve de ailenin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek adına ihtiyaç duyduk.*

K12-.... *Aile şirketlerinin sağlıklı bir şekilde kuşaktan kuşağa devri ve ailenin kurumsallaşması sürecinin başarısı ve ailenin sürekliliği için önemli bir rehber olduğu düşüncesiyle hazırladığımız kapsamlı bir aile anayasamız bulunuyor. Çünkü kurumsallaşma, bugünden ziyade yarın için önemlidir; geleceğe güvenle yürümenizin garantisidir. Aile bireylerinin kendilerinin kurumsallaşmasını, yani kendi ilke ve kurallarını koyması, hedeflerini*

belirlemesi ve buna riayet etmesini önemli bir faktör olarak gördük. Şirketin büyümesi ve ailenin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek adına Aile Anayasamızı hayata geçirdik.

K14-...Yazılı bir aile anayasamız var. Ortaklar arasında hak, hukuk çerçevesinin problem yaşanmadan, tabiri caizse “bardak kırılmadan, kalpler kırılmadan” işlerimizi yönetebilmek adına ihtiyaç duyuldu.

Araştırmada aile anayasası üzerinde danışman firma ile çalışmalarını sürdürdüklerini belirten yöneticilerin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

K8-...Aile anayasası çalışmamız için birkaç kere teşebbüs ettik, tamamlayamadık. Kısa zamanda planlamamızda var.

K11-... Aile anayasamız üzerinde danışman firmayla birlikte çalışmaya devam ediyoruz. Farklı kuşaklardan aile bireylerinin şirketin her kademesinde görev yapması, yazılı ve herkes tarafından uygulanabilir kuralların geliştirilebilmesi adına ihtiyaç duyuldu.

K13-...Bu konudaki çalışmalarımız sürüyor. Hızlı büyüdüğümüz için yoğunluğumuz ve büyüme odağımız olduğundan aile anayasası önceliğimiz olmadı. İlerleyen süreçte aile anayasamızı da oluşturacağız.

Araştırmada aile anayasası olmadığını, ihtiyaç duymadığını ya da yazılı olmayan kurallara göre yönetim süreçlerinin yürütüldüğünü belirten yöneticilerin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

K1-... Yazılı bir aile anayasamız yok. Çalışmalarımız devam ediyor, ortaklar arasında anlaşamadığımızdan henüz sonuçlanmadı.

K2-... Yazılı bir aile anayasamız yok. Kurumsallaşma çalışmalarımıza paralel anayasa oluşturma çalışmalarımızı sürdürüyoruz. İhtiyaç duysak da değişime direnç nedeniyle bu konuda somut adımlar atamadık.

K3-... Hayır yok. Üçüncü kuşağa kadar herkesin belirli görevleri vardı. Ortakları temsilen iki kişi vardı ve herhangi bir sıkıntıyla karşılaşılmadığından ihtiyaç duyulmadı.

K5-... Aile anayasamız yazılı değilse de belirlenmiş kurallara göre yürütülmektedir.

K10-... Yazılı bir aile anayasamız yok. Aslında birkaç denememiz olsa hepsi yarıda kaldı. Aile içi ilişkileri bozmamak adına yazılı olmayan/alıştığımız şekilde çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Yanıtlar incelendiğinde; henüz aile anayasasını hazırlamayan firmaların; aile anayasasının yazılı olmasını anlamsız buldukları, aile anayasasına eş bir tedrisatın daha önemli olduğunu belirttikleri görülmektedir. Ayrıca değişime direnç, eski alışkanlıkları değiştirebilmenin zorlukları, kalabalık aile olunmadığından ihtiyaç duyulmadığını ve/veya önceliklerinin henüz aile anayasası hazırlamak olmadığını belirtmiştir. Diğer yandan; üç firma ise danışman firma ile üzerinde çalıştıklarını/aile anayasası hazırlıklarını sürdürdüklerini ifade etmişlerdir. Aile anayasası olduğunu belirten yöneticiler ise ailenin kurumsallaşabilmesini sağlayabilmek adına aile anayasasına ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir.

#### 4.9.1.2. Şirket Ortakları ve Mirasçılarının Hisseleriyle İlgili Düzenleme

Katılımcılara; “**Şirket Ortaklarının Hisselerini Satmaları ve/veya Mirasçılarına Devretmeleri Konusunda Bir Düzenlemeniz Var Mı?**” sorusundan elde edilen bulgular incelenmiştir. Buna göre; katılımcılardan biri (K6) “evet” yanıtını verirken, katılımcıların üçü (K4, K9, K 14) hisse satışı söz konusu olursa karardan önce diğer hissedarlara teklif edilmesi ya da yabancıya teklif edilmesinin söz konusu olduğunu, onunda ise (K1, K2, K3, K5, K7, K8, K10, K11, K12, K13) böyle bir düzenlemenin söz konusu olmadığını ifade etmiştir. Aşağıdaki tablo, “şirket ortakları ve mirasçılarının hisseleriyle ilgili düzenleme” alt temasına ilişkin kodları ve frekansları içermektedir.

**Tablo 8:** Şirket Ortakları ve Mirasçılarının Hisseleriyle İlgili Düzenleme Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans

| Alt Tema                            | Kodlar                                                | Frekans |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------|
| Hazırlamayı Düşünüyoruz             | Hissedarlar Sözleşmesi                                | 1       |
|                                     | Diğer Hissedarlara Öncelikli Teklif, Yabancıya Teklif | 1       |
| Samimiyetsizlik, Güvensizlik Algısı | Düzenleme Yok                                         | 12      |

Şirket ortakları ve mirasçılarının hisseleriyle ilgili düzenlemeye sahip olduğunu belirten katılımcının (K6) vurguladığı en önemli husus, böylesi bir düzenlemenin hissedarlar arasında samimiyetin sorgulanması olarak algılandığıdır. Bu bağlamda, “hissedarlar sözleşmesi” koduna ilişkin ifadeye aşağıda yer verilmiştir:

K6-.... *Hissedarlar sözleşmemiz var. Hazırlanan sözleşme şirket kasasında saklı olup, ihtiyaç halinde varisler tarafından uygulanmaya konacaktır.*

Katılımcılarından hissedarlar sözleşmesi için hazırlık yaptıklarını belirtenler ise “diğer hissedarlara öncelikli teklif, yabancıya teklif edilmesi” yanıtını vermiştir. Bu koda ilişkin ifadeler aşağıda yer verilmektedir:

K4-.... *Hisse satışı söz konusu olursa karardan önce diğer hissedarlara teklif edilmesi kuraldır.*

K9-.... *Böyle bir olasılık halinde ise, diğer aile üyelerine hisse satışı söz konusu olabilir.*

K14-.... *Hisse satışı söz konusu olursa diğer hissedarlara teklif edilmesi kuraldır.*

Bu yönde bir düzenlemeleri olmadığını belirten katılımcılara ait “düzenleme yok” koduna ilişkin ifadeler aşağıda yer verilmiştir:

K1-.... *Bu konuda yazılı bir düzenlememiz yok*

K2-.... *Yapmayı planlıyoruz.*

K3-.... *Aileye özgü bir düzenlememiz yok. Kanuni prosedürler çerçevesinde hareket ediyoruz.*

K5-.... *Bu konudaki yazılı bir düzenlememiz yok. Böyle bir olasılık halinde diğer aile üyelerine hisse satışı söz konusu olabilir.*

K7-.... *Ortaklar arasında güvensizlik oluşturabileceği düşüncesiyle bu konuda bir düzenleme yapmadık.*

K8-.... *Bu konuda bir düzenlememiz yok.*

K10-.... *Henüz yok. Çok hızlı büyüdük. Sadece işimize odaklanabildik. Maalesef bu konuya henüz zaman ayıramadık.*

K11-.... *Hızlı büyüme sürecinde bu konuda bir çalışma yapamadık.*

K12-.... *Maalesef bu konuya henüz zaman ayıramadık.*

K13-.... *Henüz bu konuda bir çalışma yapmadık. Sadece büyümeye odaklandık.*



Araştırmaya katılan aile şirketlerinden sadece birinde şirket ortaklarının hisselerini satmada ve/veya mirasçılara devretmede bir düzenlemenin olduğunu görülmüştür. Bir şirket hissedarlar sözleşmesi hazırlamayı düşündüğünü ifade etmiştir. Diğer oniki şirkette ise hissedarlar sözleşmesinin bulunmadığı saptanmıştır. Nedeni sorulduğunda, hissedarlar arasında samimiyetsizlik ve/veya güvensizlik olarak algılanabileceği korkusu üzerinde durulmuştur.

#### 4.9.1.3. Yönetime Katılacak Aile Üyelerinin ve Haklarının Belirlenmesi

Katılımcılara; “Şirkette Çalışan ve Çalışacak Aile Üyelerinin Belirlenmesi, Hangi Görevlerde Çalışacakları, Ücretlendirilmesi ve Sosyal Ücretleri (Araba, Özel Sağlık Sigortası vb.) Konusunda Kimler, Nasıl Karar Veriyorlar?” sorusu yöneltilmiştir. İçerik analizi sonucunda; on dört katılımcı arasında en çok vurgu yapılan organlar; Yönetim Kurulu (K2, K4, K11, K14) ve Aile Meclisi (K5, K7, K9, K13) olmuştur. Yönetim Kurulu Başkanı’nın bu husustaki fonksiyonu (K1, K3) ile aile bireyleri (K6, K8) ikişer katılımcı tarafından dile getirilmiştir. İki katılımcı (K10, K12) bu hususta şirket “diğer” yöntemlerin varlığını vurgulamıştır. Aşağıdaki tablo, “yönetime katılacak aile üyelerinin ve haklarının belirlenmesi” alt temasına ilişkin kodları ve frekansları içermektedir.

**Tablo 9:** Yönetime Katılacak Aile Üyelerinin ve Haklarının Belirlenmesi Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans

| Alt Tema                                        | Kodlar                 | Frekans |
|-------------------------------------------------|------------------------|---------|
| Yönetime Katılacak Aile Üyelerinin Belirlenmesi | Yönetim Kurulu         | 4       |
|                                                 | Aile Meclisi           | 4       |
|                                                 | Yönetim Kurulu Başkanı | 2       |
|                                                 | Aile Bireyleri         | 2       |
|                                                 | Şirket prosedürleri    | 2       |

“Şirkette çalışan ve çalışacak aile üyelerinin belirlenmesi, hangi görevlerde çalışacakları, ücretlendirilmesi ve sosyal ücretleri (araba, özel sağlık sigortası vb) konusunda kimler nasıl karar veriyorlar?” sorusuna “yönetim kurulu” şeklinde yanıt veren katılımcıların (K2, K4, K11, K14) bu koda ilişkin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

K2-...*Yönetim kurulu tarafından belirlenmektedir. Aile bireylerinin görev tanımı, maaş yapısı benzer pozisyonlardaki profesyonellere göre belirlenmektedir.*

K4-...*Yönetim Kurulu tarafından tüm aile bireylerinin görev tanımı, maaş yapısı tıpkı profesyoneller gibi belirlenmektedir. Aile bireylerinin ücret ve sosyal hakları holding tarafından karşılanmaktadır. Çalışmayan birey ihtiyaçları ise, ailesi tarafından karşılanmaktadır.*

K11-...*Yönetim Kurulu karar veriyor. İnsan kaynakları departmanı tarafından aile bireylerinin görev tanımı, ücret ve yan hakları kurum içi dengeler ve profesyonellere göre belirlenmektedir.*

K14-...*Genel çerçevesi yönetim kurulu tarafından çizilir. İnsan kaynakları departmanı tarafından aile bireylerinin görev tanımı, ücret ve yan hakları kurum içi dengeler ve profesyonellere göre dengeli bir şekilde belirlenmektedir.*

Diğer yandan, “aile meclisi” cevabına yönelen katılımcıların (K5, K7, K9, K13) bu koda ilişkin ifadelerine alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir:

K5-...*Aile meclisimiz karar veriyor. Profesyonellerden farklı bir ayrıcalıkları yok. Yönetim Kurulu kararları doğrultusunda karar verilmektedir.*

K7-...*Kariyer planlamaları hem aile, hem de profesyoneller için planlanıyor ve Aile Meclisi tarafından karara bağlanıyor.*

K9-...*Aile meclisimiz karar veriyor. Profesyonellerden farklı bir ayrıcalıkları yok. Çocukların çalışması için de belli şartlarımız var. Stajlarını ve eğitimlerini tamamlayanları istihdam edebiliyoruz, liyakat sahibi olmayanları ise asla holding bünyemizde çalıştırmıyoruz. Mülk ve araç edinmek dahi belli kurala bağlı. Belirli bir yaş sınırı ve evlendikten sonra geçmesi gereken bir süre söz konusu.*

K13-... *Aile meclisimiz karar veriyor. Profesyonellerden farklı bir ayrıcalıkları yok.*

İlgili soruya “Yönetim Kurulu Başkanı” koduyla yanıt verenlerin (K1, K3) bu koda ilişkin ifadeleri ise şu şekildedir:

K1-...*Yönetim Kurulu Başkanının alacağı karara göre belirleniyor. Aile üyeleriyle profesyonellere aynı haklar tanınıyor.*

K3-...*Yönetim Kurulu Başkanı belirliyor, aile ve şirket içi dengelere göre ve mümkün olduğunda aldıkları eğitim ve yetkinliklerine göre düzenleme yapıyor.*

İlgili soruya “aile bireyleri” koduyla cevap verenlerin (K10, K12) ifadeleri ise şöyledir:

K6-...*Hisseyi temsilen o aile bireyi tarafından karar veriliyor. Profesyonellerden farklı bir ayrıcalıkları yok. Mülk ve araç edinmek dahi belli kurallara bağlı.*

K9-... *Aile bireyleri her bir şirketin başındalar. Şirketler içinde herkes kendi başına belirliyor.*

Toplamda iki katılımcının (K10, K12) biri ilgili kararların “şirket prosedürleri”ne göre belirlendiğini, diğeri ise belirsiz olduğunu ifade etmiştir. Bu koda ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K10-...*Şirket prosedürlerimize göre belirleniyor, kişiye ve pozisyona göre değişiklik gösterebiliyor.*

K12-...*Ücret politikamız ve diğer yan haklar tüm beyaz yaka çalışanlarımız için prosedürlere bağlı olarak belirleniyor ve aile üyeleri için de ayırım gözetmeksizin geçerli oluyor. Şirketlerimizde aile üyesi olan kişiye ayrıcalık tanınmamaktadır.*

Yanıtlar incelendiğinde; aile şirketlerinde aile meclisi ve aile bireylerinin etkinliğinin yönetim kurulları kadar etkin olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumda aile şirketlerinde kurumsallaşmaya yönelik çabaların varlığı söz konusu olsa da, aile meclisi ve aile bireylerinin halen etkinliğini sürdürdüğü olarak da değerlendirilebiliriz.

#### 4.9.1.4. Damatlar ve Gelinlerin Şirkette Çalışması

Katılımcılara, “Şirket Ortaklarının Çocukları Evlendiğinde Aileye Katılan Damat(lar) veya Gelin(lerle) İlgili Bir Düzenlemeniz Var Mı?” sorusundan elde edilen bulgular incelenmiş olup buna göre; on dört katılımcının yedisi (K4, K5, K6, K9, K11, K12, K13) “gelin ve damatların şirkette çalışmasının yasak olduğunu” vurgulamıştır. Diğer yandan; dört katılımcı (K1, K2, K3, K8) “gelin ve damatların şirkette çalışabileceğini”; üç katılımcı (K7, K10, K14) ise sadece “gerekli görülürse” çalışabileceğini ifade etmiştir. Aşağıdaki tablo, “çocuklar, damatlar ve gelinlerin şirkette çalışması” alt temasına ilişkin kodları ve frekansları içermektedir.

**Tablo 10:** Damat(lar) ve Gelin(ler)in Şirkette Çalışması Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans

| Alt Tema                                      | Kodlar                        | Frekans |
|-----------------------------------------------|-------------------------------|---------|
| Damat(lar) ve Gelin(ler)in Şirkette Çalışması | Şirkette Çalışması Yasaktır   | 7       |
|                                               | Şirkette Çalışabilir          | 4       |
|                                               | Gerekli Görülürse Çalışabilir | 3       |

“Gelin ve damatların şirkette çalışmasının yasak olduğu” koduna vurgu yapan katılımcıların (K4, K5, K6, K9, K11, K12, K13) bu koda dair ifadelerine aşağıda yer verilmektedir:

K4-... *Gelin ve Damatların şirkette çalışması yasaktır. Sadece ailemizin kızları çalışabilir.*

K5-....*Yazılı bir kural olmasa da gelin ve damatların şirkette çalışması yasaktır.*

K6-....*Aile Anayasamıza göre gelin ve damatların şirkette çalışması yasaktır.*

K9-... *Aile Anayasamıza göre gelin ve damatların şirkette çalışması yasaktır.*

K11-... *Yazılı bir kural olmasa da gelin ve damatların şirkette çalışması yasaktır.*

K12-....*Şirket ortaklarıyla ilgili diğer tüm düzenlemelerde olduğu gibi evlilik akdi için de yazılı olarak detaylandırılmış düzenlemeye Aile Anayasamızda yer verilmiştir. Gelin ve Damatlar şirkette çalışamazlar.*

K13-... *Aile Anayasamıza göre gelin ve damatların şirkette çalışması yasaktır.*

Dört katılımcı (K1, K2, K3, K8) “gelin ve damatların şirkette çalışabilir” yanıtını vermiş olup bu koda ilişkin ifadeler aşağıda yer verilmektedir:

K1-....*Bu konuda yazılı kuralımız yok. Mevcut durumda gelen ve damatlar da şirketimizde görev yapıyorlar.*

K2-... *Bu konuda bir düzenlememiz yok. Mevcut durumda gelen ve damatlar da şirketimizde görev yapıyorlar.*

K3-....*Damat olarak üçüncü kuşakta şirkette çalışanlar mevcut, belirli bir kurala tabi değiller. Eğitim ve yetkinliklerine uygun işlerde çalışmalarını için gayret göstermekteyiz.*

K8-.... *Bu konuda bir düzenlememiz yok.*

Üç katılımcı (K7, K10, K14) “gelin ve damatların gerekli görüldüğünde şirketlerinde çalışabileceğini” belirtmiştir. Bu koda ilişkin ifadeler aşağıda yer verilmektedir:

K7-....*Aile Anayasamızda mevcut düzenlememiz var. İhtiyaçlar doğrultusunda gelin ve damatlar şirkette görev yapabilmektedirler.*

K10-... *Çocuklarımız genç, eğitimlerini sürdürüyorlar. Henüz ihtiyaç duymadığımızdan bu konuda bir hazırlığımız yok.*

K14-....*Çok tercih edilmemekle birlikte ihtiyaç ve yetkinlikle alakalı bir konudur, insan kaynakları bu konuda karar merciidir. Şuan olmasa da gelecekte ihtiyaç ve yetkinlikler doğrultusunda olabilir.*

Aile anayasası olan şirketler gelin ve damatların şirkette görev yapıp yapamayacağı ile ilgili ilkeleri aile anayasalarında tanımlamışlardır. Aile anayasası olmayan şirketlerde farklı düzenlemeler mevcuttur. Genel olarak aile anayasası olan şirketlerde gelin ve damatların şirkette görev almaları yasaklanmıştır. Ama yazılı bir kural olmasa da gelin ve damatların şirkette çalışmasının yasak olduğu şirketlerde vardır (K5, K11). Ayrıca henüz gelin ve damatlara ihtiyaç duyulmadığı için bu konuda gerekli görüldüğünde çalışabileceklerini belirten şirketlerin de olduğunu söyleyebiliriz (K7, K10, K14). Bu tamamen şirketlerin kendi iç düzenlemeleriyle ilgili bir durum olup, bazı şirketlerin gelin ve damatlardan faydalanmayı iç kaynakları değerlendirmek, istihdam etme, yetiştirmek boyutunda ele aldığını göstermektedir. Diğer taraftan iç kaynaklara bağımlı olarak sürdürülen şirket çalışmaları, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın tam anlamıyla hayata geçirilemediğine de işaret edebilmektedir.

#### 4.9.2. Şirketin Kurumsallaşmasına İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda aile şirketlerinin kurumsallaşmasına ilişkin “**Kurumsallaşma Çalışmaları, Kurumsallaşmada Yaşanan Sorunlar, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği ve Prosedürler ve İş Akışlarından Sorumluluk**” olmak üzere dört alt tema belirlenmiştir. Aşağıdaki tabloda aile şirketlerinin kurumsallaşmasına ilişkin alt tema ve kodlar yer almaktadır:

**Tablo 11:** Şirketin Kurumsallaşmasına İlişkin Alt Tema ve Kodlar

| <b>Tema</b>              | <b>Alt Tema</b>                           | <b>Kodlar</b>                                                                                                                                                       |
|--------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Şirketin Kurumsallaşması | Kurumsallaşma Çalışmaları                 | Danışmanlık, Şirket anayasası, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, sürdürülebilirlik ve nesiller arası adaptasyon, dijital dönüşüm, ve stratejik yönetim uygulamaları. |
|                          | Kurumsallaşmada Yaşanan Sorunlar          | Değişime karşı direnç, danışmanlık hizmetleri, dışarıdan kişilerin yönetimde olması, yetki devri ve sorumluluk paylaşımı.                                           |
|                          | Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği           | Profesyonel destek almak, aile üyeleri arasında çatışmayı önlemek, kurumsallaşmak, bağımsız yönetim kurulu üyesi yok.                                               |
|                          | Prosedürler ve İş Akışlarından Sorumluluk | CEO ve Genel Müdür, İnsan Kaynakları Departmanı ve ilgili departmanlar, Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu, Görev, Yetki ve Sorumluluklar.                               |

#### 4.9.2.1. Şirketin Kurumsallaşması

Katılımcılara “**Kurumsallaşma İçin Çalışmalarınız Var Mı? Varsa, Neler Yapıyorsunuz?**” sorusu yöneltilmiştir. Buna göre; on dört katılımcının tamamı, şirketlerinde kurumsallaşmaya yönelik çalışmalarının olduğunu belirtmiştir. En sık ifade edilen görüşün danışmanlık hizmeti almak olduğu (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K9, K11, K14) tespit edilirken, onu sırasıyla iş süreçlerini iyileştirmeye yönelik uygulamalar (K2, K3, K8, K11, K14); sürdürülebilirlik ve nesiller arası adaptasyon (K3, K4, K5, K6, K14) izlemektedir. Analiz sonucunda; en az ifade edilen çalışmalar ise; stratejik yönetim uygulamaları (K3, K4, K5, K6), ile dijital dönüşüm uygulamaları (K2, K4, K7) olmuştur. Aşağıdaki tablo, “kurumsallaşma çalışmaları” alt temasına ilişkin kodları ve frekansları içermektedir. Tabloda yer alan frekans sayısının, katılımcı sayısından çok olmasının nedeni her bir katılımcının kurumsallaşma çalışmaları başlığı altında birden çok koda referans vermesidir.

**Tablo 12:** Şirketin Kurumsallaşma Çalışmaları Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans

| Alt Tema                  | Kodlar                                           | Frekans |
|---------------------------|--------------------------------------------------|---------|
| Kurumsallaşma Çalışmaları | Danışmanlık Hizmet Alımı                         | 10      |
|                           | Dijital Dönüşüm Uygulamaları                     | 9       |
|                           | İş Süreçlerini İyileştirmeye Yönelik Uygulamalar | 5       |
|                           | Sürdürülebilirlik ve Nesiller Arası Adaptasyon   | 5       |
|                           | Stratejik Yönetim Uygulamaları                   | 4       |

Katılımcıların “danışmanlık hizmet alımı” koduna ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K1-... *Danışman bir firma ile çalışıyoruz. Vizyon, misyon, şirket stratejilerinin belirlenmesi, işletme içi prosedürler, yönergeler, iş akış şemalarının hazırlanması, yetki ve sorumlulukların ayrılması ve tanımlanması süreçlerini başarı ile gerçekleştirdik. Yeni başladığımız için henüz belli başlı çalışmalar yapabildik.*

K2-.... Organizasyon şemaları, ERP entegrasyonu, çalışan görev tanımlarının yapılması, prosedür, genelge ve yönetmeliklerin oluşturulması, vb. konularda danışmanlık firmalarıyla çalışıyoruz

K3-... Danışmanlık hizmeti alıyoruz. Alanının profesyonellerini görevlerin başına getirmek için gayret gösteriyoruz. Vizyon, misyon, şirket stratejilerinin belirlenmesi, işletme içi prosedürler, yönergeler, iş akış şemalarının hazırlanması, bünyemize katılan herbir kişinin görev tanımlarının oluşturulması ve güncelliğinin takibinden başlayarak, strateji, plan, prosedür ve yönetmeliklere ilişkin çalışmaları titizlikle yürütüyoruz.

K4 -... Ünlü bir danışmanlık firmasıyla yeni yol haritası üzerine çalışıyoruz. Vizyon, misyon, şirket stratejilerinin belirlenmesi, işletme içi prosedürler, yönergeler, iş akış şemalarının hazırlanması, yetki ve sorumlulukların ayrılması ve tanımlanması süreçlerini tamamladık. Grubun teknoloji odağında yeni büyüme stratejilerinin ve hedeflerinin belirlendiği çalışmada aynı zamanda şirketin sürdürülebilirliği için ikinci neslin iş bölümlerine adaptasyonu ile ilgili de bir planlama hazırlıyoruz.

K5-... Şirketin yeni ufuklara yelken açabilmesini sağlayabilmek, hızlı ve rasyonel kararlar alabilmek, icra kuruluna şirketin vizyonu doğrultusunda yön verebilmek, adına kurumsallaşma çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu kapsamda kurumsallaşma komiteleri kurduk. Ayrıca iş süreçleri için de danışmanlık alıyoruz.

K6-... Danışmanlarla çalıştık. Kurumsallaşma ve global markalaşma stratejileri kapsamında önemli adımlar attık. Vizyon, misyon, şirket stratejilerinin belirlenmesi ayrılması ve tanımlanması süreçlerini başarı ile gerçekleştirdik. Üst yönetim yapısını günümüz koşullarına göre yeniden tasarladık.

K8-... İş süreçleri için danışmanlık alıyoruz. Organizasyon şemamızı, iş akış süreçlerimizi, görev tanımlarımızı oluşturarak, görev ve yetki alanlarını belirledik.

K9-... Kurumsallaşma için danışmanlık alıyoruz. Yönetim yapısını belirlerken güçlerin ayrılığı ilkesini esas alarak, adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı benimsedik. İlk olarak da icra kurulu ve yönetim kurulunu ayırdık.

K11-...Danışmanlık firmalarıyla çalışıyoruz. Kurumsal yönetim esaslarına uygun şekilde organizasyon şemamızı belirleyerek, pozisyon ve görevleri tanımladık. Görev dağılımına giderek, terfilerde verimlilik esasına gittik. İşletme içi prosedürler, yönergeler, iş akış



*şemalarının hazırlanması, yetki ve sorumlulukların ayrılması ve tanımlanması süreçlerini başarı ile gerçekleştirdik.*

*K14-... Danışmanlık firmalarıyla çalışıyoruz. Yakın zamanda halka açıldık. Kurumsal yönetim esaslarına uygun şekilde organizasyon şemamızı belirleyerek, pozisyon ve görevleri tanımladık. Görev dağılımına giderek, terfilerde verimlilik esasına gittik. Vizyon, misyon, şirket stratejilerinin belirleyerek şirket içi prosedürler, yönergeler, iş akış şemalarını tamamladık. Yetki ve sorumlulukların ayrılması ve tanımlanması süreçlerini başarı ile gerçekleştirdik.*

On dört katılımcıdan dokuzu “dijital dönüşüm uygulamaları” yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu koda ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

*K2-...ERP entegrasyonu vb. çalışmalarımızı sürdürüyoruz.*

*K3-... Teknoloji konularındaki yerel ve uluslararası sertifikalandırmaları takip ediyor ve şirketimizi bunlara uyumlu hale getirerek sertifikaları alıyoruz*

*K4-... Grubun teknoloji odağında yeni büyüme stratejilerinin ve hedeflerinin belirlendiği çalışmada şirketin sürdürülebilirliği için ünlü bir danışmanlık firmasıyla yeni yol haritası üzerine çalışıyoruz.*

*K5-.... Şirketin yeni ufuklara yelken açabilmesini sağlayabilmek, hızlı ve rasyonel kararlar alabilmek adına dijitalleşme çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu kapsamda kurumsallaşma komiteleri kurduk. Ayrıca iş süreçleri için de danışmanlık alıyoruz.*

*K6-... Global markalaşma stratejileri kapsamında önemli adımlar attık. Bu çerçevede dijital alt yapımızı yeniledik.*

*K7-...Dijital arşiv artı dijital revizyonlar yapabilecek dijital yazılımlar kullanıyoruz.*

*K9-...Dijitalleşme çalışmalarımız kapsamında komiteler kurduk. Ayrıca iş süreçleri için de danışmanlık hizmeti alıyoruz.*

*K11-... Şirketimizin sürdürülebilirliği ve gelecek kuşaklara sağlıklı devri için sürekli eğitim ve gelişim faaliyetlerimizi destekliyor, bilişim alt yapımızı güncelliyoruz.*

*K14-... Sistem gereği her şey yazılıdır. Bu sayede dijitalleşme çalışmalarımızı da hızlı bir şekilde yürütebiliyoruz. Şirketimizin sürdürülebilirliği ve gelecek kuşaklara sağlıklı devri için iş bölümleriyle ilgili planlama hazırlıyoruz.*

On dört katılımcıdan beşi “iş süreçlerini iyileştirmeye yönelik uygulamalar” yaptıklarını belirtmiş olup bu koda ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K2-... *Organizasyon şemaları, ERP entegrasyonu, çalışan görev tanımlarının yapılması, prosedür, genelge ve yönetmeliklerin oluşturulması, vb. çalışmaları sürdürüyoruz.*

K3-... *Bünyemize katılan her bir kişinin görev tanımlarının oluşturulması ve güncelliğinin takibinden başlayarak, strateji, plan, prosedür ve yönetmeliklere ilişkin çalışmaları titizlikle yürütüyoruz.*

K5-...*Şirketimizin kurumsallaşması çalışmaları kapsamında iş süreçleri için de danışmanlık alıyoruz.*

K7-...*Japon Kaizen sistemi, yalın yönetim, yalın organizasyon ve yalın üretim projesi başlattık. Artı değerler yönetim sistemimizle süreci yönetiyoruz ve bütün şirketlerimizin başında aile dışından profesyonel yöneticiler ekip halinde şirketlerimizin icraatlarını yürütmektedir, Kurumsallaşmanın daha köklü olması, kalıcı olması ve sistemi rahatlatması açısından projeler yürütüyoruz.*

K12-... *Şirket organizasyonundaki kişilerin dengeli ve uzmanlık temelli dağılımını sağlamak üzere bir hazırlık dönemimiz oldu. 2010 yılında yaptığımız organizasyonel yapılanma ile yönetim modelinde değişikliğe gittik.*

On dört katılımcıdan beşi “sürdürülebilirlik ve nesiller arası adaptasyon” kodlarını belirtmişlerdir. Bu koda ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K3-...*İzlenebilirlik ve sürdürülebilirlik konularını önemsiyoruz.*

K4-...*Şirketin sürdürülebilirliği için ikinci neslin iş bölümlerine adaptasyonu ile ilgili de bir planlama hazırlıyoruz.*

K5-... *Sürdürülebilirlik konusundaki çabalarımızı sürekli iyileşerek ve geliştirerek devam etmesi sağlıyoruz.*

K6-...*Sürdürülebilir bir yönetim modeli için Nisan 2008’de, dünyanın önde gelen finansal fon şirketi ile bir ortaklık kurduk. Bu süreçle beraber şirketin yönetim kadrosunda da bir ilk yaşandı. Şirket tarihimizde ilk kez aile dışından profesyonel bir CEO (İcra Kurulu Başkanı) geldi.*

K14-...*Şirketimizin sürdürülebilirliği ve gelecek kuşaklara sağlıklı devri için iş bölümleriyle ilgili planlama hazırlıyoruz.*

On dört katılımcıdan dördü “stratejik yönetim uygulamaları” yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu koda ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K3-...*İzlenebilirlik ve sürdürülebilirlik konularını önemsiyoruz. Gerek kalite, gerekse hizmet ve gerekse de çevre ve teknoloji konularındaki yerel ve uluslararası sertifikalandırmaları takip ediyor ve şirketimizi bunlara uyumlu hale getirerek sertifikaları alıyoruz.*

K4-...*Grubun teknoloji odağında yeni büyüme stratejilerinin ve hedeflerinin belirlendiği çalışmada aynı zamanda şirketin sürdürülebilirliği için ikinci neslin iş bölümlerine adaptasyonu ile ilgili de bir planlama hazırlıyoruz.*

K5-...*Şirketin yeni ufuklara yelken açabilmesini sağlayabilmek, hızlı ve rasyonel kararlar alabilmek adına stratejik yönetim uygulamalarımızı sürdürüyoruz.*

K6-...*Aile şirketi olarak kurumsallaşma ve global markalaşma stratejileri kapsamında önemli adımlar attık. Üst yönetim yapısını günümüz koşullarına göre yeniden tasarladık. Danışmanlarla çalıştık. Borsaya açık bir şirketiz. Sürdürülebilir bir yönetim modeli için Nisan 2008’de, dünyanın önde gelen finansal fon şirketi ile bir ortaklık kurduk. Bu süreçle beraber şirketin yönetim kadrosunda da bir ilk yaşandı. Şirket tarihimizde ilk kez aile dışından profesyonel bir CEO (İcra Kurulu Başkanı) geldi.*

Yanıtlar incelendiğinde; aile şirketlerinin kurumsallaşma adına yaptıkları en önemli adımın danışmanlık hizmetleri almak olduğu görülmüştür. Ardından iş süreçlerini iyileştirmeye yönelik çabalar sarf ederek, şirketlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak ve diğer nesillerle adaptasyonu sağlamaya yönelik çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Bu süreçte, dijital dönüşüm ve stratejik yönetim çalışmalarını da ihmal etmedikleri gözlenmiştir. Dijital dönüşümde dijital teknolojilerin şirket çalışanları tarafından benimsenmesi çok önemlidir. Devletimizin de bu konudaki çalışmaları şirketleri bu dönüşüme zorunlu kılmıştır. Genç ve eğitimli nüfusumuz da dijital dönüşüme uyum sağlayabilmekte şirketlerimiz adına büyük kolaylık sağlamıştır. Gerek üretim ve ihracat, gerekse de SGK ve vergi uygulamalarında dijital alt yapıımız entegre hale gelebilmiştir.

Yanıtlar bütünsel olarak değerlendirildiğinde aile şirketlerinin kurumsallaşma adına bir takım önemli girişimlerde bulunduklarını yalnız ailenin kurumsallaşma süreçlerinin duygusal hareket edildiği için yetersiz kaldığını, şirketin kurumsallaşması aşamasında ise profesyonel hareket ettikleri için daha başarılı olduklarını oysaki başarının şirketin kurumsallaşması ve ailenin kurumsallaşması süreçlerinde dengenin sağlanabilmesine bağlı olduğunu söyleyebiliriz.

Kurumsallaşma için şirket yönetiminde yani yönetim kurulu, icra kurulu, müdürler şirket sahibi ve/veya sahibin oğlu, kızı, akrabası, torunu vb olmaması gerekir. Sadece genel kurulda şirketin sahipleri, sermayedarları aile üyeleri olmalıdır. Bir aile şirketinde yönetimin her kademesinde aile üyelerinin ismine rastlanmıyorsa, yani şirket yönetimin anonimleşebilmişse şirket kurumsallaşabilmiş demektir. Patronun kim olduğu bilinmediği firma kurumsal firma demektir. İş ile işi birbirinden ayırabilmek yani bir işletmenin kişilere bağlı olmadan (aile kurucusu, aile büyüğü) faaliyetlerini sürdürebilmesi ve geliştirmeye devam etmesi gerekir. 3. Kuşağa devreden ve kurumsallaşma süreçlerinde belli mesafe katetmiş firmalarımız için bunu sağlamaya çalıştıklarını söyleyebiliriz.

#### 4.9.2.2. Kurumsallaşma Sürecinde Yaşanan Sorunlar

Katılımcılara yöneltilen bir diğer soru ise “**Kurumsallaşma Süreciyle İlgili Yaşadığınız Sorunlar Var Mı? Bu Sorunlardan Bahsedebilir Misiniz?**” sorusudur. İçerik analizi sonucuna göre; en sık vurgu yapılan hususun değişime karşı direnç (K2, K3, K4, K5, K6, K7, K9, K10, K13) olduğu tespit edilmiştir. Onu sırasıyla yetki devri ve sorumluluk paylaşımı (K1, K6, K8, K11, K12) ile ilgili sorunlar izlemektedir. Aşağıdaki tablo, “kurumsallaşmada yaşanan sorunlar” alt temasına ilişkin kodları ve frekansları içermektedir.

**Tablo 13:** Kurumsallaşma Sürecinde Yaşanan Sorunlar Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans

| Alt Tema                                 | Kodlar                              | Frekans |
|------------------------------------------|-------------------------------------|---------|
| Kurumsallaşma Sürecinde Yaşanan Sorunlar | Değişime Karşı Direnç               | 9       |
|                                          | Yetki Devri ve Sorumluluk Paylaşımı | 5       |

Kurumsallaşma sürecinde sorun yaşadığını ifade eden dokuz katılımcı “değişime karşı direnç” le karşılaştığını belirtmiştir. Bu koda ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K2-...*Değişime direnç her zaman yaşanabilmektedir. Ortaya çıkan farklı görüşleri de aramızda istişare ederek çözüme kavuşturabiliyoruz. Bu nedenle de kurumsallaşma çalışmalarımıza hız verdik.*

K3-... *Herkes dönüşümü istiyor ancak bu değişim zaman alıyor. Dönüşümü istesek de alışkanlıklar nedeniyle dönüşebilmek, değişebilmek zaman ve süreç alıyor.*

K4-...*Hayatın her döneminde/alanında (Ticari, Sosyal ve Kültürel) sorun olur. Önemli olan saygı-sevgi-akıl-mantık doğrultusunda ve ticari bilgi, kurum kültürünü oluşturarak sorunlara çözüm yolu arıyoruz. Bu süreçte değişime ayak uyduramayan veya değişime direnen çalışanlarımız da oluyor.*

K5-...*Büyüme hızımızla kurumsallaşma süreci arasındaki denge en önemli başarı faktörü. Kurumsallaşma sayesinde profesyonelce yönetiliyoruz. Yeni süreçlere uyum sürecinde çalışanlarımızın değişime karşı dirençleriyle karşılaşabiliyoruz.*

K6-...*Bu süreçte gerek büyüme, gerek yeni yatırımlar gerekse de kurumsallaşma süreçlerinin beraberinde getirdiği yenilik ve değişime uyum konusunda çalışanlarımızın büyük dirençleriyle karşılaşsak da danışmanlarla yürütülen çalışmalar sonrasında zamanla bu sorunların üstesinden gelebildik.*

K7-... *Çalışanlarımızın konfor alanlarından çıkmak istememeleri nedenleriyle sorunlarla karşılaşsak da kurumsal yapımızı oluşturduktan sonra zaman zaman ortaya çıkan farklı görüşleri de aramızda istişare ederek çözüme kavuşturabiliyoruz.*

K9-...*Kurumsallaşma süreçlerinde iş süreçlerinde ve teknolojilerde yaşanan değişimle beraber bazı sorunlarla karşılaşmakla birlikte kurumsallaşma sayesinde sorunlarımıza profesyonel çözüm yolları arıyoruz.*

K10-...*Çalışanlarımızın yeniliği ve değişimi kabullenemeyen bakış açısı, değişime direnci ve alışkanlıklarımızı devam ettiriyor olmamız, denetim ve kontrolün kaybolacağı kaygısı birkaç kez denememize rağmen kurumsallaşma çalışmalarımızın yarıda kalmasına yol açtı.*

K13-...*Alışkanlıkların terk edilmesi zor. Zamanla karşılaştığımız sorunları aile meclisi içerisinde çözmeye çalışıyoruz.*

Kurumsallaşma sürecinde sorun yaşadığını belirten katılımcılardan beşi (K1, K6, K8, K11, K12) “yetki devri ve sorumluluk paylaşımı” konularında sorun yaşadıklarını belirtmiştir. Bu koda ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K1-... *Bazı durumlarda hızlı karar almakta zorlanabiliyoruz. Ayrıca, değişime direnen ya da yetki -sorumluluk paylaşımına yatkın olmayan çalışanlarımız kurumsallaşma süreçlerimizi yavaşlatabiliyor.*

K6-.... *Öncelikle çalışanlarımız arasında büyük dirençle karşılaşsak da danışmanlarla yürütülen çalışmalar sonrasında zamanla bu sorunların üstesinden gelebildik. Sorumluluklar farklı kişilerde toplanınca daha başarılı bir yöntem belirlenmiş oluyor. Bu sebeple dengein kurulması büyük önem arz ediyor.*

K8-...*Yeterli şekilde bir sonraki kuşağa devretmede sorumluluk alabilecek kişilerin yetersiz olması.*

K11-...*Tabii ki, sorunlarımız var. En başında görev tanım ve süreçlerin yerleşmesi en büyük sorun. Ortaya çıkan farklı görüşleri istişare ederek çözüme kavuşturabiliyoruz.*

K12-...*Aile şirketlerinde dışarıdan isimlerin yönetime katılması ve çalışmaların uyumlu bir şekilde yürütülebilmesi en zorlu aşamaydı. Bu süreci “bebeğinizi bir başkasına emanet etmek” gibi örneklendirebilirim. Ancak, uzmanlık alanlarının önemine ve farklı bakış açılarının katma değerine olan inancımızla bazı alanlarda işi konunun profesyonellerine bıraktık. Aynı zamanda, aile değerlerimizi ve bakış açımızı daha kolay yansıtabilmek amacıyla İcra Kurulu Başkanını aile fertleri arasından seçmeyi tercih ettik. Şirketimizin gelecek vizyonunu böyle bir yapı üzerine inşa ederek kurumsallaşma sürecini tamamladık. Geriye dönüp baktığımızda kurumsallaşmayla ilgili attığımız tüm adımların şirketimize kalıcı faydalar sağladığını görmekten son derece mutluyuz.*

Patronlardan/Sermayedarlardan oluşan “genel kurul” üyeleri aynı zamanda yönetim kurulunda da yer alıyorsa o şirkette yetki devri yoktur. Yetki devri tepeden başlamaktadır. Sorumluluk paylaşımına gelince tüm paydaşlar arasında kazan/kazan yaklaşımını teşvik eder. Paydaşlar için saygı/birlik/beraberlik/uyum bütünlüğü anlamına gelir. Sorumluluk paylaşımı şirketleri “demir leblebi” yapar. Sorumluluk paylaşımı halka açık şirketlerde yönetim kurulunun şeffaf ve hesap verebilir şekilde hareket etmesi şeklinde gerçekleşir.

Yanıtlar incelendiğinde; aile şirketlerinde kurumsallaşmanın kolay bir süreç olmadığı, bu süreçte yaşanan en önemli sorunun değişime karşı direnç olduğu, geçmişten gelen alışkanlıkların değiştirilmesinin meşakatli bir süreci ifade ettiği, çalışanların da değişime karşı direnç gösterdikleri görülmektedir. Aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde yaşanan diğer sorun ise yetki devri ve sorumlulukların paylaşılması noktasında ortaya çıkmaktadır. Genel kurulun yönetim kuruluna yetki devri sağlıklı bir kurumsallaşma süreci için kritik öneme sahiptir.

Şirketin kurumsallaşma süreci ile ailenin kurumsallaşması farklı süreçlerdir. Ülkemiz aile şirketlerinde genellikle şirketin kurumsallaşma düzeyi ailenin kurumsallaşma düzeyinden daha ileride yer alabilmektedir. Özellikle şirketin kurumsallaşma sürecinde danışmanlık hizmetinden sıklıkla faydalandığını buna karşın ailenin kurumsallaşma süreçlerinde ise dışarıdan hizmet alımının ülkemizin önde gelen aile şirketleri ile (Koç/Sabancı/Eczacıbaşı, Anadolu Grubu vb) sınırlı kaldığını söyleyebiliriz. Şirketin kurumsallaşması ve ailenin kurumsallaşmasını eş zamanlı sürdürebilen firmalar ise kalıcı ve uzun süre yaşayabilen aile şirketlerine dönüşebilmektedir.

#### **4.9.2.3. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği**

Katılımcılara yöneltilen “**Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeniz Var Mı? Var İse; Neden İhtiyaç Duydunuz?**” sorusundan elde edilen bulgular incelenmiş olup buna göre; on dört katılımcının sekizi (K4, K5, K6, K7, K8, K9, K12, K14) aile şirketlerinde bağımsız yönetim kurulu üyesi olduğunu belirtmiştir. Diğer yandan; altı katılımcı (K1, K2, K3, K10, K11, K13) ise organizasyon yapıları içerisinde bağımsız yönetim kurulu üyeliğine yer verilmediğini ifade etmiştir.

“Evet” yanıtı veren katılımcılardan bunu gerekçelendirmesi istenmiş ve en yüksek frekansa sahip olan neden, sekiz yanıtla (K4, K5, K6, K7, K8, K9,) “profesyonel destek almak” olarak ön plana çıkarken sırasıyla “şirketin kurumsallaşması” ve (K6, K9) “aile üyeleri arasındaki çatışmayı önlemek” (K12, K14) olarak öne çıkmaktadır. Aşağıdaki tablo, “bağımsız yönetim kurulu üyeliği” alt temasına ilişkin kodları ve frekansları içermektedir.

**Tablo 14:** Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans

| Alt Tema                          | Kodlar                                  | Frekans |
|-----------------------------------|-----------------------------------------|---------|
| Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Var | Profesyonel Destek                      | 4       |
|                                   | Şirketin Kurumsallaşması                | 2       |
|                                   | Aile Üyeleri Arasında Çatışmayı Önlemek | 2       |
| Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Yok | Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Yok       | 6       |

“Bağımsız yönetim kurulu üyeliği” var diyen sekiz katılımcının profesyonel destek almak koduna ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K4-.... Yirmi beş yıllık eski bir profesyonel çalışmamız şimdi Bağımsız Yönetim Kurulu Üyemiz olarak çalışıyor. Ayrıca Yönetim Kurulunu aydınlatma noktasında danışmanlar mevcuttur. Hem genç üyelere tecrübe kazandırmak, hem de Yönetim Kurulu'na katılanları onore etmek amacıyla ihtiyaç duyduk.

K5-.... Bağımsız yönetim kurulu üyelerimiz var. Yönetim kurulu üyelerinin sadece hissedarlardan oluşması ise maalesef yeterli olmamakta. Mutlaka alanında uzman profesyonel yönetici, mali işler & finans uzmanı, hukukçu, mühendis veya akademisyen olan bağımsız üyelerin şirket yönetim kurulunda yer almaları bu anlamda son derece önemli ve değerli bir kazanım. Bu kişiler, çıkar çatışmasından uzak kalarak, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri içerisinde görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme olanağı ile de tüm paydaşlara ayrıca güven verebildikleri için.

K6-.... Halka açık bir şirket olduğumuzdan 2 bağımsız YK üyemiz var. Profesyonel destek alabilmek; profesyonellerin tecrübelerinden, bilgi ve birikimlerinden faydalanabilmek için ihtiyaç duyuldu. Yönetim kuruluna tecrübeleri ile katkıda bulunmalarının yanı sıra, yenilikçi ve taze fikirler sunabilme imkanlarından faydalanabiliyoruz.

K7-.... İki tane Bağımsız Yönetim Kurulu Üyemiz var. İcradan sorumlu olan üyelerin faaliyetlerini izlemek ve şirket stratejisinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadırlar.



K8-.... Bağımsız YK üyelerimiz yönetim kurulu bünyesinde yönetimi gözetleme ve denetim görevlerini yerine getirirler.

K9-.... 5 kadın 1 erkek 6 bağımsız YK üyemiz var. Profesyonel destek alabilmek ve kurumsal bir yönetim anlayışının hakim olabilmesi adına ihtiyaç duyduk. Bu sayede aile dışından yönetime katılan profesyonellerin tecrübelerinden, bilgi ve birikimlerinden faydalanabiliyoruz.

K12-....Aile dışından yönetime katılan kişiler tecrübelerini paylaşarak kendi bilgi-birikimlerini şirkete aktarıyorlar. Şirket çalışanlarına farklı bir perspektif vererek, şirketimizde, aile dışından gelenlerin de en üst noktalara yükselebileceğini ve karar mekanizmasında söz sahibi olabileceklerini gösteriyorlar. Yıllarca biriktirdikleri tecrübeleri ve networklerini şirket için kullanabiliyorlar. Çalışanların danışabilecekleri farklı bir üst düzey kaynak oluşturuyorlar. En önemlisi de bir aile şirketine zamanla, doğal olarak oluşan karar alma alışkanlıklarını değiştirmede rol oynuyorlar. Duygusallıktan daha uzak, kurumsal bir yaklaşımla katkıda bulunuyorlar. Tüm dünyada hızlı ve sağlıklı büyüyen, teknolojiye ve insana ciddi yatırımlar yapan, büyük hedefleri olan bir şirketiz. Bu gelişimin sürdürülebilir olması için global kurumlarda da tecrübeye sahip, başarısını kanıtlamış yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere sahip olmamızı bir zorunluluk olarak görüyoruz.

K14-.... Halka açılmadan öncede bir bağımsız yönetim kurulu üyemiz vardı, şimdi iki bağımsız yönetim kurulu üyemiz var. Ortaklar arasında denge açısından makul bir insan çok önemli. Ayrıca, profesyonellerin de birikimlerinden faydalanıyoruz.

Katılımcıların ikisi (K12, K14) “aile üyeleri arasındaki çatışmaları önlemek” için yanıtını vermiştir. Bu koda ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K12-.... Yönetim kurulu üyesi aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalarda dengeyi sağlayabilmek adına bağımsız yönetim kurulu üyeleri katkı sağlıyorlar.

K14-.... Yönetim kurulunda yer alan genel kurul üyesi ortaklar arasında denge açısından makul bir insan çok önemli.

Katılımcıların ikisi “şirketin kurumsallaşması” için yanıtını vermiştir. Bu koda ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K7-.... İki tane Bağımsız Yönetim Kurulu Üyemiz var. Profesyonellerin birikimlerinden faydalanıyoruz. Ayrıca şirketin kurumsallaşması çabalarımıza destek oluyorlar, önümüzü açıyorlar.

K8-.... *Bağımsız YK üyemiz var. Profesyonel destek alabilmek ve şirkette kurumsal bir yönetim anlayışının hakim olabilmesi adına ihtiyaç duyduk. Daha objektif karar verebilmemize katkı sağlıyorlar.*

Altı katılımcı ise (K1, K2, K3, K10, K11, K13) şirketlerinde bağımsız yönetim kurulu üyesi olmadığını ifade etmiştir. Bu koda dair ifadeler şöyledir:

K1-.... *Sektörü ve işi doğru okuyabilen, şirket finansallarına hakim, makro bakış açısına sahip, iş ve operasyon modellerini iyi değerlendirebilecek, doğru risk ve fırsat analizlerini yapabilecek düzeyde yetkin kişilerle henüz karşılaşmadığımız için henüz bağımsız yönetim kurulu üyemiz yok.*

K2-.... *Henüz yok. Yalnız, kurumsallaşma çalışmalarımızla birlikte aramıza bağımsız yönetim kurulu üyelerinin katılmasını planlıyoruz.*

K3-.... *Bağımsız yönetim kurulu üyesinin sektörümüzde deneyimli olması, şirketin kültürüne uyumlu olması gerekir. Özellikle şirket kültürüne uyum konusunda sorun yaşanabileceği kaygısıyla bağımsız yönetim kurulu üyesi tercihimiz olmadı.*

K10-.... *Öncesinde 1 bağımsız yönetim kurulu üyemiz vardı, yalnız kurum kültürüne uyum konusunda sorunlar yaşadık. Ayrıca, güven duyma konusunda da sıkıntılarımız oldu.*

K11-.... *Kararımıza karışır mı, işimizi engellerler mi, atacağımız her adımı risk olarak görürler mi? gibi kaygılarımızdan ötürü bağımsız yönetim kurulu üyesiyle çalışmayı tercih etmedik.*

K13-.... *Bağımsız yönetim kurulumuz olmamakla birlikte bu konuda arayışlarımızı, çalışmalarımızı sürdürüyoruz. İhtiyacımızın olduğunu düşünüyoruz.*

Yanıtlar incelendiğinde altı şirkette bağımsız yönetim kurulu üyesi bulunmadığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak da henüz bağımsız yönetim kurulu üyesine ihtiyaç duyulmadığını ve/veya öncelik arz etmediğini; sektör deneyimi, kurum kültürüne uyum sağlayamama kaygısı, güven konusunda geçmişte yaşadığımız olumsuz deneyimler ve işi doğru okuyabilen, makro bakış açısına sahip, risk ve fırsat analizlerini yapabilecek düzeyde yetkin kişilerle tanışmama ya da yüksek maliyeti gibi ekonomik kaygılar ile her kararımıza karışır mı? işimizi engellerler mi? atacağımız her adımı risk olarak görürler mi? düşünceleri aile şirketlerinin bağımsız yönetim kurulu üyeleriyle çalışmasına engel teşkil edebilmektedir.

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri üst yönetim günü kurtarmak için çok ciddi zaman harcarken, bağımsız yönetim kurulu üyeleri; şirketin stratejik olarak geliştirilmesi, sürdürülebilir büyümeyi sağlayabilmesi, büyük resme odaklanabilmesi, icranın ve yönetim kurullarının iş körlüğünü aşabilmesi ve onların olaylara daha stratejik bakmalarını sağlarken karar almalarını da kolaylaştırabilmektedir.

Ayrıca, aile üyeleri arasında yaşanabilecek çatışmaları önleyebilmek ve kurumsallaşma süreçlerine katkı sağlayabilmeleri adına bağımsız yönetim kurulu üyesine ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir.

#### 4.9.2.4. Prosedürler ve İş Akışlarından Sorumluluk

Katılımcılara yöneltilen “**Şirketinizde prosedürler, iş akışları, ürün ağaçları ve iş tanımları vb. çalışmalar kimin sorumluluğunda yürütülüyor?**” sorusundan elde edilen bulgular incelenmiş olup buna göre; on dört katılımcıdan yedisi (K1, K5, K6, K8, K9, K12, K13) ilgili süreçlerin CEO veya Genel Müdür onayıyla yürütüldüğünü belirtmiştir. Beş katılımcı (K2, K3, K4, K10, K14) ise buna insan kaynakları ve ilgili departmanların sorumluluğunda yürütüldüğünü ifade etmiştir. İki katılımcı (K7, K11) ise Yönetim kurulu ve İcra kurulunun sorumluluğuna vurgu yapmıştır. Aşağıdaki tablo, şirketin kurumsallaşması doğrultusunda “prosedürler ve iş akışları” alt temasına ilişkin kodları ve frekansları içermektedir.

**Tablo 15:** Prosedürler ve İş Akışları Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans

| Alt Tema                                  | Kodlar                                             | Frekans |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------|
| Prosedürler ve İş Akışlarından Sorumluluk | CEO ve Genel Müdür                                 | 7       |
|                                           | İnsan Kaynakları Departmanı ve İlgili Departmanlar | 5       |
|                                           | Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu                      | 2       |

Katılımcıların “CEO ve Genel Müdür” koduna ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K1-... *İlgili departman müdürleri yürütüyor. Genel Müdür onayıyla yürürlüğe giriyor.*

K5-... *İnsan kaynakları departmanı ile ilgili departmanlar tarafından yürütülür. CEO tarafından onaylanarak yürürlüğe girer.*

K6-... İnsan kaynakları departmanı ile ilgili departmanlar tarafından yürütülür. CEO tarafından onaylanarak yürürlüğe girer.

K8-... İnsan kaynakları departmanı ile kalite departmanı tarafından yürütülür. CEO tarafından onaylanarak yürürlüğe girer.

K9-... İnsan kaynakları departmanı ile ilgili departmanlar tarafından yürütülür. CEO tarafından onaylanarak yürürlüğe girer.

K12-... Şirketimizdeki prosedürler İnsan Kaynakları Departmanımız ve ilgili departmanlar tarafından yönetmeliklere uygun şekilde hazırlanır, belgelendirme sürecinin ardından Yönetim onayı ile yayınlanır. CEO tarafından onaylanarak yürürlüğe girebilir. Ürün ağaçları AR-GE departmanı; iş akışları ve iş tanımları İnsan Kaynakları Departmanı'nın sorumluluğundadır. Gerekli görüldüğü hallerde iş değerlendirme ve piyasa koşulları analizi için danışmanlık hizmeti alınır.

K13-...İnsan Kaynakları Departmanı tarafından yürütülür. CEO tarafından onaylanarak yürürlüğe girer.

Katılımcıların “İnsan kaynakları departmanı ve ilgili departmanlar” koduna ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K2-.... İnsan Kaynakları Departmanı ilgili departmanlarla yürütüyor, nihai karar ise Yönetim kurulu üyelerine ait.

K3-.... Tüm doküman süreçlerimiz İnsan Kaynakları departmanı ve Kalite Güvence departmanı tarafından hazırlanıyor ve takip ediliyor. Bu konudaki çalışmalarımız çok detaylı. Özellikle gıda işi ile uğraştığımızdan dolayı hassasiyetimiz çok yüksek. Ürün sayımız, müşteri sayımız ve ihracat yaptığımız ülke sayısı da yüksek olduğundan ötürü bu detaylara ihtiyaç duyuyor ve sürekliliğine önem veriyoruz. Belgelendirme kuruluşlarının denetimlerinin haricinde, yerel ve ihracat müşterilerimizin gönderdiği firmalarca da denetleniyoruz.

K4-.... Şirketimizdeki tüm iş akışları ve iş tanımları İnsan Kaynakları Departmanı tarafından yürütülmektedir.

K10-.... İş akışları ve iş tanımları İnsan Kaynakları Departmanı ilgili departman müdürleriyle birlikte hazırlıyorlar.

K14-.... *İş akışları ve iş tanımları, Stratejik Planlama Departmanı, İnsan Kaynakları Departmanı ve Danışmanlık hizmeti çerçevesinde belirleniyor.*

Katılımcıların “Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu” koduna ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K7-.... *Bütün şirketlerimizin icraatçılarından ve genel müdürlerinden oluşan İcra Kurulumuz tarafından yürütülmektedir.*

K11-.... *Kalite Güvence ve İnsan Kaynakları Departmanı tarafından yapılan hazırlıklar Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu onayıyla yürütülmektedir.*

Yanıtlar incelendiğinde; aile şirketlerindeki prosedürler, iş akışları, ürün ağaçları ve iş tanımları vb. çalışmaların insan kaynakları departmanı ve ilgili departmanlar tarafından hazırlandığı ancak alınan kararların yürürlüğe girerken CEO, Yönetim Kurulu ve/veya İcra Kurulu onayıyla yürürlüğe girdiğini söyleyebiliriz. Aile şirketlerinin kurumsallaşması sürecinde şirketin kurumsallaşması her zaman ailenin kurumsallaşmasının önünde gider. Aile şirketi sahipleri şirketlerinin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek adına danışmanlar kullanarak ve/veya profesyonel destek alarak işlerini ailelerinin önünde tutabilirler. Ailenin kurumsallaşmasının şirketin kurumsallaşması sürecinin gerisinde kalması durumunda oluşabilecek olumsuzluklar şirketlerin de ailelerinde parçalanmasına/dağılmasına sebep olabilmektedir. Bu çerçevede, şirketin kurumsallaşması ile ailenin kurumsallaşması süreçlerinin dengeli bir şekilde yürütülmesi kritik önem arz etmektedir.

#### **4.9.3. Aile Şirketlerinde İç Kaynak Bağımlılığına İlişkin Bulgular**

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda aile şirketlerinde iç kaynak bağımlılığı temasına ilişkin **“Bilinçli/Arzulanan İç Kaynak Bağımlılığı ve Bilinçsiz/Arzulananmayan İç Kaynak Bağımlılığı”** olmak üzere iki alt tema belirlenmiştir. Aşağıdaki tabloda bu temaya bağlı alt tema ve kodlar yer almaktadır:

**Tablo 16:** Aile Şirketlerinde İç Kaynak Bağımlılığına İlişkin Alt Tema ve Kodlar

| <b>Tema</b>                              | <b>Alt Tema</b>                                | <b>Kodlar</b>                                                                                                    |
|------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aile Şirketlerinde İç Kaynak Bağımlılığı | Bilinçli/Arzulanan İç Kaynak Bağımlılığı       | Aile üyelerinin şirketin yönetim organlarında temsili, Aile üyelerinin şirkette birden fazla görevde çalışmaları |
|                                          | Bilinçsiz/Arzulananmayan İç Kaynak Bağımlılığı | Aile üyelerinin şirketin yönetim organlarında temsiliinde yaşanan sorunlar                                       |

#### **4.9.3.1. Bilinçli/Arzulanan İç Kaynak Bağımlılığı**

İçerik analizi sonucunda, bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığının boyutları “**Aile Üyelerinin Şirkette Çalışması ve Yönetim Kurulu Üyelerinin ve Müdürlerin Genel Kurul Üyelerinden Oluşması**” olarak tespit edilmiştir.

##### **4.9.3.1.1. Aile Üyelerinin Şirketin Yönetim Organlarında Temsili**

Katılımcılara “**Ailenin soyadını taşıyan aile üyeleri şirketinizde hangi yönetim kademesinde çalışıyorlar? İşle ilgili yazılı iş tanımları var mı? Ne iş yapıyorlar? Bu konuda herhangi bir sorun yaşadınız mı?**” sorusu yöneltilmiştir. İçerik analizi sonucunda; beş katılımcının (K2, K5, K6, K7, K8,) **Genel Kurul ve Yönetim Kurulu Üyesi** olarak çalıştığı tespit edilmiştir. Onu **Genel Kurul, Yönetim Kurulu Üyesi, İcra Kurulu Başkanı ve Müdür** pozisyonlarında çalışması (K3, K4, K9, K10, K12, K13, K14) izlerken, son sırada ise **İcra Kurulu ve Departman Müdürü** (K1, K11) olarak çalışması takip etmiştir.

Diğer yandan; araştırmaya katılan aile şirketi yöneticilerinin onu aile üyelerinin yazılı bir iş tanımlarının olduğunu belirtirken, dördü yazılı iş tanımlarının olmadığını ifade etmiştir. Aşağıdaki tablo, “aile üyelerinin şirketin yönetim kurulu organlarında temsili” alt temasına ilişkin kodları ve frekansları içermektedir.

**Tablo 17:** Aile Üyelerinin Şirketin Yönetim Organlarında Temsili Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans

| Alt Tema                                              | Kodlar                                                          | Frekans |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------|
| Aile Üyelerinin Şirketin Yönetim Organlarında Temsili | Genel Kurul ve Yönetim Kurulu Üyesi                             | 5       |
|                                                       | Genel Kurul, Yönetim Kurulu Üyesi, İcra Kurulu Başkanı ve Müdür | 7       |
|                                                       | İcra Kurulu Üyesi ve Departman Müdürü                           | 2       |

Katılımcıların beşi aile soyadını taşıyan bireylerin “Genel Kurul ve Yönetim Kurulu Üyesi” olarak görev yaptığını belirtmişlerdir. Bu koda ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K2-... Genel Kurul ve Yönetim kurulu Başkan ve üyeleri olarak çalışmaktadırlar. Henüz yazılı iş tanımları mevcut değil.

K5-..Genel Kurul ve Yönetim Kurulu Üyesi pozisyonunda görev almaktadırlar.2.Nesiller grup şirketlerimizin sorumluluğunu da ayrı ayrı üstlenmektedirler. Herkesin yazılı görev tanımları mevcuttur.

K6-... Genel Kurul üyeleri sadece Yönetim kurulunda görev alıyorlar. Her pozisyon için yazılı görev tanımlarımız var.

K7-...3. kuşak aile üyeleri şirketlerimizin Genel Kurulu üyeliği ile, Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı gibi üst yönetimde görev almaktadır. Herkesin, her pozisyonun yazılı, tanımlı görev ve yetkileri belirlenmiştir.

K8-...Genel kurul üyeleri olan aile üyelerimiz her bir şirketin başında. Yazılı görev tanımlarımız var.

Katılımcıların yedisi aile soyadını taşıyan bireylerinden hem Genel Kurul’da, hem Yönetim Kurulunda görevlendirildikleri, aynı zamanda İcra Kurulu Başkanı olarak görev yaptıkları ve bir departmanı bizzat yönettiklerini belirtmişlerdir. Bu koda ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K3-...Üçüncü kuşakta Yönetim Kurulu Başkanı, Finans, Satın alma, Dördüncü kuşakta 4 kişi ayrı şirketlerin başında dururken diğer dört kişi şirket içerisinde belirli görevleri mevcut. İhracat sorumlusu, pazarlama sorumlusu ve asistanlık gibi. Herkesin belirli görev tanımları var. Mevcut çalıştıkları alanlarda profesyonelleşme süreçlerine destek olmaya çalışıyoruz.

K4-... Grup başkanlıkları görevlerini yürütüyorlar. Tedarik Zinciri Grup Başkanı, Kimya Grup Başkanı, İhracat Grup Başkanı, Pazarlama ve Satış Grup Başkanı, Yatırım Grup Başkanı olarak şirkette kritik pozisyonlarda yer alıyorlar. İş tanımları var, profesyonelleri ile çalışmalarını yürütmektedirler. Biz, ikinci kuşak grup başkanları ile Yönetim Kurulu'nu oluşturmaktayız.

K9-...Yönetim kurullarında ve sektör başkanlıklarında ve icra kurullarında görev yapıyorlar. Yazılı görev tanımlarımız var.

K10-...Yönetim kurulu başkan yardımcımız üçüncü kuşak üyeler de yönetsel pozisyonlarda çalışmaktadırlar. Yazılı iş tanımlarımız yok. Genç yaşta işin içinde büyüdüğümüz için kardeşler ve aile üyeleri (çocuklar) kendi aralarında görev ve yetkilerini belirleyebiliyorlar. Üretim ve satış pozisyonlarında görev yapıyorlar.

K12-...Aile bireyleri de sahip olduğu yetkinlikler ve iş hayatındaki tecrübe/birikimlerin doğrultusunda şirketimizde istihdam ediliyor. Aile üyeleri sadece yönetim kademelerinde değil birikimlerinin gerektirdiği farklı kademelerde görevlendiriliyor. (Planlama, Üretim, Satış, Lojistik, Ar-Ge departmanlarında) Herkesin İnsan Kaynakları Departmanı tarafından belirlenen rolleri var. Tüm beyaz yaka çalışanlarımızın olduğu gibi aile üyelerinin de yazılı iş tanımları bulunuyor.

K13-...Yönetim kurullarında ve icra kurullarında görev yapıyorlar. Yazılı görev tanımlarımız henüz yok, bu konudaki çalışmalarımız sürüyor.

K14-...Yönetim kurulunda üçüncü kuşak üyeler de yönetsel pozisyonlarda çalışmaktadırlar (Güney Amerika Ülke Müdürü, Uzakdoğu Asya Ülke Müdürü, İngiltere Ülke Müdürü, Firma Genel Koordinatörü, Geleneksel Kanal Satış Müdürü, Toptan Kanal Satış Müdürü, Finansal Kontrolör Yöneticisi). İhracat yaptığımız ülkelerden sorumlu müdür, satış müdürü ve benzer pozisyonlarda görev yapıyorlar. Herkesin iş tanımı yazılıdır.



Katılımcıların ikisi ise aile soyadını taşıyan bireylerin “İcra Kurulu Üyesi ve Departman Müdürü” pozisyonlarında görev yaptığını belirtmişlerdir. Bu koda ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

*K1-...Ürün geliştirme, Üretim ve Medya tanıtım görevlerini sürdürüyorlar.*

*K11-...Şirketin tüm kademelerinde (Üretim, Satış, Pazarlama, Mali İşler, Satın alma) pozisyonlarda aile bireyleri görev yapıyor. Herkesin iş tanımı yazılı.*

Aile şirketi sahipleri bilinçli ve arzulanan bir şekilde kendilerini hem sermayedar (Genel Kurul Üyesi) hem de kendini yönetim kuruluna seçerek şirketi yönetmektedir. Bunun yanı sıra araştırmamızda da en fazla görüldüğü üzere Genel Kurulu Üyesi hem Yönetim Kurulu’nda, hem İcra Kurulu Başkanı olarak hem de Departman Müdürü pozisyonlarında çalışabilmektedir. Bunun ana nedeni olarak şirkette aile dışında çalışan/çalışabilecek yöneticilere güvensizlik duygusu olarak ifade edebiliriz. Yalnız bu durumda zaman içinde aile üyelerinden bir ya da birkaçı vazgeçilmez, olmazsa olmaz yani onlar olmazsa şirkette işler yürümez hale gelebilir. Bu durum söz konusu aile üyesi/üyeleri için bilinçli oluşturulan/arzulanan iç kaynak bağımlılığına yol açabilmektedir.

Aynı soyadı taşıyan aile üyelerinin hangi yönetim kademesinde çalıştıklarına bakıldığında ise şirketin büyüklüğüne göre farklı yönetsel kademelerde görev yaptıklarını söyleyebiliriz. Aynı zamanda fonksiyonel birimlerde de aile üyelerinin görev aldıkları tespit edilmiştir. Kişilerin yetkinliklerine ve şirketin yapısına göre aile üyelerinin hem yönetsel hem de fonksiyonel birimlerde görev yaptıklarını söyleyebiliriz.

#### **4.9.3.1.2. Aile Üyelerinin Şirkette Birden Fazla Görevde Çalışması**

Katılımcılara, “**Yönetim Kurulu Üyelerinden Bazıları Aynı Zamanda Üretim, Satış, Pazarlama, Finans, Satın Alma Müdürü Olarak Çalışıyorlar Mı? Evet İse, Neden?**” sorusu yöneltilmiştir. İçerik analizi sonucunda; on yönetim kurulu üyesi aynı zamanda ilgili departmanlarda yönetici/müdür olarak çalıştıklarını ifade etmişlerdir. “Evet” yanıtı veren katılımcılardan bunu gerekçelendirmesi istenmiş ve en yüksek frekansa sahip olan neden, altı yanıtla (K1, K2, K3, K4, K10, K11) “hızlı karar alabilme” olarak öne çıkmıştır. Dört katılımcı (K4, K7, K11, K14) “iş öğrenme/şirketi tanıma, eğitim” hususlarına vurgu yaparken, en az ifade edilen unsur ise (K11, K12) “profesyonel yöneticiye güven duymama”dır. Dört katılımcı ise

profesyonel yönetici maliyetini azaltma nedeniyle yönetim kurulu üyesinin aynı zamanda departman müdürü olarak çalıştığını belirtmişlerdir. Aşağıdaki tablo, “aile üyelerinin şirkette birden fazla görevde çalışması” alt temasına ilişkin kodları ve frekansları içermektedir.

**Tablo 18:** Aile Üyelerinin Şirkette Birden Fazla Görevde Çalışması Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans

| Alt Tema                                                | Kodlar                                  | Frekans |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------|
| Aile Üyelerinin Şirkette Birden Fazla Görevde Çalışması | Hızlı Karar Alabilme                    | 6       |
|                                                         | İş Öğrenme/Şirketi Tanıma/Eğitim        | 4       |
|                                                         | Profesyonel Yöneticiye Güvenmeme        | 2       |
|                                                         | Profesyonel Yönetici Maliyetini Azaltma | 2       |

Yönetim kurulu üyelerinin profesyonel fonksiyonlarını olduğunu belirten on katılımcıdan altısının (K1, K2, K3, K4, K10, K11) en çok vurgu yaptıkları neden; hızlı karar alabilmektir. Hızlı karar alabilme koduna ilişkin ifadeler aşağıda yer almaktadır:

K1-...*Evet, fiilen çalışıyorlar. Şirketin büyümesinde ve bu noktaya gelmesinde onların bilgi ve tecrübeleri çok oldu. Hızlı karar alabilmemizde kolaylık sağlıyor.*

K2-...*Evet. Kişilerin yalnızca aile bireyi olması değil, aynı zamanda eğitim ve yetkinlikleri sebebiyle Satış, Pazarlama, Muhasebe ve Satın alma ve diğer departmanlarda aktif görevleri var. Aile şirketi olduğumuzdan aile bireyleri ihtiyaç duyulan departmanlarda görev alabiliyorlar. Bu da ailenin bir arada çalışması ve de hızlı karar alabilmesini sağlıyor.*

K3-.... *Evet çalışıyor. Finans, Satın alma, İhracat Sorumlusu, Pazarlama sorumlusu ve Asistanlık gibi pozisyonlarda çalışıyorlar. Aile şirketi olduğumuzdan aile bireylerine çalışabilmeleri için imkan sağlıyoruz. Diğer taraftan işi sahiplenmeleri ve de hızlı karar alabilmeyi sağlıyor.*

K4-.... Hisselerinin tamamı aileye ait olup, yönetim kurulunda dört erkek kardeşin görev aldığı ve üçüncü nesil aile bireylerinin de şirkette aktif olarak çalıştığı tipik bir aile şirketi. Tedarik Zinciri, İhracat, Pazarlama ve Satış pozisyonları yönetim kurulu/aile üyeleri tarafından yürütülmekte, şirkette kritik pozisyonlarda yer almaktadırlar. Bu sayede profesyonel yönetici maliyetlerimizi de yönetebiliyoruz. Ayrıca yetkilerini kullanarak profesyonellerle de çalışma içerisinde. Aile şirketi olmamız, işin içine büyümemiz, işi sahiplenmemiz ve ailenin bir arada kalmasını sağlayabilmek adına müdür pozisyonlarında da aile üyeleri çalışıyor. Bizde hiçbir yönetici şirketten büyük değildir.

K10-.... Üretim, İhracat ve Satış pozisyonları yönetim kurulu/aile üyeleri tarafından yürütülmektedir. İşin içinde büyüdüğümüz için hızlı karar alabiliyoruz.

K11-.... Aile bireyleri ve bende görev yapıyorum. Ailemizin şirketi olması, ailenin bir arada çalışması ve hızlı karar alabilmemizi sağladığı düşüncesiyle müdür pozisyonlarında da çalışıyorlar.

Katılımcıların dördü (K4, K7, K11, K14) “iş öğrenme/şirketi tanıma/egitim” yanıtını vermişlerdir. Bu koda ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K4-.... Aile şirketi olmamız, işin içine büyümemiz, işi sahiplenmemiz ve ailenin bir arada güven içinde kalmasını sağlayabilmek adına müdür pozisyonlarında da aile üyeleri çalışıyor. Bu sayede hızlı karar alabiliyoruz.

K7-...Aile şirketlerinde devamlılığın sağlanabilmesi, bir sonraki jenerasyonun başarısına bağlı. Aile bireyinin de üst düzey yönetici olabilmesi için, her profesyonel yöneticinin geçtiği aşamalardan geçmesi gerekiyor. Bütün departmanları tanımak için, firma içinde iyi bir oryantasyon dönemi geçirmenin üzerinde duruyor, bunun genç yaşlarda yapılması da kişiye özellikle bir avantaj sağlayacağına inanıyoruz ve uyguluyoruz. “Çünkü yönetici adayı firmayı ve yapılan işi ne kadar iyi tanırsa yapmak istediği şeyleri hayata geçirmesi o kadar kolay olacaktır.

K11-.... İşin içinde büyüdük. Süreçlere hakimiz. Hızlı büyüdüğümüz içinde kontrolü kaybetmemek adına süreçleri dahil olmaya devam ediyoruz.

K14-...Genel müdürümüz aynı zamanda yönetim kurulu üyesi. Dönemsel olarak pozisyon boşluğu oluştuğunda görev yapabilmektedirler. Örneğin bir YK üyemiz COO vekilliği yapıyor. İhracat, Pazarlama ve Satış pozisyonları yönetim kurulu/aile üyeleri tarafından yürütülmektedir. İşin içinde büyümemiz dolayısıyla müdür pozisyonlarında da çalışıyoruz.

Katılımcıların ikisi (K11, 12) “profesyonel yöneticiye olan güvensizlik” nedenine vurgu yapmışlardır. Bu koda ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K11-.... *Hızlı büyüdüğümüz içinde kontrolü kaybetmemek adına süreçleri dahil olmaya devam ediyoruz.*

K12-...*Şirketi kontrol altında tutabilmek için buna ihtiyaç duyuyoruz. Yönetim Kurulumuz özellikle farklı alanlarda uzman üyeler tarafından oluşuyor ve aynı zamanda uzmanlık konularında operasyonu yürüten ekiplere danışmanlık görevini üstleniyor. Biz kurum olarak ortak akılla çıkan sonucun verimliliğine inanıyoruz ve tüm süreçlerimizi bu paralelde yönetiyoruz.*

“Profesyonel yönetici maliyetini yönetebilme/azaltma” görüşünü öne süren dört katılımcıya ait ifadeler ise şöyledir;

K5-...*Yönetim Kurulu üyeleri Müdür düzeyinde çalışmazlar. Bu seviyede profesyonel çalışanlarımız var.*

K6-...*Halka açık bir şirketiz. Yönetim Kurulu üyeleri Müdür düzeyinde çalışmazlar. Bu seviyede profesyonel çalışanlarımız var.*

K8-... *Yönetim Kurulu üyeleri Müdür düzeyinde çalışmazlar. Bu seviyede profesyonel çalışanlarımız var.*

K9-...*Yönetim Kurulu üyeleri Müdür düzeyinde çalışmazlar. Bu seviyede profesyonel çalışanlarımız var. Profesyonel yönetici maliyetini yönetebilme adına aile üyesi departman müdürüne ev ya da araba alarak ve/veya düğün masrafları karşılayarak ücretini düşük tutabilirsin. Bu durumda profesyonel yöneticiler, aile üyesi olmasına karşın “vay be bizden düşük ücret alıyor” derler.*

Yanıtlar incelendiğinde; aile şirketlerinde tam anlamıyla kurumsallaşmanın sağlanamadığını, bilinçli/arzulanan bir şekilde iç kaynaklara bağımlılık yaratıldığını, önemli pozisyonlarda aile üyelerinin görev aldığını, bu görevlerde bulunmalarının temel nedeni olarak da “güven ve hızlı karar alabilme,” “iş aile üyelerinin öğrenmesi” ve “şirketin kontrolünün” aile üyelerinde olması olduğunu söyleyebiliriz.

Bu durumun aile şirketlerinin bilinçli bir şekilde tercih ettiği, aynı zamanda arzulan bir durum olduğunu söyleyebiliriz. Her ne kadar aile üyeleri kurumsallaşma ve bu doğrultuda profesyonel kadrolardan ve danışmanlık hizmetlerinden faydalanmanın önemli yararlarından söz etmeseler de özellikle “kontrol ve güvensizlik” unsuru nedeniyle şirket kurucusu ve aile üyeleri, şirketin profesyonel fonksiyonlarını da üstlenerek bilinçli/arzulan bir iç kaynak bağımlılığı yaratmaktadır. Bu da kuramsal çerçevede Senaryo 1’de belirttiğimiz (Bay X’in aynı zamanda birden fazla fonksiyonu üstlenmesi) şirket organları kullanılarak arzulan iç kaynak bağımlılığının yaratılmasıyla örtüşmektedir.

#### 4.9.3.2. Bilinçsiz/Arzulanmayan İç Kaynak Bağımlılığı

İçerik analizi sonucunda, bilinçsiz/arzulanmayan iç kaynak bağımlılığının boyutları “Ailenin soyadını taşıyan aile üyeleri şirketinizde hangi yönetim kademesinde çalışıyorlar? Bu konuda herhangi bir sorun yaşadınız mı?” olarak tespit edilmiştir.

##### 4.9.3.2.1. Aile Üyelerinin Şirketin Yönetim Organlarında Temsilinde Yaşanan Sorunlar

Katılımcılara yöneltilen “Ailenin soyadını taşıyan aile üyeleri şirketinizde hangi yönetim kademesinde çalışıyorlar? Bu konuda herhangi bir sorun yaşadınız mı?” sorusu aynı zamanda aile şirketlerindeki bilinçsiz iç kaynak bağımlılığı ile ilgili kodların da tespit edilmesine katkı sağlamakta olup, her iki boyutuyla da işlevseldir.

İçerik analizi sonucunda; aile şirketlerinde bilinçsiz iç kaynak bağımlılığı ile ilgili olarak beş farklı koda ulaşılmıştır. Bu kodlar; **teslimiyet/boyun eğme, güveni kötüye kullanma, çıkarıcılık, baskı altına alma ve korkutma/tehdit** olarak sıralanmaktadır. Buna göre; 7 katılımcı (K1, K5, K6, K8, K9, K10, K12, K14) ailenin soyadını taşıyan ve aile dışı yöneticilerden kaynaklı bilinçsiz iç kaynak bağımlılığı ile ilgili olarak **teslimiyet/boyun eğme** kodlarına başvururken, 3 katılımcı (K2, K7, K13) **güveni kötüye kullanma** ve 2 katılımcı ise (K4, K11) **çıkarıcılık** kodlarına vurgu yapmaktadır. **Baskı altına alma** (K8) ve **korkutma/tehdit** (K3) diğer altı çizilen kodlardır.

**Tablo 19: Aile Üyelerinin Şirketin Yönetim Organlarında Temsilinde Yaşanan Sorunlar  
Alt Temasına İlişkin Kodlar ve Frekans**

| Alt Tema                                                                  | Kodlar                 | Frekans |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------|
| Aile Üyelerinin Şirketin Yönetim Organlarında Temsilinde Yaşanan Sorunlar | Teslimiyet/Boyun Eğme  | 7       |
|                                                                           | Güveni Kötüye Kullanma | 3       |
|                                                                           | Çıkarıcılık            | 2       |
|                                                                           | Baskı Altına Alma      | 1       |
|                                                                           | Korkutma/Tehdit        | 1       |

Katılımcılar tarafından bilinçsiz iç kaynak bağımlılığı ile ilgili olarak en fazla vurgulanan kod, **teslimiyet/boyun eğme** olup, bu koda ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K1-... *Genel Kurul ve Yönetim Kurulu'nda görev alan aile üyelerimizin yazılı iş tanımlarının olmaması başta dezavantaj gibi gözükebilir ancak avantajları da söz konusu. Bu sayede her birimde ailenin gözü kulağı olabilir ve şirketin tüm süreçlerde tamamen profesyonellere teslim olmasının önüne geçebilirler.*

K5-..Özellikle genç aile üyelerimizin yönetsel pozisyonlarda görev almasının açık bir nedeni var; o da daha önce yaşadığımız tatsız tecrübeler. Kurumsal dönüşüm hamlelerine başlamadan önce her birimdeki başına buyruklu şirketimizin aleyhine bazı sonuçlar doğurdu. Satın almada, özellikle hammadde ve lojistikte profesyonellerimizin geliştirdiği ikili ilişkiler ve sonrasında firmamız üzerinde talepleri, boyun eğmeyi kabul etmeyeceğimiz hususlardı. Bu nedenle yazılı görev tanımlarını hem aileden hem de aile dışı profesyoneller için hayata geçirdik.

K6-... *Bu konuda bir sorun yaşamadık ama yaşamayacağımız anlamına gelmez. İster ailenin gözbebeği, isterse aile dışından çok iyi bir profesyonel olsun kimse şirketimizden daha büyük değildir. Görev tanımları ve yazılı kuralların olmadığı yerde, şahsi ilişkilere teslimiyet söz konusu olur. Bunu istemeyiz..*

K8-...*Sorun yaşamadık çünkü herkesin, her pozisyonun yazılı, tanımlı görev ve yetkileri belirlenmiştir. Burada amaç, ister aileden olsun isterse aile dışından şahıslara bağımlılık düzeyini en aza indirmektedir.*

K9-... Biz profesyonellerimizi çekirdekten yetiştiririz. Aile üyelerimiz de bu süreçleri geçmek zorundadır. Bu nedenle net tanımlanan roller ışığında rol alırız ve şahıslara teslimiyet gelişmemesine dikkat ederiz.

K10-... Sorun yaşamadık çünkü güçlü bir kurumsal kültürümüz ve yazılı görev tanımlarımız var. Bunu aileden olsun ya da olmasın kimseyle aramızda bir teslimiyet ilişkisi oluşmasın diye yapmak zorundayız.

K12-... Maalesef sorun yaşadık. Yıllardır firmamızda çalışan tecrübeli bir muhasebe müdürümüz vardı. Vergisel avantajlardan teşviklere birçok hususta bize katkı sağladı. Ancak personel yetiştirme konusunda isteksiz olduğunu ve işlerin kendisine bağlı kalmasını/teslim olmasını yeğlediğini gördük. Bu nedenle, kendisini görevden aldık ve bu rolü akademimizde eğitim görmüş ve İK birimi tarafından görevleri belirlenmiş aile üyelerimizle ikame ettik.

K14-... Şirket olarak geçtiğimiz yıllarda nahoş tecrübeler yaşadık. İhracat müdürümüzün mevzuata uygun ve şirketimiz açısından avantaj olarak takdim ettiği bazı işlemlerin aslında öyle olmadığını tecrübe ettik. Süreci doğru yaklaşımla yöneterek kendisiyle yollarımızı ayırdık. Bir sonraki aşamada sağladığı avantajlar kaynaklı beklenti içerisine gireceği açıktı. Şirketin profesyonellerin taleplerine boyun eğmesine rıza gösteremedik. Bunun yerine ailemizin güvenilir üyeleriyle yola devam etme kararı aldık.

Katılımcıların üçü ise aile şirketine bilinçsiz iç kaynak bağımlılığına vurgu yaparken **güveni kötüye kullanma** kodu için girdi oluşturmuştur. Bu koda ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K2-...Aile şirketi olarak yıllardır özenle koruduğumuz bir markamız ve elbette bunun arkasında ailemizin itibarı var. En çok çekindiğimiz hususların başında, aileden olsun ya da olmasın görevini kötüye kullanan şahısların buna gölge düşürmesi var. Bu nedenle, aile üyelerimiz Yönetim Kurulu'nda görev alırlar.

K7-... Eski yıllarda birtakım sorunlar yaşadık ama artık kurumsallaşmada bir hayli mesafe kat ettiğimiz bir evredeyiz. Bu aşamada Yönetim Kurulu'nda ya da idari görevlerde görevi kötüye kullanma ile anılmamak için gerekli tedbirleri aldık. Herkesin, her pozisyonun yazılı, tanımlı görev ve yetkileri belirlenmiştir. Kimse keyfi olarak bu çerçevenin dışına çıkamaz.

K13-... Yazılı görev tanımlarımızın henüz olmaması bir dezavantaj. Bunu yerleştirmek için uğraşıyoruz. Bugüne dek başta müdürlerimiz arasında görevi kötüye kullanan görmedik.

*Ancak yapı büyüyor ve denetlenebilir olmaktan çıkıyor. Bu da bizi kaza henüz yaşanmadan – temennimiz hiç yaşanmaması, gerekli önlemleri almaya itiyor.*

Katılımcıların ikisi, aile şirketlerinde bilinçsiz iç kaynak bağımlılığı oluşumunda **çıkarcılık** faktörüne vurgu yapmıştır. Bu koda ilişkin ifadeler aşağıda yer almaktadır.

*K4-...Sorun yaşamadık çünkü kurumsallaşma sürecinde iyi profesyonellerle çalışmaya ve onları bünyemizde tutacak enstrümanlardan faydalanmaya özen gösteriyoruz. Kimsenin hakkının yendiği endişesini taşımaması gerekiyor. Aile üyelerinin görevlendirmesinde de aynı hassasiyete sahibiz. Liyakat esaslıyız. Bu da şahsi çıkarcılıkları gündemimizden çıkartıyor.*

*K11-...Sorun yaşamadık. Birbirimize güvenen aile bireylerinden oluşuyoruz. Profesyonellerimiz de bu kurumsal iklimden payına düşeni alıyor. Onları ailemizden ayırmıyoruz. Şirketin tüm kademelerinde (Üretim, Satış, Pazarlama, Mali İşler, Satınalma) pozisyonlarda aile bireyleri görev yapıyor. Herkesin iş tanımı yazılı. Bu da çıkarcılıkların önüne geçiyor.*

Katılımcıların biri **baskı altına alma** koduna vurgu yaparken, şu ifadelere yer vermektedir

*K8-... Biz sorun yaşamadık ama sektörden duyduğumuz kötü tecrübeler var. Sizin layık gördüğünüz makamı kullanan kişiler, sizin aleyhinizde faaliyet gösterebiliyor. Şükür ki, her bir şirketin başında aynı zamanda aile üyemiz olan bir Genel Kurul üyemiz var. Şirketler tamamen kontrolümüz altında. Dolayısıyla, profesyonellerin pozisyonlarından kaynaklı aileyi baskı altına alma gibi bir durumu söz konusu olamaz.*

Bir diğer katılımcı ise **korkutma/tehdit** unsurlarını tasvir ederken şu ifadelerden yararlanmaktadır:

*K3-...Profesyonelleşme sürecimiz derinleşerek devam ediyor. İşinin ehli, liyakatli insanlarla çalışıyoruz. Bu kişiler aile üyeleri de olabilir, aile dışından da. Ancak öncelikli tercihimiz aile üyeleridir. Aile üyelerimiz arasında korkutma/tehdit gibi unsurlar söz konusu olmaz. Ancak hem iş dünyasının genelinde hem de sektörümüzde firmaların başına gelenleri biliyoruz. Uzun yıllar şirkete hizmet etmiş insanların bir zaman sonra şirket üst yönetimini tüm müşteri ve tedarikçi fihristiyle birlikte ayırmakla tehdit ettiği bir sır değil. Şahsen böyle birisiyle çalışmak istemem.*



Görüldüğü üzere katılımcılar tarafından vurgulanan kodlar, bilinçsiz iç kaynak bağımlılığının ve yarattığı maliyetlerin farkında olduklarını işaret etmektedir. Bu doğrultuda, gerek yaşadıkları tecrübeler gerekse kurumsallaşma sürecinde uyguladıkları stratejilerle bu bağımlılıktan uzak durmak istemektedir. Diğer yandan, profesyonellere karşı oluşturulan bilinçsiz iç kaynak bağımlılığına daha çok vurgu yapılırken, aile üyesi olan ve gücünü şirketin aleyhine kullanabilecek kişilerden ise pek bahsedilmediği görülmektedir. Oysaki, aile şirketlerinde idari görevler de aile üyeleri arasında paylaştırıldığından bu durum sıklıkla görülmektedir.

Buradan hareketle katılımcılar tarafından altı vurgulanan kodların aile şirketlerinde bilinçsiz iç kaynak bağımlılığına örnek olarak verilebilecek senaryolarla paralel şekilde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, aile şirketlerinde bir aile üyesine ya da profesyonel çalışana karşı geliştirilen bilinçsiz iç kaynak bağımlılığının şirketler aleyhinde maliyetler oluşturduğu görülmektedir.

## 5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Aile şirketleri; akrabalık bağı ile birbirine bağlı insanların oluşturduğu kişilerin mal/hizmet üretmek amacıyla kurduğu kâr amacı güden ve yönetim kademelerinde ve karar mekanizmalarında en az iki kuşak aile üyelerinin yer aldığı şirketler olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, “yasal kontrol” ve “sonraki kuşaklara intikal isteği”, “ailenin değer ve inançları” ile “miras” faktörlerini de aile şirketlerinin tanımlayıcı motifleri olarak ilave edebiliriz. Özellikle; aile üyeleri-kan bağı, kültür, kontrol, mülkiyet, süreklilik gibi motiflerin aile şirketlerinin ortak özellikleri olduğunu söyleyebiliriz.

Kurumsallaşma, “şirketin, kişilerden bağımsız olarak belli kurallara, ilke ve standartlara sahip olması; gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendine özgü iş yapma usul ve yöntemlerini şirket kültürü haline getirmesi ve böylece ayırt edici bir kimliğe bürünme süreci” olarak tanımlayabiliriz. Kurumsallaşmayı dinamik bir süreç olarak ele alarak; şirketin çevresinde meydana gelen ya da gelmesi muhtemel değişimleri sürekli olarak takip edip, hedeflerinin, örgütsel yapısının, işgörenlerin niteliklerinin, sahip olduğu teknolojilerinin, iş yapma usul ve kaidelerinin bu değişime uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir.

Kurumsallaşma ile şirkette karar vericilerin değerleri, firmanın kurum kültürü ile politikaları, kurumsal etmenlerin zorlamaları doğrultusunda oluşan veya oluşturulan kurallar, prosedürler ve değerlerin, firmanın bütün ortakları, yöneticileri ve çalışanları tarafından aynı şekilde benimsenmesi, uygulanması, nesilden nesile aktarılması ve bu sayede firmanın kişilerden bağımsız yapıya bürünmesi sağlanmaktadır. “Alt sistemlerden oluşan ve bu alt sistemler arasındaki ilişkilerin, görevlerin, rollerin belirlendiği bir sistem” olarak da nitelenen kurumsallaşma aslında şirketlerin ömrünü uzatan ve onları şahısların inisiyatifine bağlı kılmayan bir sistem inşa etmektir. Bu sistemi oluşturan unsurların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmiş olması, gerçek anlamda bir kurumsal yapıdan söz edebilmek için zorunludur.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma; birbiriyle ilişkili iki boyutla karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; ailenin kurumsallaşması ve şirketin kurumsallaşmasıdır. Ailenin kurumsallaşması merkezinde “mülkiyet” ve “kontrol” yer almakta olup; aile anayasasının, aile meclisinin ve hissedarlar sözleşmesinin hazırlanarak yönetimde olan ve olmayan aile bireylerinin çıkarlarının dengelenmesi esasına dayanmaktadır.

Şirketin kurumsallaşması ise kişilerden bağımsız misyon, vizyon, değerlerin saptanması, stratejik plan doğrultusunda standartlar, süreçler ve hedeflerin oluşturulması ile bunların değişen çevresel koşullar ışığında güncellenmesini kapsamaktadır.

Kurumsallaşmış bir aile şirketi yönetiminde asıl belirleyici olan kurallardır. Buna göre şirketin mülkiyeti, yönetici kadrosu ve denetleyiciler yazılı kural ve sınırlarla birbirinden ayrılmıştır. Şirket yöneticilerinin şirkete ve pay sahiplerine karşı doğrudan sorumlulukları ve hesap verme yükümlülükleri bulunmaktadır. Bununla birlikte şirket yöneticileri iş ve işlemlerini yaparken şeffaflık ilkesini göz önünde bulundurmalıdır.

Şirketlerin mal/hizmet üretimi odaklı tüm faaliyetlerinde faydalandıkları maddi ve maddi olmayan unsurlar olarak kaynaklar; şirket faaliyetlerinde kullanılan tüm girdilerdir. Kaynaklar; fiziksel (teknoloji, tesis, ekipman, coğrafi konum ve hammaddeye erişim); beşeri (yöneticiler ve çalışanların eğitimi, deneyimi, entelektüel birikimi ve ilişki ağları) ve organizasyon kaynakları (raporlama, planlama, kontrol, koordinasyon ve firma içi-firmalar arası süreçler vb.) olarak üç başlık altında ele alınabilmektedir. Diğer bir deyişle, şirketlerde üç kaynak tipi söz konusu olup, bunlar sırasıyla fiziksel (arazi, fabrika binası, donanım gibi maddi ve marka, telif, patent gibi maddi olmayan), insan (çalışan personel eğitimi, tecrübe ve yetenekleri), örgütsel (işbirliği kültürü, örgüt yapısı, standart, prosedür, kural, rutin, ticari ve üretim sırları vb.) olarak sıralanabilmektedir.

Şirketin maddi olmayan kaynakları; insan kaynağı, sosyal kaynaklar ve azim-yönetim yapıları olup, bunlar aile şirketlerinde diğer şirketlere çok daha farklı şekilde kullanılmaktadır. Maddi olmayan kaynaklar; kolaylıkla temin ve taklit edilememesinin yanı sıra şirketin hizmet/ürünlerine farklılık katan unsurlar olarak tanımlanmaktadır.

Aile şirketlerinde insan kaynağı faktörü belirleyici olarak tanımlanmış ve bir rekabet avantajı olarak sunulabilmektedir. Bu rekabet avantajı; ailenin kendisinden kaynaklanmaktadır. Aile üyeleri; diğer çalışanlara göre şirkete daha bağlı, daha yüksek motivasyon sahibi, mesai tanımaksızın çalışmaya gönüllü ve iş ve sorumluluklar konusunda çok daha esnek bir yaklaşıma sahiptir. Aynı zamanda, aile üyeleri şirket bünyesine çok daha erken yaşlarda katıldıklarından ve kendisinden önceki kuşaklardan mentörlük desteği aldıklarından önemli bir işgücüne dönüşebilmektedirler. Ancak ailenin en temel “beşeri kaynağı” olan aile üyeleri, yetkin bir kurumsal yapı oluşturulmadığında bir “iç kaynak bağımlılığı” oluşturmakta ve şirketin sürdürülebilir büyüme hedeflerini riske ettiği gibi, doğrudan ve dolaylı maliyetleri artırmaktadır.

Aile şirketlerinde kaynak bağımlılığı kuramı; aile şirketlerini benzersiz kılan ve işletmeye aile temelli rekabet avantajı sunan kaynakları ve yetenekleri tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Bu kaynaklar mal varlığı ve finansal yapının çok daha ötesine geçmektedir. Maddi olmayan değerler, örgüt içerisinde (yöneticiler ve/veya çalışanlar) örgüt dışı unsurlarla (tedarikçi ve müşterilerle) güven unsuru bu doğrultuda değerlendirilebilmektedir. Bu bağlamda, aile şirketleri güç ve dinamik kaynakları lehine çevirebilmektedir.

Araştırmamız kapsamında aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, iç kaynak bağımlılığı; bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığı ve bilinçsiz/arzulanan iç kaynak bağımlılığı boyutlarıyla ele alınmıştır.

08.02.2022 tarihinde araştırmanın örneklemini ve görüşme sorularını tespit etmeye yönelik tez danışmanı Prof. Dr. Şadi Can Saruhan başkanlığında bir komisyon<sup>353</sup> oluşturulmuştur. Prof. Dr. Nihat Alayoğlu, Av. Arb. Kemal Honçe ve Mücahit Yıldız'ın da olduğu komisyonda görüşmelerin örneklemini ve görüşme sorularını tespit edebilmek adına komisyon üyelerinin görüş ve önerileri tartışılmıştır. Prof. Dr. Nihat Alayoğlu, Av. Arb. Kemal Honçe ve Mücahit Yıldız, aile şirketlerinin devrettiği kuşak sayısını belirlemenin örneklem belirlemede önemine vurgu yapmış ve Türkiye'de faaliyet gösteren nispeten kurumsallaşmış aile şirketlerinin ikinci ve/veya üçüncü kuşak olduğu ve çalışma kapsamında ele alınabileceğini belirtmişlerdir. Kurucu baba ve eşlerinin, çocuklarının birlikte çalıştığı şirketlerin ikinci kuşak olarak tanımlandığını ifade eden Prof. Dr. Nihat Alayoğlu, çalışma kapsamında aile şirketlerini doğru temsil edebilmesi adına, görüşmecilerin üçüncü kuşak aile üyelerinin yer aldığı şirketlerden seçilmesini önermiştir. Bu kapsamda komisyon üyeleri tartışmalar neticesinde ele alınacak şirketlerin üçüncü kuşağın şirketlerde çalıştığı aile şirketleri arasından seçilmesine karar vermiştir. Görüşmeler neticesinde, araştırma örnekleminin, Türkiye'de faaliyet gösteren, üçüncü kuşağa geçmiş, aile şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyeliği yapan aile üyelerinden oluşmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda, kartopu örnekleme yöntemiyle derlenen ve ilgili özelliklere sahip on dört aile şirketi Yönetim Kurulu Üyeleriyle görüşmeler yapılmıştır.

---

353 Komisyona ilişkin bilgiler, geçerliliğin sağlanması başlığı altında detaylı bir şekilde yer almaktadır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığına etkisini tespit edebilmemizi sağlayacak görüşme sorularının belirlenebilmesine için filtreleme yöntemiyle otuz yedi soruyla başlayan, on altı soruya düşen ve nihai hali on soruda karar kılınan soru setinde;<sup>354</sup> dört soru ailenin kurumsallaşması, dört soru şirketin kurumsallaşmasına yönelik bulgular elde etmek amacıyla kurgulanırken, iki sorudan biri hem bilinçli hem bilinçsiz iç kaynak bağımlılığına, bir soru ise sadece bilinçli iç kaynak bağımlılığına ilişkin bulgular elde etmek amacıyla tasarlanmıştır.

Çalışmada içerik analizi ile elde edilen bulgular ilgili yazındaki çerçeve ile karşılaştırılarak, aile şirketlerinin kurumsallaşması ve iç kaynak bağımlılığı olmak üzere iki tema belirlenmiştir. “Aile şirketlerinde kurumsallaşma” olarak adlandırdığımız ana temalardan ilki “ailenin kurumsallaşması” ve “şirketin kurumsallaşması” olarak adlandırdığımız iki alt temadan oluşmaktadır. “İç kaynak bağımlılığı” olarak adlandırdığımız ikinci ana temamız ise, “bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığı” ve “bilinçsiz/arzulananmayan iç kaynak bağımlılığı” olarak adlandırdığımız iki alt temadan oluşmaktadır. Araştırmamızın konusu ise, doktora çalışmamızın adıdır.

Araştırma konumuz olan “aile şirketlerinde kurumsallaşma ve iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisi” iş dünyasının günlük olaylarında/yaşamında karşılaştığımız, sosyal taraflar (işveren/işgören) arasındaki ilişkilerden, paydaşlar (tedarikçiler, müşteriler ve diğerleri) arasındaki sorunlardan kaynaklanan “genel” bir konudur, akademik/bilimsel alt yapısı olan bir konudur ve aynı zamanda toplumsaldır. Bu nedenle ana tema ve alt tema başlıklarıyla konumuzu kesin sınırlarla ayırmanın güçlüğüne farkındalığını/bilincini taşıdığımızı belirtmek isteriz. Bununla birlikte araştırma konumuzun;

- Bildiğimiz/yaşadığımız /ilgi duyduğumuz araştırma yapabileceğimiz bir konu,
- Geliştirmeye açık ve daha sonra diğer araştırmacıların üzerinde araştırma yapabileceği bir konu,
- Bilimsel/akademik gerçeklerle ve literatürle çelişmeyen bir konu,
- Türü yorumlara yol açmayacak kadar inandırıcı ve açık bir konu

olmasına özen gösterdik.

---

354 Soru setine ilişkin bilgiler, bulgular başlığı altında detaylı bir şekilde yer almaktadır.

Buradan hareketle “ailenin kurumsallaşması” olarak adlandırdığımız alt tema; aile anayasası, şirket ortakları ve mirasçılarının hisseleriyle ilgili düzenleme, yönetime katılacak aile üyelerinin belirlenmesi, damat ve gelinlerin şirkette çalışması olarak düzenlenmiştir.

“Şirketin kurumsallaşması” olarak adlandırdığımız alt tema; kurumsallaşma çalışmaları, kurumsallaşmada yaşanan sorunlar, bağımsız yönetim kurulu üyeliği, prosedürler, iş tanımları ve iş akışları olarak araştırmamız doğrultusunda düzenlenmiştir.

Diğer yandan; “bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığı” olarak adlandırdığımız alt temamız; aile üyelerinin şirketin yönetim organlarındaki temsili, aile üyelerinin şirkette birden fazla görevde çalışmaları olarak araştırmamız doğrultusunda düzenlenmiştir.

“Bilinçsiz/arzulananmayan iç kaynak bağımlılığı” olarak adlandırdığımız alt temamızda profesyonel yöneticilere olan bağımlılık/teslimiyet olarak ele alınmıştır.

Değerlendirme ve sonuç olarak adlandırdığımız bölümde, görüşmelerden elde edilen bulgular doğrultusunda yapılan nitel analiz sonuçları, yazındaki görüşlerle karşılaştırılmıştır.

Bu doğrultuda; ilk olarak ailenin kurumsallaşması alt teması incelenmiştir. İlgili yerli ve yabancı yazında görüldüğü üzere, aile (duygusal) ve şirket (rasyonel) ilişkileri çoğunlukla iç içe geçmekte ve bu da aile şirketinin ömrünü kısaltmaktadır. Aile anayasası, şirketin kurumsallaşmasına giden yolda ailenin güçlenmesi ve daha kurumsal hale gelmesi açısından en önemli yönetsel enstrümanların başında gelmektedir. Katılımcıların altısı şirketlerinde bir aile anayasasının olduğunu, üçü bu doğrultuda danışman firma ile üzerinde çalıştıklarını, diğer beş firma ise olmadığını belirtmiştir.

Aile anayasası olan katılımcılara böyle bir yönetsel enstrümana neden ihtiyaç duydukları sorulduğunda, aile ilişkilerinde akılcılık ve sürdürülebilirlik en çok vurgu yapılan kodlar olmuştur. Özellikle, ikinci ve üçüncü kuşakların aileye katılması ile birlikte oluşabilecek yönetsel görüş ayrılıklarının/tartışmaların önüne geçebilmek amacıyla yazılı somut bir anayasadan faydalanma ihtiyacını gündeme getirmişlerdir. Bir katılımcının, “bardak kırılmadan, kalpler kırılmadan işlerimizi yürütebilmek” olarak adlandırdığı/tanımladığı akılcılık ifadesi bu açıdan oldukça dikkat çekicidir. Bu ifade yazında aile anayasasının “duygusal ilişkileri” yönetmeye katkısına vurgu yapan argümanla da tutarlılık arz etmektedir. Ayrıca, aile şirketlerinde sermayenin bölünmemesinin önemine ve aile değerlerinin sürdürülebilirlik ve dayanıklılık (resilience) üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

Diğer yandan aile şirketinin kurumsallaşmasının, ailenin kurumsal bir zemine oturtulmasıyla başlayacağına atıfta bulunmaktadır ki, bu da aile anayasasının şirketin yaşam döngüsü üzerinde belirleyici olduğu ve uzun vadede ortaya çıkması muhtemel sorunları minimize edeceği/ortadan kaldıracabileceği tezini doğrular niteliktedir.

Araştırmamızda aile anayasasının temel fonksiyonunun ailenin kurumsallaşmasını sağlamak olduğunu saptadık. Bu bağlamda, araştırmamızda belirlenen kodlar, yazındaki vurgularla örtüşmektedir. Diğer yandan katılımcıların yarısının bu yönde hâli hazırda bir uygulaması olmamasından hareketle, aile şirketlerinin bir bölümünün ailenin kurumsallaşmasının önemini tam anlamıyla kavrayamadıklarını söyleyebiliriz. Bu sonuca ulaşmamızı destekleyen kodlar “değişime direnç,” “kalabalık aile” ve “farklı öncelikler” olmuştur.

Sürdürülebilirlik ve dayanıklılık aile anayasasının temel hedefi olarak belirlenmediğinde, başta şirketin kurucusu ve hâli hazırda yöneten kişi ve/veya yönetimde yer alan diğer aile üyeleri olmak üzere belirli bireylerin mevcudiyetine, kararlarına ve liderlik tarzlarına bağlı bir yönetim sistemi oluşmaktadır. Aile anayasası olan şirketlerde aile üyelerinin şirkette çalışma ilişkileri, aile organları ve mülkiyet hakları düzenlenmekte ve özellikle “genel hükümler” başlığı altında; aile anayasasının gerekçesi, amacı, uygulanması, sonraki kuşakların yönetime katılması, revizyonu vb. çerçevesinde ailenin kurumsallaşması desteklenerek şirketin kurumsallaşması doğrultusunda çaba harcayan profesyonel yöneticilerin çabaları da pekiştirilmektedir.

Aile anayasasının tamamlayıcısı “aile meclisi” dir. Klasik bir genel kurul yapılanmasına kıyasla farklı olan aile meclisinin en önemli işlevi, aile anayasasını yazdırmak, uygulamak ve aile/şirket arasındaki ilişkileri düzenlemektir.

Araştırma kapsamına giren şirketlerin yarısında, kurucular ve/veya ikinci veya üçüncü kuşak yöneticiler tarafından şirket üzerindeki kontrolü kaybetmemek adına bilinçli iç kaynak bağımlılığının üretildiği tespit edilmiştir. Bu bulgudan yola çıkarak, aile şirketlerinde “ailenin kurumsallaşması” ve şirketin kurumsallaşması” arasındaki ilişkinin sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi için başlangıçta bilinçli bir iç kaynak bağımlılığına göz yumulduğu, ancak daha sonra zararlarının özellikle ikinci kuşakta ortaya çıktığı ve bu bağımlılığın şirketin sürdürülebilirliğini tehdit ettiği saptanmıştır.

Çalışmamızın özgün tezi ailenin kurumsallaşması olmadan şirketin kurumsallaşmasının yeterli olamayacağıdır. Bu bağlamda, aile anayasası şirketin değil, ailenin kurumsallaşmasında kritik bir öneme sahip olup, şirketin gerçek anlamda kurumsallaşması için öncelikle ailenin

kurumsallaşması gerekecektir. Aksi takdirde şirketin kurumsallaşması sadece göstermelik, yani dış etkenlere (halka açılma, ortaklık vb.) dayalı olup, sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık motifine sahip olmayacaktır.

Şirketin kurumsallaşması yönetim organının (departman müdürlerinin) rasyonel düşünce doğrultusunda aksiyon almaları doğrultusunda söz konusu aile olduğunda duygusal bariyerler devreye girmektedir. Bu nedenle, dışarıdan danışmanlık hizmeti almanın genellikle şirketin kurumsallaşması boyutunu ilgilendirdiği ve ailenin kurumsallaşmasına yönelik danışmanlık hizmetlerinin alınmasıyla ilgili bilincin Türkiye'nin sayılı aileleri ile sınırlı kaldığı düşünülmektedir.

“Şirket ortakları ve mirasçılarının hisseleriyle ilgili düzenleme” kapsamında ise (uygulamada “hissedarlar sözleşmesi” olarak adlandırılmaktadır) katılımcıların tamamına yakını böyle bir düzenlemeye ihtiyaç duymadığını ifade etmiştir. Yazında hissedarlar sözleşmesine, aile anayasasının “mülkiyet hakları” başlığında yer verildiği bulgulanmış olup, aile anayasasının özelliklerinden biri de “hisse ortaklığı, emeklilik, halef-selef, ölüm ve miras” gibi konuları düzenlemektir. Uygulamada hissedarlar sözleşmesi adı verilen hukuki bir sözleşme ile aile şirketlerinde sermayenin parçalanmadan bir sonraki kuşağa nasıl aktarılacağı planlanmaktadır. Araştırmamızda, yazılı olmayan kurallara vurgu yapan katılımcılar doğrultusunda, -ki bunlar görüşme yaptığımız katılımcıların tamamına yakındır- aile şirketlerinin sermayedarlar arasındaki ilişkinin geleceğini düzenlemek konusunda henüz mesafe kat etmediği ve şirketin aile üyelerinden bazılarına bilinçli/arzulanan bir iç kaynak bağımlılığı oluşturmayı tercih ettiğini söyleyebiliriz. Buradan hareketle, aile anayasasında açıkça hissedarlar sözleşmesine yer verilmesinin ve sermayedar aile üyelerinin ilişkilerinin kurumsal bir zemine oturtulmasının sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık için son derece önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Diğer alt tema ise şirketin kurumsallaşmasıdır. Küreselleşmiş ve teknolojik gelişmelerin büyük bir hızla birbirini izlediği rekabet ortamında şirketler varlıklarını sürdürebilmek için piyasa şartlarına uyum sağlamalı ve dahası pro-aktif olmalıdır. Şirketin kurumsallaşmasının bu dönüşümü yönetebilmek için en önemli stratejik yönetim araçlarından birisi olduğu değerlendirilmektedir.

İlgili yazında “şirketin kişilerden bağımsız yapıya bürünmesi ve sistem haline gelmesi” olarak özetlenen ve şirketin tüm kademe ve süreçlerini içerdiği ifade edilen şirketin kurumsallaşması; tepe yönetim, orta kademe ve alt yönetimin kurumsallaşması olarak



sınıflandırılabilir. Şirketin kurumsallaşması doğrultusunda bulgu elde etmeye dönük soruların ilki, şirketin kurumsallaşma çalışmalarının mevcudiyeti ve içeriğine dair olmuştur.

Katılımcıların tamamı yönetim kurulu üyesi oldukları aile şirketlerinde şirketin kurumsallaşmasıyla ilgili çalışmaların içerisinde olduklarını açıkça ifade etmişlerdir. Bu kapsamda en çok referans verilen kod “danışmanlık hizmetleri” olmuştur. Bu bulgu; ilgili yazında öncelikle tepe ve orta yönetimin kurumsallaşmasına yönelik uygulamalar tanımıyla örtüşmektedir. Yönetim Kurulu’nun şirkete yeni bir vizyon çizmek amacıyla faydalandığı dönüştürücü destek programları kapsamında aldığı dışarıdan danışmanlık hizmetlerini bu kapsamda değerlendirebiliriz.

Danışmanlık hizmetleri, doğrudan tepe yönetimin stratejik vizyonunu desteklemeye dönük olabileceği gibi, orta kademe (departman müdürleri) yönetim uygulamalarında kullanılabilmektedir. Kalite, çevre, iş güvenliği gibi belgeler şirketin kurumsallaşmasını destekleyen stratejik faaliyetler olarak öne çıkmaktadır. Nitekim, katılımcılar tarafından iş süreçlerini iyileştirmeye yönelik uygulamalar gibi orta kademe yönetimin; sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık gibi tepe yönetimin kurumsallaşması ile ilgili çalışmaların altı çizilmiştir.

Buna göre, şirketin kurumsallaşması doğrultusunda, stratejik yönetim uygulamaları (pazarlama/satış stratejileri/yatırım stratejileri/ar-ge stratejileri gibi) tepe yönetimin; dijital dönüşüm ve kalite, sertifikasyon ve eğitim faaliyetleri orta kademe yönetimin kurumsallaşmasına yönelik faaliyetlerdir. Biz de, araştırmamızda şirketin kurumsallaşmasıyla ilgili çalışmalarının daha ziyade şirketin tepe ve orta kademe yöneticilerine yönelik kurgulandığını saptadık.

Araştırmamız kapsamına giren şirketlerde aile üyesi olan yönetim kurulu üyelerine iç kaynak bağımlılığının gelişmiş olduğunu saptadır. Ayrıca, kurumsallaşma çalışmalarının “ailenin kurumsallaşması” ve “şirketin kurumsallaşması” olarak sınıflandırılarak tasarlanmadığını belirledik. Bu bağlamda tepe yönetimini (yönetim kurulunun) kavramsal bir bakış açısı doğrultusunda kurumsallaşma çalışmalarına ağırlık vermesini önermekteyiz.

İlgili yazında prosedürler ve iş süreçleri alt kademe yönetimin kurumsallaşmasına yönelik enstrümanlar başlığı altında ele alınmaktadır. Prosedürler, iş tanımları ve iş akışları alt temasına yönelik bulgularda katılımcıların yarısı doğrudan CEO veya genel müdürlerin ilgili süreçleri onayladığı takdirde yürürlüğe girdiğine vurgu yapmış, yönetim kurulu ve icra kurulunun şirketin kurumsallaşmasındaki rolünü vurgulayan az sayıda katılımcı da olmuştur. Bu bağlamda, şirketin

kurumsallaşmasının aile şirketlerinde henüz tavandan tabana yayılmadığına ve genellikle danışmanlık şirketlerinin copy-paste çalışmaları desteğiyle sürdürüldüğünü değerlendirebiliriz.

Katılımcıların tamamına yakını kurumsallaşma sürecinden insan kaynakları ve ilgili departmanların sorumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre genellikle aile üyelerinden oluşan yönetim kurulu vizyonu belirledikten sonra, yetkinlikleri doğrultusunda görevlendirdiği departman müdürü profesyonel yöneticiler; yine performans ve liyakat esaslarına dayalı olarak alt kademe yöneticileri görevlendirmekte, onlar ilgili süreçleri hayata geçirerek alt kademeyi kurumsallaştırmaktadır. Bu modelde, iç kaynak bağımlılığının söz konusu olmayacağı var sayılmaktaysa da, araştırmamızda profesyonel yöneticilere “bilinçsiz/arzulanan” bir iç kaynak bağımlılığı oluştuğuna dair bulgular söz konusudur.

Araştırmamız kapsamına giren aile şirketlerinde CEO ya da genel müdürün çoğunlukla aile üyesi olduğu belirlenmiştir. Prosedürler ve iş akışları bazında genel müdürün sadece yetkili imza mercii olduğu aile şirketlerinde şirketin kurumsallaşması konusunun görünürde kaldığı değerlendirilmektedir. Ayrıca stratejik kararların aile üyesi genel müdür tarafından verildiği ve aile üyesi genel müdüre bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığının oluşturulduğu bulgulanmıştır. Yukarıda değindiğimiz bulgulardan yola çıkarak, aile şirketlerinde orta ve alt kademe yönetimin kurumsallaşması için bütçe yapılması, bütçenin hedeflerinin (gelir ve harcama/tüketim hedeflerinin) çalışanlara yüklenmesi, çalışanların performanslarının ve ücretlerinin hedeflere ulaşabilme doğrultusunda değerlendirilmesi, nakit akış ve cari oranın her ay düzenli olarak yönetim kurulunda görüşülüp değerlendirilmesi, iş akışı ve prosedürlerin yönetim kurulu gündemi olarak ele alınması ve süreç sorumlularının yönetim kurulu kararıyla belirlenmesi önerilmektedir. Bu sayede yazındaki önerilerle paralel şekilde hem kurumsal sürdürülebilir dayanıklılığın arttırılabileceği, hem de iç kaynak bağımlılığının azaltılabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmamızda saptadığımız bir diğer alt tema “kurumsallaşmada yaşanan sorunlar” olup, kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan sorunlar olarak da en fazla “değişime karşı direnç” koduna vurgu yapılmıştır. Onu “yetki devri ve sorumluluk paylaşımı,” “danışmanlık hizmetleri” ve “dışarıdan kişilerin yönetimde olması” kodları izlemiştir. Tüm yanıtlar incelendiğinde, “değişime direncin” özellikle yönetim kurulu üyesi olan aile bireylerinden kaynaklandığı bulgulanmıştır. Bazı katılımcılar sorunu “yetki devrine direnç” olarak nitelerken, bazıları ise “aile dışından yöneticilere direnç” olarak tanımlamışlardır. Bu anlamda, değişime direnç aile üyesi

yönetim kurulu üyelerinin şirketin kurumsallaşması aşamasında bir bariyer olarak öne çıkmakta ve ilgili yazınla anlamlı ölçüde örtüşmektedir. Buna göre; aynı zamanda aile üyesi olan yönetim kurulu üyeleri yönetim organları olan müdürleri yönetim kuruluna değil doğrudan kendilerine bağlamakta, burada elde ettikleri güçten vazgeçmek istememekte ve bu da iç kaynak bağımlılığının sürmesine neden olabilmektedir. Hatta bazı durumlarda hem yönetim kurulu üyesi hem de departman müdürü görevi üstlenebilmektedirler.

Bağımsız yönetim kurulu üyeliği alt teması, yazında tepe yönetimin kurumsallaşmasına yönelik bir parametre olup, yazında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin hem denge hem de denetim fonksiyonuna vurgu yapılmaktadır. Buna göre; katılımcıların anlamlı bölümü şirketlerinde bağımsız yönetim kurulu üyesi olduğunu belirtirken, en çok vurgulanan neden; aile üyesi yönetim kurulu üyeleri arasında “çatışmayı önlemek” ve aile üyesi yönetim kurulu üyeleri arasında “arabuluculuk” olarak sıralanmaktadır. Bu saptamamız ilgili yazındaki “profesyonel destek almak” görüşüyle uyuşmamaktadır.

Bu bağlamda, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin aile şirketlerinde önce danışman daha sonra yönetim kurulu üyesi olarak çalıştırıldıkları tespit edilmiştir. Saptamış olduğumuz aile üyeleri arasındaki “çatışmayı önlemek” nedeni aile üyesi yönetim kurulu üyeleri arasında “arabuluculuk” ya da “denge” fonksiyonuyla örtüşmektedir. Bu sayede aile şirketleri yönetim kurulunda duygusal bağlara yenik düşmeme, akılcı kararlar alabilme ve şirketin devamlılığı/dayanıklılığını sağlayabilmektedirler. Diğer yandan; yönetim kurulunda bağımsız yönetim kurulu üyesi olmadığını ifade eden katılımcılardan biri; bu konuda ihtiyaçları ve arayışları olduğunu belirtmiştir.

Şirket yönetim kurulunda bağımsız üye olmadığını belirtenlerin en çok vurgu yaptığı husus ise “henüz böyle bir ihtiyaçları olmadığı”, argümanı olmuştur. Dolayısıyla, bazı katılımcıların temsil ettiği aile şirketlerinde, tepe yönetim kurumsallaşmasına engel olarak kabul edilebilecek bilinçli bir iç kaynak bağımlılığının arzulandığı tespit edilmiştir. Bunun bir nedeninin ise, bilinçsiz/arzu edilmeyen kaynak bağımlılığından korkma ve onun yol açtığı maliyetlerden kaçış olduğu düşünülmektedir. Bir diğer deyişle, danışman kullanılmayı sorunlu bulan ve yetkin tepe yöneticisi bulamayan aileden yönetim kurulu üyeleri işlerin şirketin işleyişini sürdürebilmek adına yönetim kurulu üyesi babaya ve/veya abiye bilinçli bir iç kaynak bağımlılığı oluşturmaktadırlar. Oysaki, bağımsız yönetim kurulu üyeleri üst yönetimin stratejik bakış açısına

katkı sağlama, büyümeyi sürdürülebilir kılma, şirketin dayanıklılığını arttırma icra ve yönetim kurullarının iş körlüğünü aşabilmesi gibi başlıklarda eşsiz katkılar sağlayabilmektedirler.

İçerik analizi kapsamında incelenen hususlardan biri, bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığı yaratan aile üyelerinin şirketin yönetim organlarındaki temsilidir. Buna göre katılımcı şirketlerin anlamlı bölümünde; aile üyelerinin birden fazla yönetsel pozisyonda çalıştığı tespit edilmiştir. Birden fazla yönetsel rolü üstlenen aile üyelerinin olması bu kişilere iç kaynak bağımlılığı oluşturulduğunun açık göstergesi olarak değerlendirilmektedir. İçerik analizinden elde edilen bulgular, aile şirketlerinin önemli kısmında yönetim organları kullanılarak bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığının yaratıldığına işaret etmektedir. Bu durum aynı zamanda Senaryo 1 ile de uyumluluk göstermektedir. Araştırmamızda yönetimi tek elde tutma isteği, yetki ve güç kaybına uğrama endişesi ve maliyetler nedeniyle kurucu sermayedar aktörlerin (genel kurul üyelerinin) şirketteki farklı rolleri üstlendikleri saptanmıştır. Bu bağlamda, aile şirketlerinin kurumsallaşarak kişilere bağımlılıklarını en aza indirgeyebilmeleri için yönetsel yetkinliklere sahip profesyonel kadrolarla çalışmaya açık olmaları ve yönetim kurulu üyesi olarak genel kurul üyelerinin (hisse sahiplerinin) kendi kendilerini önermeleri yerine genel kurul üyesi kalarak planlama ve denetim rolünü üstlenmelerinin doğru olacağı düşünülmektedir.

Bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığının önemli bir göstergesi olan aile üyelerinin şirkette birden fazla görevde çalışmalarının nedenini sorguladığımızda en çok öne çıkan gerekçeler, “hızlı karar alabilme,” “iş, öğrenme/şirket değerlerine uyum sağlama güçlüğü” olarak ifade edebileceğimiz desenlerdir. Özellikle “şirketi kontrol edebilme/ipleri elinde tutabilme arzusu” tam anlamıyla örtük bir söylem olup, katılımcıların çoğunun zorlukla dile getirebildiği değerlendirilebilmektedir.

Az sayıda katılımcı ise genel kurul üyelerinin ilaveten yönetim kurulu üyesi ve/veya departman müdürü gibi bir fonksiyonu olmadığını belirtmiştir. Bir katılımcı tarafından dile getirilen, genel kurul üyesi hissedarın aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması ve pazarlamada doğrudan sorumluluk alması (pazarlama müdürünün ona sormadan karar verememesi) bilinçli olarak yaratılan iç kaynak bağımlılığına tipik örnek teşkil etmektedir. Buradan hareketle aile şirketlerinin önemli bölümünde hissedarların (genel kurul üyelerinin) aynı zamanda yönetim kurulu üyesi, icra kurulu başkanı ve genel müdür gibi pozisyonlarda çalışarak bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığı yaratıldığı değerlendirilmektedir.

Bu tablonun değişmesi için yönetim kurullarında bağımsız üyelerden yararlanılması, aile yesi sermayedarların yasalar çerçevesinde belirlenmiş görev/yetki/sorumluluklarını kullanarak genel kurul yesi olarak kalmaları ve kendi kendilerini yönetim kurulu yesi olarak nerip yönetim kurulu yesi, genel müdür gibi ikinci, üçüncü bir rol stlenmemelerinin iç kaynak bağımlılığını önemli ölçüde ortadan kaldıracacı, şirketin kurumsallaşmasını, sürdürülebilirliğini ve kurumsal dayanıklılığını destekleyeceğini düşünüyor bir katılımcının “ne yani kendi şirketimizde kendimizi ynetemeyecek miyiz” düşüncesine katılmadığımızı belirtmek istiyoruz.

şirketin kurumsallaşması için yönetime hissedar aile üyelerinin departman müdürü sorumluluğu üstlenmemesi gerektiği görülmektedir. Buna mukabil sadece genel kurulda şirketin sahipleri/sermayedarları aile üyelerinden oluşmalıdır. Bu yönüyle şirketin kurumsallaşması yönetimde bir anonimleşmedir. Bir diğer deyişle, patronunun görünmediği, ortada dolaşmadığı firma kurumsallaşmış bir firmadır. Burada eksik olan hususların başında “yetki devri” gelmektedir. Yetki devri, sorumluluğuun ayrılmaz bir parçası olarak dşnlmeli ve şeffaflık ve hesap verilebilirliği de teşvik etmelidir.

Araştırmamızda saptadığımız ilginç bir bulgu katılımcıların tamamı kurumsallaşmayla ister aile yesi olsun isterse profesyonel yönetici olsun şahıslara bağımlılığı ortadan kaldırmayı hedeflendiğini belirtse de, birçoğu özellikle departman yöneten profesyonellerin “hoş tutulması/rktlmemesi” gerektiğini ima etmişlerdir. Burada kullanılan “teslimiyet/boyun eğme” ve “güveni kötüye kullanma korkusu” kodları, profesyonellerin pozisyonlarından aldığı gle ve ellerinde tuttukları kritik bilgilerle aile şirketi sahiplerini (hissedarları) belli davranışlarda bulunmaya (zellikle yüksek ücret) zorladıklarını düşündürmektedir. Bu durum alışmamızdaki Senaryo 3 ve Senaryo 4 ile paralellik arz etmektedir.

Aile ve şirket genişledikçe, iki boyut arasındaki (şirkette çalışan aile yeleri ile aile dışından profesyonel yöneticiler arasındaki) ilişkilerin sağlıklı bir zemine oturmasını sağlayacak mekanizmalara ihtiyaç olduğu belirtilmiş ve bu bağlamda bütün yönetim organlarının (genel kurul, yönetim kurulu, bölüm müdürleri ve denetçiler) yasalar çerçevesinde belirlenmiş görev/yetki sorumluluk tanımları doğrultusunda çalışmasının zorunlu olduğu irdelenmiştir. Bir katılımcı, devletin aile şirketlerini ekonominin motoru olarak gördüğünü, hiçbir aile şirketinin kapanmasını (batmasını/faaliyetine son vermesini) istemediğini ve bu nedenle yasa çıkartarak şirketlerin yönetim organlarının nasıl çalışması gerektiğini belirlediğini vurgulamış ve “bize

düşen yasayı uygulamak, kağıt üstünde kalmamasını sağlamak” olarak düşüncesini ifade etmiştir. Bu düşünce tarafımızdan da benimsenmektedir.

Araştırmamızda yer alan aile şirketlerinin “kurumsallaşma yolculuğunun” çeşitli evrelerinde yer aldığını söyleyebiliriz. Genel düşüncemiz bilinçsiz/arzu edilmeyen iç kaynak bağımlılığı yaratmamak için iç kaynak bağımlılığının bilinçli şekilde üretildiğidir. Yani aile şirketleri arzu edilmeyen/istem dışı bir kaynak bağımlılığı korkusuyla bilinçli/istemli olarak aile üyelerinden bazılarına yönetim organlarında birden fazla rol vererek iç kaynak bağımlılığı yaratmaktadırlar. Halka arz, joint-venture gibi kurumsallaşma yolculuğunda daha ileri aşamadaki aile şirketlerinde bilinçli/istemli iç kaynak bağımlılığının önemli ölçüde tolere edilebildiğini saptadığımızı söyleyebiliriz. Bir diğer önemli saptamamız devletin aile şirketinin kurumsallaşması için gerekli olan/üstüne düşen düzenlemeleri yaptığı, ancak ailenin kurumsallaşmasıyla ilgili olarak yapılması gerekenlerin ailenin “tasarrufunda” olduğudur. Araştırmamız kapsamında bir katılımcı bazı büyük aile şirketlerinin yurt dışından yabancı danışmanlar getirerek ve büyük paralar ödeyerek ailenin kurumsallaşması doğrultusunda çalışmalar yaptıklarını belirtmiştir.

Aile şirketlerinin verimlilik ve etkinlik hedefleri doğrultusunda şirketin kurumsallaşmasına ağırlık verdiklerini ancak duygusal nedenlerle ailenin kurumsallaşmasının geri planda kaldığı değerlendirilmektedir. Oysaki, sürdürülebilir bir büyüme ve kurumsal dayanıklılık motifi için bu iki kurumsallaşma deseninin birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, ailenin kurumsallaşmasının da en az şirketin kurumsallaşması kadar önemli olduğunu düşündüğümüzü ifade etmek isteriz.

Aile şirketleri ulusal ve küresel ekonomilerin büyümesinde önemli rol üstlenmektedir. Tüm dünya ekonomilerinde, bu önemli rolü üstlenmiş işletmelerin yaşam ömrünü uzatmak amacıyla kurumsal yönetim odaklı çeşitli düzenlemeler yapılmaktadır. Türkiye’de ise 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile aile şirketlerinin en iyi şekilde yönetilmesi, kaynaklarının etkin kullanımı, şirket performanslarının maksimize edilmesi ve iç kaynak bağımlılığının azaltılarak çıkar çatışmalarının önlenmesi hedeflenmiştir. Ancak pratikte, devletin kanunlarının kağıt üzerinde kalması ve/veya usulen yapıyormuş gibi gösterilmesi aile şirketlerinin ömrünü kısaltabilmektedir. Bu da aile şirketlerinin özellikle günümüzde kurumsal dayanıklılığı doğrudan etkileyerek yaşam süresini kısaltmaktadır.

Yaptığımız araştırmada, aile şirketlerinde büyümeyle birlikte, organizasyon yapısının karmaşıklaştığı ve tüm yetkileri elinde toplayan aile üyesi/üyeleri modelinin kurumsallaşma önünde önemli bir engel olduğu gözlemlenmiştir. Bir diğer bulgumuz, aile ve şirket arasındaki ilişkileri belirleyen çerçevenin kurumsallaşmaması ya da bu konuda geç kalınmasıdır. Özellikle, kurucunun kontrolü elinde tutmak amacıyla iç kaynak bağımlılığını artırma yönünde bazen bilinçli bazense bilinçli olmadan attığı adımlar, şirketin ömrünü kısaltabilmektedir. Şirketi korumak adına atılan bu adımlar, şirketin daha az karmaşık bir yapıya sahip olduğu ilk yıllarda faydalı olsa da, şirket sahipliği ve işletme yöneticiliğinin rol ve sorumluluklarının birbirlerinden ayrıştırılmaması nedeniyle ilerleyen yıllarda şirketin aleyhinde bir görüntüye neden olabilmektedir. Araştırmamıza katılan bir yönetim kurulu üyesi “her ay yönetim kurulu toplantısı yapmaya ne gerek var, zaten her gün defalarca birbirimizle telefonda görüşüyoruz” ifadesi, aile şirketlerinde yönetim kurulu ve genel kurul toplantılarının “mevzuattan kaynaklanan bir zorunluluk” olarak görüldüğü ve bu görüşün şirketin kurumsallaşmasını olumsuz olarak etkilediğini değerlendirmemizi pekiştirmiştir.

Araştırmamızda, ailenin mal varlığını korumaya odaklanmış kurucular ve diğer aile üyeleri doğrudan faaliyetlere katıldığı; çocukları olarak gördükleri şirketin satın almadan pazarlamaya, üretimden finansmana kadar geniş bir yelpazede iş akışlarını üstlendikleri saptanmıştır. Oysaki, karmaşıklaşmış organizasyon yapılarında girişimcinin yetki devri ile yönetsel yetkilerini profesyonel yöneticilere devretmesi ve daha çok stratejik karar verme ve kontrol görevini üstlenmesi gerekmektedir. Şirketin ömrünü uzatmanın yolu, bilinçli ya da bilinçsiz iç kaynaklara olan bağımlılığı azaltmaya dayalı kurumsallaşma stratejilerinden geçmektedir. Unutulmamalıdır ki; bilinçli ya da bilinçsiz olsun, tüm kaynak bağımlılıkları şirketin sürdürülebilir büyümesi ve kurumsal dayanıklılığı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Kurumsallaşma stratejilerinin merkezinde ise kişilere bağımlılık yerine kurallar, standartlar ve prosedürlere göre yönetim yer almaktadır.

Aile şirketleri aile üyelerinin mevcudiyeti ile karakterize olurlar. Bu da, çeşitli düzeylerde iç kaynak bağımlılıkları yaratabilmektedir. Aile şirketlerinde aile, hem “korunması gereken” finansal bütünlüğü/sermayeyi hem de “entelektüel ve sosyal sermayeyi” temsil etmekte olup, aile şirketinin genel karakteristiği ailenin değerlerine ve duygularına dayalı olmasıdır. Şüphesiz, ailenin maddi, entelektüel ve sosyal sermaye anlayışını bir anda değiştirmek zorlu bir süreçtir. Araştırmamızda görüştüğümüz katılımcılar aile şirketlerinde sermayedarların (genel kurul üyelerinin) şirketin günlük yönetiminde söz sahibi olmak istediklerini ve bu durumu tartışamaz

bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu nedenle, yönetsel fonksiyonların devri meselesi ve kurumsallaşma çalışmaları “pansuman” düzeyiyle sınırlı kalmaktadır. Görüşülen aile şirketi temsilcileri, kurucuların bu konuda daha katı olduklarını, sonraki kuşaklarda bir yumuşamanın olduğunu söylemişlerdir. Katılımcılardan bazıları sonraki kuşaklarda iç kaynak bağımlılığını azaltabilmek adına adımlar atıldığını, bazıları da önceliklerin farklılığı nedeniyle henüz ilgili uygulamaları hayata geçiremediklerini ifade etmişlerdir.

Yaptığımız araştırma doğrultusunda kişisel değerlendirmemiz, aile şirketlerinin kurumsallaşmasının çok daha bütüncül bir perspektifle ele alınması ve öncelikle ailenin kurumsallaşması aşamasından başlaması ve bunu şirketin kurumsallaşması aşamasının izlemesidir. Ancak, uygulamada bunun tam tersinin gerçekleştiğini, şirketin kurumsallaşma düzeyinin ailenin kurumsallaşma düzeyinden daha yüksek olduğunu saptadık. Dolayısıyla, araştırmamız kapsamında görüşülen şirketlerde kurumsallaşma konusunda farkındalık olsa da, mevcut uygulamaların genellikle şirket merkezli bir kompozisyona sahip olduğu ve bu nedenle özellikle bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığı sıkıntısının devam ettiğini söyleyebiliriz. Bir diğer önemli saptamamız da şudur. Aile şirketi sahipleri yönetimde aktif rol üstlenmelerini “fırsat maliyeti” olarak nitelendirmekte ve profesyonel yöneticileri riskli işlerde çekimser kaldıklarını, bunun da fırsat maliyeti yarattığını belirtmişlerdir. Ayrıca, bir katılımcı hızlı karar alabilmek ve esnek davranabilmek konusunda aile üyelerinin yönetimde olmalarının avantaj sağladığını belirtmiştir.

Araştırmamızda, bilinçli/arzulanan ya da bilinçsiz/arzulanan iç kaynak bağımlılığına aile şirketlerinin “kısa dönemde maksimum kar” anlayışıyla baktıklarını, her türlü iç kaynak bağımlılığını ortadan kaldırma doğrultusunda yapılacak çalışmaların kısa dönemde karlılıklarını olumsuz etkileyeceğini düşündüklerini saptadık. Özellikle ekonomik çalkantıların/belirsizliklerin olduğu bir dönemde iç kaynak bağımlılığı konusunda “bekle-gör” stratejisini uygun gördüklerini söyleyebiliriz.

Araştırmamız kapsamında görüştüğümüz bir katılımcı “pandemi döneminde durgunluk yaşadıklarını, Rusya – Ukrayna savaşında sarsıldıklarını, ekonomik resesyon döneminde küçüldüklerini” ifade etmiş ve “iç kaynak bağımlılığı konusu elbette önemli ancak içinde bulunduğumuz günlerde biraz fantezi” olarak değerlendirme yapmıştır.



Araştırmamızdan elde ettiğimiz bulgular doğrultusunda iç kaynak bağımlılığı konusunun “uzun dönemde optimal kar” ve “sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık” açısından ele alınması gerektiğini düşünüyoruz. Bu konudaki düşüncelerimizi “ailenin kurumsallaşması” ve “şirketin kurumsallaşması” başlıkları altında ayrı ayrı sıralayabiliriz:

**Ailenin kurumsallaşmasıyla ilgili önerilerimizi aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.**

- Ailenin ortak karar alma mekanizmalarını ve istişare iklimini kolaylaştırmak için aile meclisinin oluşturulması yararlı olabilecektir.
- Aile meclisi tarafından ortak iradeyle aile ve aile-şirket ilişkilerinin düzenlenmesi adına kuralsızlık ortamı ya da yazılı olmayan kurallar yerine yetkin ve kapsamlı yazılı bir aile anayasası hazırlanması ve aile üyeleriyle paylaşılması önerilmektedir.
- Aile anayasasının belli aralıklarla gözden geçirilmesi ve gerekli revizyonların yapılması önemlidir.
- Aile anayasasında muhakkak hissedarlar sözleşmesine yer verilmesi, hisseler ile ilgili önceliklerin rasyonel şekilde tanımlanması, bu anayasanın copy-paste bir çalışma olmaması önemlidir.
- Hissedarlar sözleşmesi çerçevesinde sermayenin bölünmeden bir sonraki kuşağa aktarılması konusunun düzenlenmesi gerekmektedir.
- Hissedarlar sözleşmesi çerçevesinde 1. Derece akrabalar (çocuklar ve eş) arasında hisselerin paylaşılmasından sonra yönetim kuruluna aday gösterme konusu düzenlenmelidir.
- Hissedarlar sözleşmesi ile aile üyesi bir hissedarın hisselerini satıp şirketten çıkma konusu düzenlenmelidir.
- Aile büyüklerinin şirketle ilgili genel yaklaşımlarında ve stratejik kararlarda “müzakereye açık” bir yaklaşım benimsemelerinin önemli olduğu düşünülmektedir.
- Şirketler grubu veya holding tarzı örgütlenmelerde aile şirketlerinin mirasçılar arasında adil paylaşımı hissedarlar sözleşmesi çerçevesinde çözümlenebilir.
- Şirkette çalışan aile üyelerinin özlük hakları ve yan haklarının şeffaf ve sürdürülebilir standart ve kriterlere bağlanması, bunların günün koşullarına uygun olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Aile üyelerinin sadece akrabalık nedeniyle kayırılmaması önemlidir.

- Aile anayasasının en önemli ilkelerinden birisi “akrabayla iş yapmama” olabilir. 2.3. ve 4. Dereceden akrabaların şirket ile ilişkileri tanımlanmalıdır. Görüştüğümüz katılımcılardan birisi akrabayla iş yapmanın sakıncalarından uzun uzun bahsetmiştir.
- Aile anayasasında akrabalık ilişkileri derecelerle ayrıştırılmalıdır. Bu bağlamda 1. Derece akrabalar dışında kalan akrabaların şirketteki statüsünün ne olacağının belirlenmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.
- Kurulacak bir aile vakfı ile 2.3. ve 4. Derece akrabaların gelecek endişeleri ortadan kaldırılabılır, sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde faaliyetler düzenlenebilir.
- Gelin ve damatların akrabalık ilişkilerine değil, ilgili yetkinlikler/gereklikler listesine göre yönetime dahil edilmesi/ilgili yetkinleri yoksa dahil edilmemesi gerektiği değerlendirilmektedir.

**Şirketin kurumsallaşmasıyla ilgili önerilerimizi aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.**

- Kurumsallaşmanın ailenin kurumsallaşmasından başlaması ve sonrasında şirketin kurumsallaşması aşamasına geçmesi düşünülmelidir.
- Hissedarlara ve onların tarzlarına bağlılık yerine “sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık” doğrultusunda uzun dönemli bir kurumsallaşma iradesinin oluşturulması önerilmektedir.
- Danışmanlık hizmetlerinin ailenin kurumsallaşması aşamasından itibaren hayata geçirilmesi, ailenin ve şirketin kurumsallaşmasının birbirlerine paralel düşünülmesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir.
- İç kaynak bağımlılığının bir maliyet unsuru olarak ele alınması ve bu konuya fayda/maliyet analizi doğrultusunda duygusallıktan uzak ve rasyonel bir bakış açısıyla yaklaşılması önerilmektedir.
- Genel Kurul, Yönetim Kurulu üyeleri ile İcra aktörlerin birbirlerinden ayrılması ve aile üyelerinin birden fazla yönetsel rol üstlenmelerinin engellenmesi önerilmektedir.
- Genel Kurul ve Yönetim Kurulunun düzenli olarak toplanması ilgili kanunlarda belirtilen görev/yetki/sorumluluk tanımları doğrultusunda işlevini yerine getirmesi önemlidir
- Yönetim Kurulu’nda bağımsız üyelere yer verilmesinin kurumsal performansı destekleyeceği düşünülmektedir.
- Şirketin gelecek tepe yöneticilerinin ve gerekli vasıflarının belirleneceği liyakata dayalı bir yönetim sisteminin oluşturulması önemlidir.

- Şirkette görev alacak yöneticilerle ilgili yetkinlikler/gereklilikler listesinin belirlenmesi ve bunun aile üyelerine de uygulanmasının önemli olduğu düşünülmektedir.
- Tepe yönetimin danışmanlık ve denetim hizmetlerine “zorunluluğun” ötesinde sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık açısından geliştirici bir unsur olarak yaklaşması gerektiği değerlendirilmektedir.
- Tepe yönetim kademesinin yeni yatırımlar, stratejik ortaklıklar, halka arz gibi orta ve uzun vadeli stratejik planları tasarlaması, hayata geçirmesi ve OKR (Hedefler ve Temel Sonuçlar) ve/veya KPI’larını (Temel Performans Göstergeleri) oluşturarak izlemesinin şirketin kurumsallaşmasına açısından önemli olduğu düşünülmektedir.
- Stratejik planın dış ve iç çevresel faktörler ışığında, gerekli görüldüğü takdirde revize edilmesi önerilmektedir.
- Profesyonel yöneticilerin, şirket kültürüne uygun olan kişilerin oluşturduğu yetenek havuzunda yetiştirilmesi ya da liyakat ve performans esaslı olarak dışarıdan getirilmesi önerilmektedir.
- Aile üyelerinin şirket içinde kariyerlerinin planlandığı uzun vadeli bir eğitim ve oryantasyon sisteminin oluşturulmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Üst düzey pozisyonlarda profesyonellerden faydalanılması önerilmektedir.
- Eğitim, kalite ve sertifikasyon uygulamalarına ağırlık verilmesinin şirketin kurumsallaşmasını destekleyeceği düşünülmektedir.
- Göreve atanmış orta kademe yöneticilerin gerçek performanslarını izleyebilmek için bütçe doğrultusunda, somut performans hedefleri verilmesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir.
- Şirkette istihdam edilen satış/pazarlama, muhasebe, ar-ge, insan kaynakları, finansman, ithalat/ihracat gibi stratejik departman sorumlularının (müdürlerin) yedeklenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.
- Aile şirketlerinin kurumsallaşması yönünde gerek dünyadan gerekse Türkiye’den “başarılı uygulamaların” daha yakından incelenmesi ve mevcut durumla benchmark yapılması önerilmektedir.
- Şirkette “patronun adamı” anlayışının yerleşmesi engellenmeli, çalışanların bireysel beklentilerinin şirketin kurumsal beklentilerine bağlı olduğu anlayışı yerleştirilmelidir.

Araştırmamızda özellikle sermayedar birinci kuşak aile üyelerinin hızlı karar verebilmek, hızlı büyüyebilmek, fırsatları değerlendirebilmek için “işin başında” olmayı elzem gördüklerini ancak ikinci kuşakta stratejik işbirlikleri, satın almalar, birleşmeler doğrultusunda ileriye ve geriye doğru büyümeler, holdingleşme, halka arzlar nedeniyle şirketin kurumsallaşmasının hızlandığını ve ister istemez işin başında bizzat durmak düşüncesinden uzaklaştıklarını saptadık. Ayrıca yabancı sermaye ortaklıklarının ve joint-venture yatırımların aile şirketinin kurumsallaşmasını hızlandığını belirledik. Bu bağlamda, ailenin kurumsallaşmasının genellikle şirketin kurumsallaşmasının gerisinde kaldığını söyleyebiliriz. Birinci kuşağın (kurucuların) vefatından sonra genellikle mirasçılar arasında aile şirketlerinin paylaşılması (sermayenin paylaşılması) uygulaması da bu görüşümüzü desteklemektedir.

Ülkemizde aile ilişkilerinin güçlü, ortaklık/paydaşlık kültürünün zayıf ve aile şirketlerinin ömrünün oldukça kısa olduğu bir gerçektir. Araştırmamızda ulaştığımız sonuçların bir başka ülkedeki/bölgedeki sonuçlardan farklı olabileceği bilincindeyiz. Bu kapsamda, ilgili çalışmanın belki bir süre sonra tekrarlanarak sonuçlarının karşılaştırılmasının yararlı olacağı düşüncesindeyiz. Ayrıca, farklı ülkelerde yapılan benzer çalışmalarla da karşılaştırılması ve Hofstede Kültür Boyutları açısından irdelenmesinin yararlı olabileceği görüşündeyiz.

Türkiye’de aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmaların önümüzdeki yıllarda anlamlı bir ivme kazanacağı öngörülebilir. Bunun bir nedeni, dijitalleşme ile birlikte çok daha esnek bir yönetim anlayışına sahip olan aile mensubu yeni kuşakların (Z kuşağı vb.) aile şirketinde dönüşüme daha fazla talip olması, diğeri ise start-up’lar vb. aracılığıyla aile üyesi yeni kuşakların aile şirketlerine sadakatinin aşınarak, şirket dışında girişimlere yönelmesidir. Bu faktörler nedeniyle, aile şirketlerinde iç kaynak bağımlılığı ilişkilerinin olumlu yönde dönüşmesi öngörülebilir. Bu yönüyle, bu tez çalışmasının gelecek çalışmalar açısından yol gösterici olacağı düşünülebilmektedir.

Sonuç itibarıyla, bu çalışmada aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Bu doğrultuda; hem aile hem de şirketin birbirine paralel kurumsallaşmasıyla anlamlı bir kurumsallaşma düzeyine ulaşabileceğini söyleyebiliriz. Aile şirketlerinde iç kaynak bağımlılığı konusunun fayda/maliyet analizi yaklaşımı doğrultusunda rasyonel olarak ele alınmasının sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık açısından gerekli olduğu görüşündeyiz.

## KAYNAKLAR

Abata, Matthew A., (2014), **“Participative Budgeting And Managerial Performance İn The Nigerian Food Products Sector,”** Global Journal of Contemporary Research in Accounting, Auditing and Business Ethics (GJCRA) An Online International Research Journal (ISSN: 2311-3162),1(3), p.6.

Aguilar-Savén, Ruth Sara, (2004), **“Business Process Modelling: Review and Framework,”** International Journal of Production Economics, 90, p. 130.

Akıncı, Gizem Sayan, (2011), **“Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi,”** İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat-İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, s.24.

Akingüç Günver, Bahar, (2004) **“Aile İşletmelerinin Geleceği,”** 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 169.

Akpınar, Teoman ve Öğütoğulları, Eren., (2016), **“OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi,”** Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 02 (3), ss.97-104.

Aktan, Coşkun Can, **“Kamu Maliyesinde Çağdaş Yaklaşımlar,”** 2006, s.3.

Aktan, Coşkun Can, (2013), **“Kurumsal Şirket Yönetimi,”** Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, s. 160.

Akyol, Ahmet Aydın, (2001) **“İşlerin Yeniden Tasarlanmasında İş Analizlerinin Rolü,”** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.5.

Alacaklıoğlu, Haluk, (2009), **“Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri,”** Resital Yayıncılık, İstanbul, s.73.

Alayoğlu, Nihat, (2003) **“Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma,”** İstanbul, MÜSİAD Yayınları, s.24.

Aldrich, Howard E., (1979), **“Organizations and Environments,”** Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall, p.86.

Aldrich, Howard E., and Pfeffer, Jeffrey, (1976), "**Environments of Organizations**," Annual Review of Sociology, Vol.: 2, p.105.

Alpugan, Oktay, Demir, M. Hulusi, Oktay Mete ve Üner Nurel, (1993), "**İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**," Beta Basım, İstanbul, s. 434.

Andrikopoulos, Andreas, (2010), "**Accounting For Intellectual Capital: On The Elusive Path From Theory To Practice**," Knowledge and Process Management, C: 17, No: 4, p. 180.

Arıcıoğlu, Mustafa Atilla, Gökçe Şükran ve Erdiren Çelebi Meral, (2017), "**Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme**," Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, C.7, s.60.

Arnold, Markus, Artz, Martin, (2019), "**The Use Of A Single Budget Or Separate Budgets For Planning And Performance Evaluation**," Accounting, Organizations and Society, 73, p. 50-67.

Arregle, Jean-Luc, Hitt, Michael A., Sirmon, David G., and Very, Philippe, "**The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms**," Journal of management studies, 44(1), 2007, p.84.

Ataman, Göksel, (2001), "**İşletme Yönetimi**," Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.18.

Attas, Daniel, (2004), "**A Moral Stakeholder Theory of the Firm**," Ethics and Economics, Cilt 2, Journal of Ethics and Economics and Zeitschrift fur Wirtschafts und Unternehmensethik, 5(3), p.4.

Aydemir, Burhan, Seymen, Oya Aytemiz, Taşçı, Aslı D.A., (2004), "**Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama**," Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40 İstanbul, s. 611-612.

Ayrancı Evren ve Semerciöz, Fatih, (2010), "**Aile-Güç, Deneyim, Kültür" Ölçeği ve Aile İşletmelerinde Aile Etkisi İle Tepe Yöneticilerin Aile Üyesi Olan Yöneticilere Yönelik Bakışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**," İstanbul University Journal of the School of Business Administration, 39(2), s.68.

Azriel, Jay, (20003), **“Small, High Technology Firms And Their Larger Strategic Alliance Partners: Entrepreneurial And Resource-Based Perspectives,”** State University of New York, Dissertation Theses, p.27.

Barney, Jay B, (1991), **“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,”** Editörler: Barney Jay B. and Clark Delwyn N., Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford University Press, p.81.

Behlül Üsdiken, (2007), **“Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı,”** İçinde: A. Selami Sargut ve Şükrü Özen, (eds.) Örgüt Kuramları. İmge Yayınevi, Ankara, s.77.

Bergstrom, Theodore C., (1989), **“A Fresh Look at the Rotten Kid Theorem and Other Household Mysteries,”** Journal of Political Economy, C. XCVII, p.. 1140–1141.

Bertrand, Marianne and Schoar, Antoinette, (2006), **“The Role of Family in Family Firms,”** Journal of economic perspectives, 20(2), p.96.

Biçer, Gökibar ve Düztepe, Şerafettin, (2003), **“Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi,”** Havacılık Uzak Teknolojileri Dergisi, s. 14.

Blanco Mazagatos, Virginia, Quevedo-Puente Esther de and Castrillo, Luis A., (2007), **“The Trade-off Between Financial Resources and Agency Costs in the Family Business: An Exploratory Study,”** Family Business Review, C. XX, p. 201.

Block, Peter, (1993), **“Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest,”** Barret-Koehler Publication, San Fransisco, p.245.

Bontis, Nick, Keow William Chua Chong, and Richardson, Stanley, (2000), **“Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industry,”** Journal of Intellectual Capital, C: 1, No: 1, p.85.

Bourdieu, Pierre, (2011), **“The Forms of Capital, Cultural Theory: An Anthology,”** 1, p.93.

Bourdieu, Pierre, (1986). **“The forms of capital”.** inc. J. Richardson (Ed.), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education (s. 241-258). New York: Greenwood.

Boztosun, Ayşe Odman, (2013), **Hukuksal Açıdan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği**, Seçkin Kitabevi, Ankara.

Breton-Miller, Isabelle, Miller, Le Danny and Leste, Richard H., (2011), **“Stewardship or Agency? A Social Embeddedness Reconciliation Of Conduct And Performance İn Public Family Businesses,”** Organization Science, 22(3), p.721.

Brooking, Annie, (1996), **“Intellectual Capital,”** Thomas Business Press, London, p.25.

Carney, Michael, (2005), **“Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms,”** Entrepreneurship Theory and Practice, C.29, S.3, s.251.

Ceyhan, İsmail Fatih, (2010) **“İç Denetim ve Kurumsallaşma,”** Yüksek Lisans Tezi”, Kırıkkale Üniversitesi, s.142.

Chen, Chen-Tung, Lin, Ching-Torng and Huang, Sue-Fn, (2006), **“A Fuzzy Approach for Supplier Evaluation and Selection in Supply Chain Management,”** International Journal of Production Economics, 102, p.69.

Chen, En-Te, Gray, Stephen and Nowland, John Edward, (2011), **“Family İnvolvement and Family Firm Performance,”** City University of Hong Kong, China, p.13.

Child, John and McGrath, Rita Gunther, (2001), **“Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy,”** The Academy of Management Journal 44(6), p.1135.

Chrisman, James J., Chua, Jess H. and Litz, Reginald A., (2004), **“Comparing the Agency Cost of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence,”** Entrepreneurship Theory and Practice, C. XXVIII, p. 348–349.

Chua, Jess H., Chrisman, James J. and Sharma, Pramodita, (1999), **“Defining The Family Business By Behavior,”** Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 23(4), p.19.

Clarke, Thomas, **“Theories of Corporate Governance,”** The Philosophical Foundations of Corporate Governance, Routledge, Taylor & Francis Group, London, New York, 2004. p. 79.



Clarkson, Max B. E., (1995), **“A Stakeholder Framework For Analyzing And Evaluating Corporate Social Performance,”** Academy of Management Review, Vol. 20, p.106-107.

Cook, K. S., (1977), **“Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations,”** The Sociological Quarterly, Vol. 18, p.82.

Corbetta G. ve Montemerlo, D., (2000). **“Family protocols: Our experience in Italy”**, The Family Business Network Newsletter, 26, p..7–11.

Corrado, Harm, Drent, Stefano, Omari, Yasmine, Mierlo, Louis van, (2017) **“Next Generation Family Businesses,”** Leading A Family Business In A Disruptive Environment, Deloitte University EMEA CVBA, p.55.

Cosier, Richard A., Harvey, Michael, (1998), **“The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict,”** Family Business Review, 11(1), p. 76.

Çavuş, M. Fedai ve Tancı, Neslihan, (2013), **“Yeşil İşletme ve Çevre Yönetim Sistemleri,”** Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 48, (1), s. 74.

Çeçen, Vildan G. ve Güney, Salih, (2019), **“Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler: İstanbul İOSB’de Aile İşletmelerindeki Bir Uygulama”**, Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, C.3, S.1., ss. 20-40.

Çelik, Adnan, Soysal, Abdullah, Alıcı Sedat, (2004), **“Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Aile İşletmelerinde Bir İnceleme,”** s.194.

Çelikten, Mustafa, (2005), **“Neden İş Analizi Yapılmalı?”**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 18, s. 127.

Çetin, Canan, Özcan, Esra ve Taşkıran Erkan ve Özdemirci, Ata, (2010), **“Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi,”** İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, s.16.

Çiftçi, Umut Sanem, (2011), **“Örgüt Teorilerinde Yöneticinin Yeniden Konumlandırılması İçin Bir Araç Olarak Sosyal Ağlar,”** (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2011, s.35.

Daily Catherine M., and Dollinger, Marc J., (1992), **“An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms,”** Family Business Review, C. V, p.133.

Dal, Seniha, (2008), **“Türk Ticaret Kanunu (TTK) Tasarısı Işığında Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim,”** 3. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.78, İstanbul, s.387.

Dalay, İsmail, **“Yönetim ve Organizasyon,”** Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya, 2001, s.54.

Danny Miller and Isabelle Le Breton-Miller, **“Family Governance And Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities.”** Family Business Review, 19(1), 2006, p.73-87.

Darnall, Nicole, Henriques, Irene, Sadowsky, Perry, (2008), **“Do Environmental Management Systems Improve Business Performance In An International Setting?”** Journal of International Management, Vol.14, p.364.

Davis, James, Schoorman, David, and Donaldson, Lex, (1997), **“Toward a Stewardship Theory of Management,”** Academy of Management Review, Vol. 22, No.1, p.27.

Davis, Peter S., and Harveston, Paula D., (1999), **“In The Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm,”** Family Business Review, 12(4), p. 311.

Demirel, Demokaan, (2005), **“Kamusal Retorikte Moda Trend: Yeni Kamu Yönetimi,”** Sayıştay Dergisi, 2005, S.58, s.135.

Dess, Gregory, Rasheed, Abdul, McLaughlin, Kevin J. and Priem, Richard L., (2010), **“The New Corporate Architecture,”** Academy of Management Executive, 9/3, p.93.

Donaldson Lex and Davis James H., (1991), **“Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns,”** Australian Journal Of Management, 16(1), p.64.

Drucker, Peter F., (1998), **“Gelecek İçin Yönetim, 1990’lar ve Sonrası,”** Çev: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 5. Baskı, s.203.

Duman, Yasemin, (2002), **“Performans, Yetkinlik ve Kişilik İlişkisi,”** Kaynak Dergisi 2002, s. 12.

Easterbrook, Frank H., (2002), **“Two Agency-Cost Explanations of Dividends,”** The American Economic Review. 74, p. 651-652.

Efil, İsmail, (2016), **“Toplam Kalite Yönetimi (Stratejik Yönetim, Stratejik Toplam Kalite Yönetimi, Entegre Yönetim Sistemleri),”** DORA Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti, 8. Baskı, s.234.

Ekinci, Bilge Timuçin, (2017), **“Asil-Vekil Arasındaki Kayırmacılığın Vekâlet Maliyetleri İle İlişkisi,”** MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(2), s.74.

Emerson, Richard M., (1962), **“Power Dependence Relations,”** American Sociological Review, Vol.27, No. 2, p.41.

Ensley Michael Di and Pearson, Allison W., (2005), **“An Exploratory Comparison Of The Behavioral Dynamics Of Top Management Teams İn Family And Nonfamily New Ventures,”** Cohesion, conflict, potency, and consensus. Entrepreneurship: Theory and Practice, 29(3), p.284.

Erdoğan, Nihat, (2007), **“Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi,”** 2. Baskı, İGİAD Yayınları, İstanbul, s.124.

Eren, Erol, (2002), **“İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,”** Beta Basım, 6. Baskı, İstanbul, s. 4.

Ergün, Suzanna, (2013), **“Stratejik İşbirliklerinde Kurumsal Yönetimin Önemi ve Bir Araştırma,”** (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul, s.10.

Ertuğrul, Fatmanur, (2008), **“Paydaş Paydaşları Teorisi ve İşletmelerin İle İlişkilerinin Yönetimi,”** Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.31, s.220.

Fama Eugene F. and Jensen, Michael C., (1983), **“Agency Problems And Residual Claims,”** The Journal of Law and Economics, 26(2), p.349.

Fernandez, Esteban, Montes, José M., and Vazquez, Camilo J., (2000), **“Typology and Strategic Analysis of İntangible Resources,”** Technovation, 20, 2, p. 82.

Fındıkçı, İlhami, (2000), **“İnsan Kaynakları Yönetimi,”** Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s.133.

Fındıkçı, İlhami, (2011), **“Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma,”** Alfa Yayınları, İstanbul, s.6.

Freeman, Robert Edward, (2010), **“Stakeholder Theory of The Modern Corporation,”** p.49.

Genç, Nurullah ve Karcıoğlu, Fatih, (2004), **“Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama,”** İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, 2. Baskı, Editör: Tamer Koçel, İstanbul, s. 26.

Genç, Nurullah, Kocasaraç, Sertan ve Doğan Müslüm, (2008), **“Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi,”** 3. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 78, İstanbul, s. 376.

Gibbons, R. (2010). **“Transaction-cost economics: Past, present, and future?”**, The Scandinavian Journal of Economics, 112 (2), p.263-288.

Goleman, Daniel, (2000), **“İş Başında Duygusal Zekâ,”** Varlık Yayınları, İstanbul, s.86.

Gomez-Mejia, Luis R., Larraza-Kintana, Martin and Makri, Marianna, (2003), **“The Determinants Of Executive Compensation İn Family-Controlled Public Corporations,”** Academy Of Management Journal, 46(2), p.237.

Grant, G. H., (2003), **“The Evolution of Corporate Governance and Its Impact on Modern Corporate America,”** Management Decision, Cilt 41, Iss: 9, p. 925.

Grant, Robert M., (2002), **“Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing,”** Fourth Edition, p.140.

Güler, Ender ve Akgün, Ali, (2014) **“Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği: Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma,”** 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 69-83.

Güleş, Hasan Kürşat, Arıcıoğlu, Mustafa Atilla ve Erdiñcelebi, Meral, (2013), **“Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik,”** Uyum, Ankara, Gazi Kitabevi, s. 9-14.

Gümüştekin, Gülten Eren ve Adsan Ebru Adsan, (2006), **“Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma,”** 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, Yayın No.53, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s.219.

Günay, Ahmet, (2014), **“Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Bir Araştırma,”** Yüksek Lisans Tezi, s.46.

Gürbüz Usluel, Aslı E., (2019), **“İcra Kurulu,”** TBB Dergisi 142, s.376.

Gürler, Gökhan, (2018), **“Aile İşletmelerinin Anayasa Oluşturma ve Kurumsallaşma Çalışmalarında Makro ve Mikro Bağlamsal Unsurların Rolü: Örnek Olaylar,”** Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.

Habbershon, Timothy G. and Williams, Mary L., (1999), **“A Resource-Based Framework For Assessing The Strategic Advantages Of Family Firms,”** Family business review, 12 (1), p.1-25.

Hacıoğlu, Necdet, Girgin, Göksel Kemal ve Tetik, Nuray, (2013), **“ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin Küçük ve Orta Büyüklükteki Otel İşletmeleri İçin Önemi,”** TÜMSİAD InternationalSme’s Conference, İstanbul, s. 118.

Hall, Richard, (1992), **“The Strategic Analysis Of Intangible Resources,”** Strategic Management Journal. 13(2), p. 135.

Haynes, George W., Walker, Rosemary, Rowe, Barbara R., Hong, Gong-Soog, (1999), **“The Intermingling Of Business And Family Finances In Family-Owned Businesses,”** Family Business Review, 12(3), p. 239.

Heilmann, Pia, Forsten-Astikainen, Riitta, Susanna, Kultalahti, Agile (2018), **“HRM Practices of SMEs,”** Journal of Small Business Management, p.11.

Hickson, D. J., Hinings, C.R., Lee, C. A., Schneck, R. E., Pennings, J. M. **“A Strategic Contingencies Theory of Interorganizational Power,”** Administrative Science Quarterly, Vol.16, No.2, p. 229.

Hofstede, Geert, (1983), **“Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations,”** Journal of International Business Studies, Vol.: 14, Issue 2, p.89.

İç, Yusuf Tansel, (2017), **“Bir İmalat Firmasında ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin Kurulması,”** Cilt 15, Sayı 2, Yıl 2017, s.36-37.

Jacobs, David, (1974), **“Dependency and Vulnerability: “An Exchange Approach to the Control of Organizations,”** Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No. 1, p.59.

Jaffe, Dennis T., (2014), **“Working With The Ones You Love,”** Strategies for a Successful Family Business Paperback Berkeley, CA: Conari press., p. 60.

James, Harold S., (1999), **“Owner As Manager, Extended Horizons And The Family Firm,”** International Journal of The Economics of Business, 6(1), p. 55.

James, Harold S., (2006), **“Family Capitalism,”** Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA. p.145.

Johnson, Bob L., (1995), **“Resource Dependence Theory: A Political Economy Model of Organizations,”** University of Utah, Educational Resource. Salt Lake City, USA, p.4.

Joshi, P.L., Al-Mudhaki, and Bremser, Wayne G., (2003), **“Corporate Budget Planning, Control And Performance Evaluation İn Bahrain,”** Managerial Auditing Jurnal 18 (19), p. 737.

Kalkan, Adnan, Bozkurt Çetinkaya, Özlem, (2012), **“Üretim Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobilerde ISO 9000“nin Etkili Uygulaması İçin Kritik Başarı Faktörleri,”** Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,14(2), s. 107.

Kamacı, Kemal, (2016), **“Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İşletmecilik Problemlerinin İncelenmesi: Konya İli Matbaa Sektörü Örneği,”** Konya Ticaret Odası Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, s.63.

Karabulut Temel, Elif ve Bulut, Zeki Atıl, (2008), **“Kurumsallaşmadan Büyüme Olur Mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi,”** Tamer Koçel (Eds), 3.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (16-17 Nisan, İstanbul, Türkiye), Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, 2008, s.151.

Karadal, Himmet, Eser, Fatoş ve Saygın, Muhammet, (2014), **“Kaynak Bağımlılığı Üzerine Yapılan Çalışmaların İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi,”** Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, s.18-19.

Karademir, Bahattin, Danışman, Ali, Büyükkız, Bülent, (2006), **“İşletmelerin Yasam Seyrinde Ailenin Rolü,”** 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, s.109.

Karaoğlu, Ahmet Oğuz, (2018), **“Etik kodların Vekâlet Maliyetleri Üzerindeki Etkisi ile İlgili Bir Araştırma,”** Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt 13, Sayı 50, Temmuz 2018, s. 120-121.

Karasu, Rauf, (2013), **“6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu İle Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim İle İlgili Getirilen Yenilikler,”** İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi Cilt: 4 Sayı:2 Yıl, s.34.

Karpuzoğlu, Ebru, (2004), **“Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma,”** İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, 2. Baskı, Editör: Tamer Koçel, İstanbul, s. 45.

Karpuzoğlu, Ebru, (2004b), **“Gelecek İçin Aile Anayasası,”** 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, s.168.

Kendigelen, Abuzer, (2006), **“Müdürün Şirketi Temsil Yetkisi,”** s. 88.

Kırım, Arman, (2005), **“Aile Şirketlerinin Yönetimi,”** Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.36-37.

Kittikunchotiwut, Ploychompoo, (2015), **“The Role of Social Capital on Absorptive Capacity and Organizational Innovation,”** EAR15Swiss Conference, Zurich, 2015, p.3.

Klaas, Brian S., Semadeni, Matthew, Klimchak, Malayka and Anna Ward, Katherine, (2012), **“High-Performance Work System Implementation in Small And Medium Enterprises: A Knowledge-Creation Perspective,”** Human Resource Management, 51(4), p. 487.

Koçel, Tamer, 2014, **“İşletme Yöneticiliği,”** (15. Baskı). Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, s.59.

Koçer, Burak, (2006), **“İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB’de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma,”** Ankara: SPK Yayını. Yayın No: 201, s. 12.

Kung, Fan-Hua, Huang, Cheng-Li, Cheng, Chia-Ling, (2013), **“An Examination Of The Relationships Among Budget Emphasis, Budget Planning Models And Performance.”** Management Decision, 51(1), p.140.

Leach Peter and Bogod, (1999), **“Tony Guide to the Family Business,”** Third Edition, Kogan Page, London, s. 115.

Leana, R.C. ve Buren, V.H.J. (1999). **“Organizational social capital and employment practices”**. Academy of Management Review, 24 (3), p.538-555.

Leblebici, Hüseyin, and Salancik, Gerald R., (1982), **“Stability in Interorganizational Exchanges: Rulemaking Processes of the Chicago Board of Trade,”** Administrative Science Quarterly, Vol.: 27, Issue 2, p. 242.

Lev, Baruch, (2001), **“Intangibles: Management, Measurement and Reporting,”** Brookings Institution Press, Washington, p.29.

Litz, Reginald A., Chrisman, James J., and Chua, Jess, (2004), **“Comparing The Agency Costs Of Family And Non-Family Firms: Conceptual Issues And Exploratory Evidence,”** Entrepreneurship: Theory & Practice, p.336.



McColgan, Patrick, (2001), **“Agency Theory And Corporate Governance: A Review Of The Literature From A Uk Perspective,”** Glasgow: University of Strathclyde, Department of Accounting and Finance, <http://accfinweb.account.strath.ac.uk/wps/journal.pdf>, 2001, s.5.

McConaughy, Daniel L., Walker, Michael C. Henderson, Glenn and Chandra Mishra, S., (1998), **“Founding Family Controlled Firms: Efficiency and Value,”** Review of Financial economics, 7(1), p.9.

Merchant, Kenneth A. & Stede Wim Van der, (2007), **“Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation And Incentives,”** (2nd ed.), London, UK: Prentice Hall, p.22.

Miller, Danny, Breton-Miller Isabelle Le, (2006), **“Family Governance And Firm Performance: Agency, Stewardship and Capabilities,”** Family Business Review, Vol. 19, p..74.

Monks Robert A.G., and Minow, Nell, (2011), **“Corporate Governance,”** Fifth Edition, Wiley, p.174.

Moon, Yun Ji, and Kym, Hyo Gun, (2006), **“A Model For The Value Of Intellectual Capital,”** Canadian Journal of Administrative Sciences, C: 23, No. 3, p. 253.

Montemerlo D. ve Ward, J. L. (2011), **The Family Constitution: Agreements to secure and perpetuate your family and your business,** Macmillan.

Mweru, Maina Charity and Maina, Tirus Muya, (2016), **“Features Of Resource Based View Theory: An Effective Strategy In Outsourcing,”** International Journal of Management and Commerce Innovations, 3(2), p.215-218.

Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1998), **“Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage,”** Academy of Management Review, 23 (2), p.242-266.

Nemli, Esra, (2001), **“Çevreye Duyarlı Yönetim Anlayışı,”** İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No:23-24, s. 212-213.

Nik, Nazlı Nik Ahmad, Sulaiman, Maliah, Alwi, Norhayati Mohd, (2003), **“Are Budgets Useful? A survey of Malaysian Companies,”** Managerial Auditing Journal, 18 (9), p.724.

Nold, Herb, Michel, Lukas, (2016), **“The Performance Triangle: A Model for Corporate Agility,”** Leadership and Organization Development Journal, 37(3), p.341.

Oliver, Christine, (1991), **“Strategic Responses to Institutional Processes,”** Academy of Management Review, Vol.: 16, Issue 1, p.179.

Orecchini, Fabiohe, (2000), **“ISO 14001 Certification of A Machine-Process,”** Journal of Cleaner Production, p. 61.

Öge, Serdar, Yılmaz, Mehmet Levent, (2008), **“Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Bilinç Düzeyi ve Konya Örneği,”** Aile İşletmeleri Kongresi–Kongre Kitabı, s.402.

Öner, Hale ve Turhan, Özden (2010), "Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi", 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, ss.119-131, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Öncü, Ayşe, (1979), **“Inter-Organizational Networks and Social Structures: Turkish Chambers of Industry,”** International Social Science Journal, Cilt.31, Sayı.4, s. 660.

Özarallı, Nurdan, (2006), **“Aile İşletmelerindeki “Aileden Olmayan” Çalışanların Ödül Dağılımı ve Karar Süreçlerine İlişkin Adalet Algıları ve İş Tatmini, İşten Ayrılma Eğilimi ve İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Değerlendirmeler,”** 2. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.53, İstanbul, s.563.

Özdemir, Murat, (2010), **“Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma,”** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), s. 328.

Özkan, Hülya, (1984), **“İşletme Politikası (Genel Esaslara İlişkin Bir Çalışma),”** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s.2.

Özyılmaz, Adnan ve Ölçer, Ferit, (2008), **“Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları,”** Seçkin Yayıncılık, s.187.

Papatya, Nurhan, (2003), **“Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım,”** Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s.20-21.

Pennings, Johannes M., Lee, Kyungmook, and Witteloostuijn, Arjen van, (1998) **"Human Capital, Social Capital, And Firm Dissolution,"** Academy of management Journal 41.4, p.440.

Penrose, Edith Tilton, (1997), **“The Tehory of The Growth of The Firm,”** Derleyen: N. J. Foss, Resources Firms and Strategies, Oxford, New York, p.30-31.

Peters, Thoas J. and Waterman, Robert H., (1987), **“Yönetme ve Yükselme Sanatı,”** Çev: Selami Sargut, Altın Kitaplar, İstanbul, s.151.

Pfeffer Jeffrey, and Nowak, Phillip, (1976), **"Joint Ventures and Organizational Interdependence,”** Administrative Science Quarterly, Vol.21, No.3, p.418.

Pfeffer, Jeffrey, (1972a), **"Size and Composition of Corporate Boards of Directions: The Organization and its Environment,”** Administrative Science Quarterly, Vol.17, No.2, p.218.

Pfeffer, Jeffrey, (1972b), **"Merger as a Response to Organizational Interdependence,”** Administrative Science Quarterly, Vol.17, No.3, p.394.

Pfeffer, Jeffrey, (1972c), **"Interorganizational Influence and Managerial Attitudies,”** Academy of Management Journal, Vol.15, No.3, p.317.

Pfeffer, Jeffrey, and Cohen, Yinon (1984), **“Determinants of Internal Labor Markets in Organizations,”** Administrative Science Quarterly, Vol.: 29 Issue 4, p.572.

Pfeffer, Jeffrey, and Leong, Anthony, (1977), **"Resource allocation in United Funds: An Examination of Power and Dependence,”** Social Forces, Vol.: 55, p. 790.

Pfeffer, Jeffrey, and Moore, William L., (1980), **“Power in University Budgeting: A Replication and Extension,”** Administrative Science Quarterly, Vol.: 25 Issue 4, p. 653.

Pfeffer, Jeffrey, and Salancik, Gerald R., (1974), "**The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University,**" Administrative Science Quarterly, Vol.19, No.4, p. 453.

Pfeffer, Jeffrey, and Salancik, Gerald R., (1977), "**Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators,**" Academy of Management Journal, Vol.20, No.1, p.88.

Pfeffer, Jeffrey, Salancik, Gerald R., (1978), "**The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**", Stanford Business Books: Harper, Row, New York, p.66.

Ployhart, Robert E., (2015), "**Strategic Organizational Behavior (Strobe): The Missing Voice In The Strategic Human Capital Conversation,**" Academy of Management Perspectives, C: 29, No: 3, p. 342.

Poroy, Reha, Tekinalp, Ünal, Çamoğlu, Ersin, (1997), "**Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku,**" Beta Yayınları, İstanbul, s. 334.

Poza, E.J., (2010). **Family Business**, South Western Cengage Learning, Ohio.

Provan, Keith G., (1980), "**Board Power and Organizational Effectiveness Among Human Service Agencies,**" Academy of Management Journal, Vol.: 23, Issue 2, p.236.

Provan, Keith G., and Skinner, Steven J., (1989), "**Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations,**" Academy of Management Journal, Vol.: 32 Issue 1, p. 212.

Pulaşlı, Hasan, (2014), "**Şirketler Hukuku Şerhi,**" s.1187.

Rauch, Andreas, (2011), "**The Human Resource Practices of Small Businesses: An Examination of Performance Implications,**" In L. C. Cooper & R. J. Burke (Eds.), Human Resource Management in Small Business: Achieving Peak Performance, Cheltenham and UK: Edward Elgar, p. 111.

Ronnenberg, Shannon K., Graham, Mary E., Mahmoodi, Farzad, (2011), **“The Important Role of Change Management in Environmental Management System İmplementation,”** Production Management, Vol. 31, No. 6, p. 632.

Sağlam, Necdet, (2005) **“Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri,”** 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, İKÜ Yayınları, s. 507.

Salancik, Gerald R., Meindl, James R., (1984), **“Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control,”** Administrative Science Quarterly, Vol.: 29, Issue 2, p.254.

Salancik, Gerald R., Pfeffer, Jeffrey, (1980), **“Effects of Ownership and Performance on Executive Tenure in U.S. Corporations,”** Academy of Management Journal, Vol.: 23, Issue 4, p.664.

Salancik, Gerald R., Staw, Barry M. and Pondy, Louis R., ((1980), **“Administrative Turnover as a Response to Unmanaged Organizational Interdependence,”** Academy of Management Journal, Vol.: 23, Issue 3, p. 437.

Sampaio, Paulo, Saraiva, Pedro and Rodrigues António Guimarães, (2009), **“ISO 9001 Certification Research: Questions, Answers And Approaches,”** International Journal of Quality & Reliability Management, 26(1), p. 45.

Saruhan, Şadi Can, (2021). **“Kurumsal Yönetim Ders Notları,”** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, Güz 2021 Dönemi.

Saruhan, Şadi Can ve Özdemirci, Ata, (2018), **“Bilim, Felsefe ve Metodoloji,”** Alkım Yayınları, İstanbul, s.332.

Saruhan, Şadi Can ve Yıldız, Leyla Müge, (2013), **“Çağdaş Yönetim Bilimi,”** Beta Yayın Basım, İstanbul, s.199.

Schulze, William S., Lubatkin, Michael H. and Dino, Richard N., (2003), **“Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms,”** Journal of Business Venturing, C. XVIII, p. 477–478.

Sebilcioğlu, Fikret, Karaağaoğlu, Sertaç, Karacar, Güray, Naipoğlu, Av. Sinan, Arkun, Av. Fırat, Koçer, Dr. Burak,” (2010), **“Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında: Aile Şirketleri Yönetim Rehberi,”** İstanbul, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 1.Baskı, s.11.

Seppänen, Marko, (2009), **“Empirical Classification of Resources in a Business Model Concept,”** Intangible Capital, C: 5, No: 2, p. 102-124.

Serinkan, Celalettin ve Cabar, Hasan, (2008), **“KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli’deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma,”** Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5(1), s.27.

Sevgener, A. Sait, Hacırüstemoğlu, Rüstem, (1993), **“Yönetim Muhasebesi,”** Marmara Üniversitesi, Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayını, İstanbul, s.306.

Shapiro, Susan P., (2005), **“Agency Theory,”** Annual Review of Sociology, 2005.31: 263-84, p. 270.

Sirmon, David G. and Hitt, Michael A., (2003), **“Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms,”** Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.27, Iss.4, p.341.

Somers, Mark John, (2001), **“Ethical Codes Of Conduct And Organizational Context: A Study Of The Relationship Between Codes Of Conduct, Employee Behavior And Organizational Values,”** Journal of Business Ethics. 30, p.185.

Steensma, H. Kevin, Marino, Louis, Weaver, K. Mark, and Dickson Pat H., (2000), **“The Influence of National Culture on The Formation of Technology Alliances by, Entrepreneurial Firms,”** Academy of Management Journal, Vol.: 43, Issue 5, p.973.

Stewart, Alex, (2003), **“Help One Another, Use One Another: Toward An Anthropology Of Family Business,”** Entrepreneurship Theory and Practice, 27(4), p.383-396.

Stoner, James Arthur Finch, Freeman, R. Edward, and Gilbert, Daniel R., (1994), **“The Politics Of Stakeholder Theory: Some Future Directions,”** p.261.

Sveiby, Karl Erik, (1997,) **“The New Organizational Wealth – Managing and Measuring Knowledge-Based Assets,”** Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, p.99.

Şahin, Mehmet, (1983), **“İş İdaresinin Temel Kavramları,”** Ankara, A.Ö.F., s. 366.

Şahin, Osman Nuri, (2016), **“İşletmelerde Bütçe ve Bütçeleme Faaliyetinin İncelenmesi,”** Sakarya Üniversitesi, s.130.

Tanta, Gülден, Lat Hasan ve Uçkun, Gazi, (2004), **“Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği),”** 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan, İstanbul, s. 547-549.

Thompson, James D., (1967), **“Organizations in Action,”** New York: McGraw-Hill Book Company, p.33.

Tileylioğlu, Alaeddin, (2006), **“Aile Şirketleri,”** T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.19.

Tolbert, Pamela S., (1985), **“Institutional Environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education,”** Administrative Science Quarterly, Vol.: 30, Issue 1, p. 13.

Trevino, Len J., and Grosse, Robert, (2002), **“An Analysis of Firm-Specific Resources and Foreign Direct Investment in The United States,”** International Business Review, 11, p.434.

Tsai, Wenpin, and Ghoshal, Sumantra, (1998), **“Social Capital and Value Creation: The Value of Intrafirm Networks,”** Academy of Management Journal, C: 41, No: 4, p.464.

Turaboğlu, Tuncay Turan, (2002), **“Vekalet Teorisi: Firma Sahiplik Yapısı ve Performans İlişkisi Türkiye Uygulaması,”** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, s.33.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, (2009). **“Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi”** Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, s. 11.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, (2021). **“Türkiye’de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı?”** Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.

Uluhan, Cemil, (2006), **“Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı,”** Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.157-158.

Ural, Tülin ve Balıkcıoğlu, Betül, (2004), **“Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği,”** İstanbul Kültür Üniversitesi. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı. İstanbul, s.534.

Uyargil, Cavide ve Uluhan, Reha, (2000), **“İş Analizi ve İş Dizayını,”** İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Basım, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, s. 51-52.

Ülgen Halil ve Mirze, S. Kadri, (2007), **“İşletmelerde Stratejik Yönetim,”** (4. Baskı), Arıkan Basım, İstanbul, 2007, s.427.

Ülgen, Hayri ve Mirze, Süleyman Kadri, (2004), **“İşletmelerde Stratejik Yönetim,”** Literatür Yayınları No:113, İstanbul, s.116-117.

Üsdiken, Behlül, Leblebici, Hüseyin, Anderson, Neil, Anderson, Ones, Deniz S., Sinangil, Handan K. ve Viswevaran, Chockalingam (Der.), (2001), **“Organization Theory”,** Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Londra: Sage, p.377.

Üsdiken, Behlül, (1983), **“Interorganizational Linkages Among Similar Organizations in Turkey,”** Organization Studies, Cilt.4, Sayı.2, s.164.

Üsdiken, Behlül, (2010), **“Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı,”** İçinde: Sargut, A. Selami ve Özen, Şükrü, Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi, 2.Baskı, İstanbul, s.99-100.

Üsdiken, Behlül, and Pasadeos, Yorgo, (1993), **“Türkiye’de Örgütler ve Yönetim Yazını,”** Amme İdaresi Dergisi, Vol.:26, No.2, s.93.

Üsdiken, Behlül, and Pasadeos, Yorgo, (1995), **“Organizational Analysis in North America and Europe: A Comparison of Co-Citation Networks,”** Organization Studies, Cilt.16, Sayı.3, p.526.



Üsdiken, Behlül ve Erden, Zeynep, (2002), **“1990”lı Yıllarda Türkiye’de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar,”** Yönetim Araştırmaları Dergisi, Vol.: 2, No.1, s 91.

Vergidis, Kostas, Turner C. J and Tiwari, A., (2008), **“Business Process Perspectives: Theoretical Developments vs. Real-World Practice,”** International Journal of Production Economics, 114, p.93.

Wasserman, Noam, (2006), **“Stewards, agents, and The Founder Discount: Executive Compensation In New Ventures,”** Academy of Management Journal, 49(5), p. 976.

Wasti, S. Arzu ve Üsdiken, Behlül, (2004), **“Americanization vs. Contextualization at the Periphery: Scholarly Publishing in Management in Turkey, 1970-1999,”** Academy of Management Annual Meeting, New Orleans, Luisiana, ABD, Ağustos, p.1.

Wernerfelt, Birger, (1984), **“A Resource-Based View Of The Firm,”** Strategic Management Journal, Cilt, 5, Sayı 2, p.172.

Xiaowei Rose Luo, **“Family Business and SMEs,”** Management and Organization Review, 15(1), p.2019. 211-212. <https://doi.org/10.1017/mor.2019.7>

Yaka, Rıdvan. (2021), **“Şirketlerin Ömrüne Dair Doğrular ve Yanlışlar”**, 19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi, C. 2, S.1, ss.35-55.

Yalçın, Azmi ve Günel, Rıdvan, (2004), **“Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri,”** T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 74.

Yazıcıoğlu, İrfan ve Koç, Hakan, (2009), **“Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma,”** Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 0(21), 507.

Yelkikalan, Nazan, (2006), **“Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama,”** Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12/2, 2006, s.197.

Yıldırım, Ahmet Faruk, (2007), **“Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma,”** Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Isparta, s.108.

Yıldırım, Ali ve Şimşek Hasan, (2013), **“Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri,”** 9. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 67.

Yıldız, Gültekin ve Balaban Özlem, (2008), **“Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma,”** 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s. 184.

Yıldız, Gültekin, (1989), **“İşletmelerde İşgören Yönetimi,”** İstanbul Teknik Üniversitesi Kitapları, No. 72, s. 142.

Yolaç, Sema ve Doğan Ebru, (2011), **“Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma,”** Cilt: 61, Sayı: 2. İstanbul, s. 101.

Yu Billy T.W., and To, W. M., (2011), **“The Importance of Input Control to Work Performance Under the Agency Theory Framework,”** The International Journal of Human Resource Management. 22, 14, p. 2891.

Yurtoğlu, B. Burçin, (2000) **“Ownership, Control And Performance Of Turkish Listed Firms,”** Empirica, 27, s. 193-222.

Yüksel, Hilmi, (2008), **“An Empirical Evaluation Of Cleaner Production Practices in Turkey,”** Journal of Cleaner Production, Vol.16, S.1, s. 57.

Yükselen, Cemal, (2018), **“Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Aile Anayasası,”** Detay Yayıncılık, Ankara, s. 19-21.

## İnternet Kaynakları

Businessweek, “Family Business Facts”, <https://www.johnson.cornell.edu/smith-family-business-initiative-at-cornell/resources/family-business-facts/>, (Erişim Tarihi): 20.09.2022

“Anonim Şirketlerde Genel Kurul”, <https://mihci.av.tr/anonim-sirketlerde-genel-kurul/>, (Erişim Tarihi): 15.08.2022

PwC “**Küresel Aile Şirketleri Araştırması-Türkiye Sonuçları**,” 2016, s.8. [https://www.taider.org.tr/images/belgeler/pwc\\_kuresel\\_aile\\_sirketleri\\_arastirmasi\\_turkiye\\_son\\_uclari\\_2016.pdf](https://www.taider.org.tr/images/belgeler/pwc_kuresel_aile_sirketleri_arastirmasi_turkiye_son_uclari_2016.pdf)

Deloitte, “**Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları**,” Deloitte Türkiye, 2016, <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/ailesirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarlari.pdf>> (Erişim Tarihi:13.07.2019).

Er, Fevzi., “Bağımsız Denetimin Tam Tasdik ile Uyumlaştırılması”, [https://www.yontemymm.com.tr/yorum-ve-makaleler/bagimsiz-denetimin-tam-tasdik-ile-uyumlastirilmasi-konuk-yazar-dr-fevzi-er-smmm-ve-bagimsiz-denetci#:~:text=Yeminli%20Mali%20M%C3%BC%C5%9Favir%20\(YMM\)',geni%C5%9F%20kapsaml%C4%B1%20i%C5%9Flemlere%20g%C3%B6re%20de%C4%9Ferlendirir.](https://www.yontemymm.com.tr/yorum-ve-makaleler/bagimsiz-denetimin-tam-tasdik-ile-uyumlastirilmasi-konuk-yazar-dr-fevzi-er-smmm-ve-bagimsiz-denetci#:~:text=Yeminli%20Mali%20M%C3%BC%C5%9Favir%20(YMM)',geni%C5%9F%20kapsaml%C4%B1%20i%C5%9Flemlere%20g%C3%B6re%20de%C4%9Ferlendirir.) , (Erişim Tarihi: 13.08.2022).

Yılmaz, Halil İ., “**Şirketlerde Kurumsallaşmanın Önemi**,”<https://tesam.org.tr/sirketlerde-kurumsallasmanin-onemi/>, 27 Mart 2022.

IFC, “**Aile Şirketleri Yönetim Rehberi**,”[http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/20eddb004..221059c8a46cb6e26473d89/IFC\\_Family\\_Business\\_Governance\\_Handbook\\_Turkish.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/20eddb004..221059c8a46cb6e26473d89/IFC_Family_Business_Governance_Handbook_Turkish.pdf?MOD=AJPERES)(18.04.2015), s.35.

“**Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim**,” Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını, Kurumsal Yönetim Serisi, <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/yay%C4%B1nlar/aile%20%C5%9Firketleri%20i%C3%A7in%20ad%C4%B1m%20ad%C4%B1m.pdf> (18.04.2018), s.3.

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110214-1-1.htm>, erişim, 10.3.2019

<http://www.tse.org/standardlar>

Özden, Mehmet Cemil, “Yetkinlik “İn”, İş Analizleri “Out”,[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), Erişim Tarihi: 27.02.2022, s.2.

Çörtelekoğlu, Tuğbai “Yetkinlikler”,  
[www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1946-64k](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1946-64k), Erişim Tarihi: 20.02.2022.

PricewaterhouseCoopers, “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Geleceği Hazırlayan Bir Düzenleme,” İstanbul, 2007, s. 25.

Asia Pacific Venture Capital Alliance (Apvca), (2002), Corporate Governance Guideline, s. 3.

Demirel, Yunus, “Yönetim Kurulu Yapısının Şirketle Getirdiği Fırsat ve Tehditler: EBAYÖrneği,” <https://cdn.istanbul.edu.tr/file/1CD58DF90A/20562045AABD405FB7476256E4664BF2?doi=> erişim tarihi 24 Eylül 2020.

Engineri, Tuğçe, “Ücret Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Yetkinlik Bazlı Ücretlendirme”[www.insankaynaklari.com/cn/Content Body.asp?BodyID=13](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=13), Erişim Tarihi: 20.04.2022.

## EKLER

### EK 1 - Görüşme Formu

|                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Görüşme Sağlanan Aile Üyesinin Adı-Soyadı ve Yaşı:</b>                            |
| <b>Görüşme Sağlanan Aile Üyesinin Eğitim Durumu:</b>                                 |
| <b>İşletmenin Kuruluş Yılı:</b>                                                      |
| <b>İşletmenin Kuruluş Yeri:</b>                                                      |
| <b>Aile Şirketinizde Çalışan Kuşak Sayısı:</b>                                       |
| <b>İşletmede Çalışan Aile Üyesi Sayısı:</b>                                          |
| <b>İşletmenin Sermaye Dağılımı:</b> Holding ( ), Tek Şirket ( ), Şirketler Grubu ( ) |
| <b>Aile Şirketinizin 2021 Yılı Ciro:</b>                                             |

1. Kurumsallaşma için çalışmalarınız var mı? Varsa, neler yapıyorsunuz?
2. Kurumsallaşma süreciyle ilgili yaşadığınız sorunlar var mı? Bu sorunlardan bahsedebilir misiniz?
3. Ailenin soyadını taşıyan aile üyeleri şirketinizde hangi yönetim kademesinde çalışıyorlar? Bu konuda herhangi bir sorun yaşadınız mı? İşle ilgili yazılı iş tanımları var mı? Ne iş yapıyorlar?
4. Aile Anayasanız var mı? Var ise; neden ihtiyaç duydunuz? Yok ise, neden ihtiyaç duymadınız?
5. Şirkette çalışan ve çalışacak aile üyelerinin belirlenmesi, hangi görevlerde çalışacakları, ücretlendirilmesi ve sosyal ücretleri (araba, özel sağlık sigortası vb) konusunda kimler nasıl karar veriyorlar?
6. Yönetim Kurulu Üyelerinden bazıları aynı zamanda Üretim, Satış, Pazarlama, Finans, Satınalma Müdürü olarak çalışıyorlar mı? Evet ise, neden?
7. Bağımsız yönetim kurulu üyeniz var ise; neden ihtiyaç duydunuz?
8. Şirket ortaklarının hisselerini satmaları ve/veya mirasçılara devretmeleri konusunda bir düzenlemeniz var mı?
9. Şirket ortaklarının çocukları evlendiğinde aileye katılan damat(lar) veya gelin(ler)le ilgili bir düzenlemeniz var mı?
10. Şirketinizde prosedürler, iş akışları, ürün ağaçları ve iş tanımları vb çalışmalar kim tarafından yürütülüyor?

**EK 2 – Araştırmaya Katılan Aile Şirketleri**

| Sıra No | Görevi                           | Yaşı | Eğitim Durumu       | Kuruluş Yılı ve Yeri | Çalışan Kuşak Sayısı | Çalışan Aile Üyesi Sayısı | Şirketin Mimarisi | Çalışan Sayısı | 2021 Yılı Ciro     | Sektörü                                       |
|---------|----------------------------------|------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|-------------------|----------------|--------------------|-----------------------------------------------|
| 1       | Yönetim Kurulu Üyesi             | 60   | Yüksek Lisans       | 1923 - Rize          | 3. Kuşak             | 4                         | Holding           | 50-249         | ₺503.000.000       | Hırdavat                                      |
| 2       | Yönetim Kurulu Üyesi             | 39   | Lisans              | 1933 - Ordu          | 3. Kuşak             | 5                         | Tek Şirket        | 250-499        | ₺557.149.248       | Gıda                                          |
| 3       | Yönetim Kurulu Başkanı           | 57   | Lisans              | 1945 - Rize          | 3. Kuşak             | 12                        | Holding           | 2.000          | 2 Milyar TL Üstü   | Hızlı Tüketim Sektörü                         |
| 4       | Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı | 62   | Lisans              | 1947 - İstanbul      | 3. Kuşak             | 9                         | Holding           | 800 ve Üzeri   | 1.5 Milyar TL Üstü | Elektrikli Ev Aletleri, Temizlik Kimyasalları |
| 5       | Yönetim Kurulu Başkanı           | 61   | Lise                | 1952 - İskenderun    | 3. Kuşak             | 5                         | Holding           | 1.000 ve Üzeri | ₺11.961.628.999    | Demir-Çelik                                   |
| 6       | Yönetim Kurulu Başkanı           | 56   | Lisans              | 1953 - Adana         | 3. Kuşak             | 3                         | Şirketler Grubu   | 50-249         | ₺815.259.540       | Dayanıklı Tüketim Malzemeleri                 |
| 7       | Yönetim Kurulu Başkanı           | 63   | Lise                | 1961 - Karaman       | 3. Kuşak             | 9                         | Holding           | 1.000 ve Üzeri | ₺1.397.381.075     | Gıda, Tarım, Enerji, Makine, Kağıt, Mobilya   |
| 8       | Yönetim Kurulu Başkanı           | 60   | Lise                | 1961 - İstanbul      | 3. Kuşak             | 5                         | Şirketler Grubu   | 250-499        | ₺850.765.322       | Kimya                                         |
| 9       | Yönetim Kurulu Başkanı           | 61   | Lisans              | 1972 - Çanakkale     | 3. Kuşak             | 14                        | Holding           | 1.000 ve Üzeri | 5 Milyar TL Üstü   | Mobilya, Enerji ve inşaat                     |
| 10      | Yönetim Kurulu Başkanı           | 52   | Meslek Yüksek Okulu | 1977 - Kayseri       | 3. Kuşak             | 2                         | Şirketler Grubu   | 1.000 ve Üzeri | ₺962.734.918       | Dayanıklı Tüketim Malzemeleri                 |
| 11      | Yönetim Kurulu Üyesi             | 55   | Yüksek Lisans       | 1978 - İstanbul      | 3. Kuşak             | 35                        | Şirketler Grubu   | 1.000 ve Üzeri | ₺447.652.324       | Gıda                                          |
| 12      | İcra Kurulu Başkanı              | 55   | Yüksek Lisans       | 1989 - Gaziantep     | 3. Kuşak             | 5                         | Tek Şirket        | 1.000 ve Üzeri | ₺1.889.621.852     | Gıda                                          |
| 13      | Yönetim Kurulu Başkanı           | 56   | Yüksek Lisans       | 1992 - İstanbul      | 3. Kuşak             | 10                        | Holding           | 1.000 ve Üzeri | 3 Milyar TL Üstü   | İnşaat                                        |
| 14      | Genel Müdür                      | 48   | Lisans              | 1994 - İstanbul      | 3. Kuşak             | 10                        | Şirketler Grubu   | 1.000 ve Üzeri | 2 Milyar TL Üstü   | Gıda                                          |

## **EK 3 – Görüşmeler**

### **Görüşme 1**

#### **Kurumsallaşma için çalışmalarınız var mı? Varsa, neler yapıyorsunuz?**

**K. 1.** Danışman bir firma ile çalışıyoruz. Vizyon, misyon, şirket stratejilerinin belirlenmesi, işletme içi prosedürler, yönergeler, iş akış şemalarının hazırlanması, yetki ve sorumlulukların ayrılması ve tanımlanması süreçlerini başarı ile gerçekleştirdik. Yeni başladığımız için henüz belli başlı çalışmalar yapabildik.

#### **Kurumsallaşma süreciyle ilgili yaşadığınız sorunlar var mı? Bu sorunlardan bahsedebilir misiniz?**

**K. 1.** Bazı durumlarda hızlı karar almakta zorlanabiliyoruz. Ayrıca, değişime direnen ya da yetki -sorumluluk paylaşımına yatkın olmayan çalışanlarımız kurumsallaşma süreçlerimizi yavaşlatabiliyor.

#### **Ailenin soyadını taşıyan aile üyeleri şirketinizde hangi yönetim kademesinde çalışıyorlar? Bu konuda herhangi bir sorun yaşadınız mı? İşle ilgili yazılı iş tanımları var mı? Ne iş yapıyorlar?**

**K. 1.** Ürün geliştirme, Üretim ve Medya tanıtım görevlerini sürdürüyorlar. Her birinin yazılı iş tanımları var. Genel Kurul ve Yönetim Kurulu'nda görev alan aile üyelerimizin yazılı iş tanımlarının olmaması başta dezavantaj gibi gözükebilir ancak avantajları da söz konusu. Bu sayede her birimde ailenin gözü kulağı olabilir ve şirketin tüm süreçlerde tamamen profesyonellere teslim olmasının önüne geçebilirler.

#### **Aile Anayasanız var mı? Var ise; neden ihtiyaç duydunuz? Yok ise, neden ihtiyaç duymadınız?**

**K. 1.** Yazılı bir aile anayasamız yok. Çalışmalarımız devam ediyor, ortaklar arasında anlaşamadığımızdan henüz sonuçlanmadı.

#### **Şirkette çalışan ve çalışacak aile üyelerinin belirlenmesi, hangi görevlerde çalışacakları, ücretlendirilmesi ve sosyal ücretleri (araba, özel sağlık sigortası vb) konusunda kimler nasıl karar veriyorlar?**

**K. 1.** Yönetim Kurulu Başkanının alacağı karara göre belirleniyor. Aile üyeleriyle profesyonellere aynı haklar tanınıyor.

**Yönetim Kurulu Üyelerinden bazıları aynı zamanda Üretim, Satış, Pazarlama, Finans, Satınalma Müdürü olarak çalışıyorlar mı? Evet ise, neden?**

**K. 1.** Evet fiilen çalışıyorlar. Şirketin büyümesine ve bu noktaya gelmesinde onların bilgi ve tecrübeleri çok oldu. Hızlı karar alabilmemizde kolaylık sağlıyor.

**Bağımsız yönetim kurulu üyeniz var ise; neden ihtiyaç duydunuz?**

**K. 1.** Sektörü ve işi doğru okuyabilen, şirket finansallarına hakim, makro bakış açısına sahip, iş ve operasyon modellerini iyi değerlendirebilecek, doğru risk ve fırsat analizlerini yapabilecek düzeyde yetkin kişilerle henüz karşılaşmadığımız için henüz bağımsız yönetim kurulu üyemiz yok.

**Şirket ortaklarının hisselerini satmaları ve/veya mirasçılarına devretmeleri konusunda bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 1.** Bu konuda yazılı bir düzenlememiz yok.

**Şirket ortaklarının çocukları evlendiğinde aileye katılan damat(lar) veya gelin(ler)le ilgili bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 1.** Bu konuda yazılı kuralımız yok. Mevcut durumda gelen ve damatlar da şirketimizde görev yapıyorlar.

**Şirketinizde prosedürler, iş akışları, ürün ağaçları ve iş tanımları vb. çalışmalar kimin sorumluluğunda yürütülüyor?**

**K. 1.** İlgili departman müdürleri yürütüyor. Genel Müdür onayıyla da yürürlüğe giriyor.

## **Görüşme 2**

**Kurumsallaşma için çalışmalarınız var mı? Varsa, neler yapıyorsunuz?**

**K. 2.** Danışmanlık firmalarıyla çalışıyoruz. Organizasyon şemaları, ERP entegrasyonu, çalışan görev tanımlarının yapılması, prosedür, genelge ve yönetmeliklerin oluşturulması, vb. çalışmaları sürdürüyoruz.

**Kurumsallaşma süreciyle ilgili yaşadığınız sorunlar var mı? Bu sorunlardan bahsedebilir misiniz?**

**K. 2.** Değişime direnç her zaman yaşanabilmektedir. Ortaya çıkan farklı görüşleri de aramızda istişare ederek çözüme kavuşturabiliyoruz. Bu nedenle de kurumsallaşma çalışmalarımıza hız verdik.



**Ailenin soyadını taşıyan aile üyeleri şirketinizde hangi yönetim kademesinde çalışıyorlar? Bu konuda herhangi bir sorun yaşadınız mı? İşle ilgili yazılı iş tanımları var mı? Ne iş yapıyorlar?**

**K. 2.** Genel Kurul ve Yönetim kurulu Başkan ve üyeleri olarak çalışmaktadırlar. Henüz yazılı iş tanımları mevcut değil. Aile şirketi olarak yıllardır özenle koruduğumuz bir markamız ve elbette bunun arkasında ailemizin itibarı var. En çok çekindiğimiz hususların başında, aileden olsun ya da olmasın görevini kötüye kullanan şahısların buna gölge düşürmesi var. Bu nedenle, aile üyelerimiz Yönetim Kurulu'nda görev alırlar.

**Aile Anayasanız var mı? Var ise; neden ihtiyaç duydunuz? Yok ise, neden ihtiyaç duymadınız?**

**K. 2.** Yazılı bir aile anayasamız yok. Kurumsallaşma çalışmalarımıza paralel anayasa oluşturma çalışmalarımızı sürdürüyoruz. İhtiyaç duysak da değişime direnç nedeniyle bu konuda somut adımlar atamadık.

**Şirkette çalışan ve çalışacak aile üyelerinin belirlenmesi, hangi görevlerde çalışacakları, ücretlendirilmesi ve sosyal ücretleri (araba, özel sağlık sigortası vb) konusunda kimler nasıl karar veriyorlar?**

**K. 2.** Yönetim kurulu tarafından belirlenmektedir. Aile bireylerinin görev tanımı, maaş yapısı benzer pozisyonlardaki profesyonellere göre belirlenmektedir.

**Yönetim Kurulu Üyelerinden bazıları aynı zamanda Üretim, Satış, Pazarlama, Finans, Satınalma Müdürü olarak çalışıyorlar mı? Evet ise, neden?**

**K. 2.** Evet. Kişilerin yalnızca aile bireyi olması değil, aynı zamanda eğitim ve yetkinlikleri sebebiyle Satış, Pazarlama, Muhasebe ve Satınalma ve diğer departmanlarda aktif görevleri var. Aile şirketi olduğumuzdan aile bireyleri ihtiyaç duyulan departmanlarda görev alabiliyorlar. Bu da ailenin bir arada çalışması ve de hızlı karar alabilmesini sağlıyor.

**Bağımsız yönetim kurulu üyeniz var ise; neden ihtiyaç duydunuz?**

**K. 2.** Henüz yok. Yalnız, kurumsallaşma çalışmalarımızla birlikte aramıza bağımsız yönetim kurulu üyelerinin katılmasını planlıyoruz.

**Şirket ortaklarının hisselerini satmaları ve/veya mirasçılarına devretmeleri konusunda bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 2.** Yapmayı planlıyoruz.

**Şirket ortaklarının çocukları evlendiğinde aileye katılan damat(lar) veya gelin(ler)le ilgili bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 2.** Bu konuda bir düzenlememiz yok. Mevcut durumda gelen ve damatlar da şirketimizde görev yapıyorlar.

**Şirketinizde prosedürler, iş akışları, ürün ağaçları ve iş tanımları vb. çalışmalar kimin sorumluluğunda yürütülüyor?**

**K. 2.** İnsan Kaynakları Departmanı ilgili departmanlarla yürütüyor, nihai karar ise Yönetim kurulu üyelerine ait.

### **Görüşme 3**

**Kurumsallaşma için çalışmalarınız var mı? Varsa, neler yapıyorsunuz?**

**K. 3.** Danışmanlık hizmeti alıyoruz. Alanının profesyonellerini görevlerin başına getirmek için gayret gösteriyoruz. İzlenebilirlik ve sürdürülebilirlik konularını önemsiyoruz. Gerek kalite, gerekse hizmet ve gerekse de çevre ve teknoloji konularındaki yerel ve uluslararası sertifikalandırmaları takip ediyor ve şirketimizi bunlara uyumlu hale getirerek sertifikaları alıyoruz. İyi bir oryantasyon programına sahibiz. Vizyon, misyon, şirket stratejilerinin belirlenmesi, işletme içi prosedürler, yönergeler, iş akış şemalarının hazırlanması, bünyemize katılan her bir kişinin görev tanımlarının oluşturulması ve güncelliğinin takibinden başlayarak, strateji, plan, prosedür ve yönetmeliklere ilişkin çalışmaları titizlikle yürütüyoruz.

**Kurumsallaşma süreciyle ilgili yaşadığınız sorunlar var mı? Bu sorunlardan bahsedebilir misiniz?**

**K. 3.** Herkes dönüşümü istiyor ancak bu değişim zaman alıyor. Dönüşümü istesek de alışkanlıklar nedeniyle dönüşebilmek, değişebilmek zaman ve süreç alıyor. Her profesyonel kendi deneyimleri ve yapmak istedikleri ile birlikte geliyor. Hem onların deneyimlerini kazanmak ve hem de şirketimizin bugüne gelişindeki güçlü dinamiklerini profesyonellere aktarabilmek çok önemli. O nedenle ağır ağır ilerleyebiliyoruz.

**Ailenin soyadını taşıyan aile üyeleri şirketinizde hangi yönetim kademesinde çalışıyorlar? Bu konuda herhangi bir sorun yaşadınız mı? İşle ilgili yazılı iş tanımları var mı? Ne iş yapıyorlar?**

**K. 3. Üçüncü kuşakta** 4 kişi ayrı şirketlerin başında Yönetim Kurulu Başkanı, dururken diğer 4 kişi şirket içerisinde belirli (Finans, Satınalma vb) görevleri mevcut. İhracat sorumlusu, pazarlama sorumlusu ve asistanlık gibi. Herkesin belirli görev tanımları var. Mevcut çalıştıkları

alanlarda profesyonelleşme süreçlerine destek olmaya çalışıyoruz. Profesyonelleşme sürecimiz derinleşerek devam ediyor. İşinin ehli, liyakatli insanlarla çalışıyoruz. Bu kişiler aile üyeleri de olabilir, aile dışından da. Ancak öncelikli tercihimiz aile üyeleridir. Aile üyelerimiz arasında korkutma/tehdit gibi unsurlar söz konusu olmaz. Ancak hem iş dünyasının genelinde hem de sektörümüzde firmaların başına gelenleri biliyoruz. Uzun yıllar şirkete hizmet etmiş insanların bir zaman sonra şirket üst yönetimini tüm müşteri ve tedarikçi fihristiyle birlikte ayrılmakla tehdit ettiği bir sır değil. Şahsen böyle birisiyle çalışmak istemem..

**Aile Anayasanız var mı? Var ise; neden ihtiyaç duydunuz? Yok ise, neden ihtiyaç duymadınız?**

**K. 3.** Hayır yok 3. Kuşağa kadar herkesin belirli görevleri vardı. Ortakları temsilen 2 kişi vardı ve herhangi bir sıkıntıyla karşılaşmadığından ihtiyaç duyulmadı.

**Şirkette çalışan ve çalışacak aile üyelerinin belirlenmesi, hangi görevlerde çalışacakları, ücretlendirilmesi ve sosyal ücretleri (araba, özel sağlık sigortası vb) konusunda kimler nasıl karar veriyorlar?**

**K. 3.** Yönetim Kurulu Başkanı belirliyor, Aile ve şirket içi dengelere göre ve mümkün olduğunda aldıkları eğitim ve yetkinliklerine göre düzenleme yapılıyor.

**Yönetim Kurulu Üyelerinden bazıları aynı zamanda Üretim, Satış, Pazarlama, Finans, Satınalma Müdürü olarak çalışıyorlar mı? Evet ise, neden?**

**K. 3.** Evet çalışıyor. Finans, Satınalma, İhracat Sorumlusu, Pazarlama sorumlusu ve Asistanlık gibi pozisyonlarda çalışıyorlar. Aile şirketi olduğumuzdan aile bireylerine çalışabilmeleri için imkan sağlıyoruz. Diğer taraftan işi sahiplenmeleri ve de hızlı karar alabilmeyi sağlıyor.

**Bağımsız yönetim kurulu üyeniz var ise; neden ihtiyaç duydunuz?**

**K. 3.** Bağımsız yönetim kurulu üyesinin sektörümüzde deneyimli olması, şirketin kültürüne uyumlu olması gerekir. Özellikle şirket kültürüne uyum konusunda sorun yaşanabileceği kaygısıyla bağımsız yönetim kurulu üyesi tercihimiz olmadı.

**Şirket ortaklarının hisselerini satmaları ve/veya mirasçılarına devretmeleri konusunda bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 3.** Aileye özgü bir düzenlememiz yok. Kanuni prosedürler çerçevesinde hareket ediyoruz.

**Şirket ortaklarının çocukları evlendiğinde aileye katılan damat(lar) veya gelin(ler)le ilgili bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 3.** Damat olarak 3. Kuşakta şirkette çalışanlar mevcut, belirli bir kurala tabi değiller. Eğitim ve yetkinliklerine uygun işlerde çalışmaları için gayret göstermekteyiz.

**Şirketinizde prosedürler, iş akışları, ürün ağaçları ve iş tanımları vb. çalışmalar kimin sorumluluğunda yürütülüyor?**

**K. 3.** Tüm doküman süreçlerimiz İnsan Kaynakları departmanı ve Kalite Güvence departmanı tarafından hazırlanıyor ve takip ediliyor. Bu konudaki çalışmalarımız çok detaylı. Özellikle gıda işi ile uğraştığımızdan dolayı hassasiyetimiz çok yüksek. Ürün sayımız, müşteri sayımız ve ihracat yaptığımız ülke sayısı da yüksek olduğundan ötürü bu detaylara ihtiyaç duyuyor ve sürekliliğine önem veriyoruz. Belgelendirme kuruluşlarının denetimlerinin haricinde, yerel ve ihracat müşterilerimizin gönderdiği firmalarca da denetleniyoruz.

#### **Görüşme 4**

**Kurumsallaşma için çalışmalarınız var mı? Varsa, neler yapıyorsunuz?**

**K. 4.** Ünlü bir danışmanlık firmasıyla yeni yol haritası üzerine çalışıyoruz. Vizyon, misyon, şirket stratejilerinin belirlenmesi, işletme içi prosedürler, yönergeler, iş akış şemalarının hazırlanması, yetki ve sorumlulukların ayrılması ve tanımlanması süreçlerini tamamladık. Grubun teknoloji odağında yeni büyüme stratejilerinin ve hedeflerinin belirlendiği çalışmada aynı zamanda şirketin sürdürülebilirliği için ikinci neslin iş bölümlerine adaptasyonu ile ilgili de bir planlama hazırlıyoruz. Öncelikle dijital dönüşüm altyapısına yatırım, ayrıca insan kaynakları olarak nitelikli iş gücüne yatırım.

**Kurumsallaşma süreciyle ilgili yaşadığınız sorunlar var mı? Bu sorunlardan bahsedebilir misiniz?**

**K. 4.** Hayatın her döneminde/alanında (Ticari, Sosyal ve Kültürel) sorun olur. Önemli olan saygı-sevgi-akıl-mantık doğrultusunda ve ticari bilgi, kurum kültürünü oluşturarak sorunlara çözüm yolu arıyoruz. Bu süreçte değişime ayak uyduramayan veya değişime direnen çalışanlarımız da oluyor.

**Ailenin soyadını taşıyan aile üyeleri şirketinizde hangi yönetim kademesinde çalışıyorlar? Bu konuda herhangi bir sorun yaşadınız mı? İşle ilgili yazılı iş tanımları var mı? Ne iş yapıyorlar?**

**K. 4.** Yönetim kurulunda ikinci nesil aile üyelerinin yanı sıra üçüncü kuşak üyeler de de yönetsel pozisyonlarda çalışmaktadır. Grup başkanlıkları görevlerini yürütüyorlar. Tedarik Zinciri Grup Başkanı, Kimya Grup Başkanı, İhracat Grup Başkanı, Pazarlama ve Satış Grup Başkanı, Yatırım Grup Başkanı olarak şirkette kritik pozisyonlarda yer alıyorlar. İş tanımları var, profesyonelleri ile çalışmalarını yürütmektedirler. Biz, ikinci kuşak grup başkanları ile Yönetim Kurulu'nu oluşturmaktayız. Diğer yandan; bu durumdan kaynaklı bir sorun yaşamadık çünkü kurumsallaşma sürecinde iyi profesyonellerle çalışmaya ve onları bünyemizde tutacak enstrümanlardan faydalanmaya özen gösteriyoruz. Kimsenin hakkının yendiği endişesini taşımaması gerekiyor. Aile üyelerinin görevlendirmesinde de aynı hassasiyete sahibiz. Liyakat esaslıyız. Bu da şahsi çıkarlıkları gündemimizden çıkartıyor.

**Aile Anayasanız var mı? Var ise; neden ihtiyaç duydunuz? Yok ise, neden ihtiyaç duymadınız?**

**K. 4.** Yazılı bir protokolümüz var. Büyüyen ve gelişen iş hacmimize ek aileye 2.3. kuşağın katılımıyla şirketin sürdürülebilirliği ailenin kurumsallaşmasına bağlı olduğu için Aile Anayasamızı hazırladık. Aile anayasası bazı kurallar içerisinde değişebilir. Değerlendirip ilave maddeler eklemek ya da bazı maddelerde revize yoluna gitmekteyiz.

**Şirkette çalışan ve çalışacak aile üyelerinin belirlenmesi, hangi görevlerde çalışacakları, ücretlendirilmesi ve sosyal ücretleri (araba, özel sağlık sigortası vb) konusunda kimler nasıl karar veriyorlar?**

**K. 4.** Yönetim Kurulu tarafından tüm aile bireylerinin görev tanımı, maaş yapısı tıpkı profesyoneller gibi belirlenmektedir. Aile bireylerinin ücret ve sosyal hakları holding tarafından karşılanmaktadır. Çalışmayan birey ihtiyaçları ise, ailesi tarafından karşılanmaktadır.

Yönetimde olan ikinci nesil üyelerinin hiçbirinin tepeden inme olmadığını, yaklaşık 10 yıl boyunca sahada ve operasyonlarda bir şekilde yer aldılar. İkinci nesil genç yönetim kurulu üyelerin eğitimleri bitince babalarının yanında değil de daha çok amcalarının yanında asistanlık yaptılar. Böyle daha rahat olduklarını ve bunun olumlu katkılarını da gördük.

**Yönetim Kurulu Üyelerinden bazıları aynı zamanda Üretim, Satış, Pazarlama, Finans, Satınalma Müdürü olarak çalışıyorlar mı? Evet ise, neden?**

**K. 4.** Hisselerinin tamamı aileye ait olup, yönetim kurulunda dört erkek kardeşin görev aldığı ve üçüncü nesil aile bireylerinin de şirkette aktif olarak çalıştığı tipik bir aile işletmesiyiz. Tedarik Zinciri, İhracat, Pazarlama ve Satış pozisyonları yönetim kurulu/aile üyeleri tarafından yürütülmekte, şirkette kritik pozisyonlarda yer almaktadırlar. Ayrıca yetkilerini kullanarak profesyonellerle de çalışma içerisindeler. Aile şirketi olmamız, işin içine büyümemiz, işi sahiplenmemiz ve ailenin bir arada kalmasını sağlayabilmek adına müdür pozisyonlarında da aile üyeleri çalışıyor. Bu sayede hızlı karar alabiliyoruz.

**Bağımsız yönetim kurulu üyeniz var ise; neden ihtiyaç duydunuz?**

**K. 4.** 25 yıllık eski bir profesyonel çalışanımız şimdi Bağımsız Yönetim Kurulu Üyemiz olarak çalışıyor. Ayrıca Yönetim Kurulunu aydınlatma noktasında danışmanlar mevcuttur. Hem genç üyelere tecrübe kazandırmak, hem de Yönetim Kurulu'na katılanları onore etmek amacıyla ihtiyaç duyduk.

**Şirket ortaklarının hisselerini satmaları ve/veya mirasçılarına devretmeleri konusunda bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 4.** Hisse satışı söz konusu olursa karardan önce diğer hissedarlara teklif edilmesi kuraldır.

**Şirket ortaklarının çocukları evlendiğinde aileye katılan damat(lar) veya gelin(ler)le ilgili bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 4.** Gelin ve Damatların şirkette çalışması yasaktır. Sadece ailemizin kızları çalışabilir.

**Şirketinizde prosedürler, iş akışları, ürün ağaçları ve iş tanımları vb. çalışmalar kimin sorumluluğunda yürütülüyor?**

**K. 4.** Şirketimizdeki tüm iş akışları ve iş tanımları İnsan Kaynakları Departmanı tarafından yürütülmektedir.

## **Görüşme 5**

**Kurumsallaşma için çalışmalarınız var mı? Varsa, neler yapıyorsunuz?**

**K. 5.** Günümüz dünyasında şirketin yönetim kurulu, şirketin yeni ufuklara yelken açabilmesini sağlayabilecek vizyona sahip, hızlı ve rasyonel kararlar alabilen, icra kuruluna şirketin vizyonu doğrultusunda yön verebilen, strateji belirleyen, tabiri caiz ise şirketin beyni olabilecek insanlardan oluşuyor ise o şirketin bir geleceği olması mümkün. Şirketin yeni ufuklara

yelken açabilmesini sağlayabilmek, hızlı ve rasyonel kararlar alabilmek, icra kuruluna şirketin vizyonu doğrultusunda yön verebilmek, adına kurumsallaşma çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu kapsamda kurumsallaşma komiteleri kurduk. Ayrıca iş süreçleri için de danışmanlık alıyoruz. “Kurumsal Marka,” “İtibar Araştırmalarımız”, “Sürdürülebilirlik Çalışmalarımız”, “Tosyalı Akademi” faaliyetlerinin aktif olarak sürekli iyileşerek ve gelişerek devam etmesi diyebiliriz. Şirketin yeni ufuklara yelken açabilmesini sağlayabilmek, hızlı ve rasyonel kararlar alabilmek adına dijitalleşme çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu kapsamda kurumsallaşma komiteleri kurduk. Ayrıca iş süreçleri için de danışmanlık alıyoruz.

**Kurumsallaşma süreciyle ilgili yaşadığınız sorunlar var mı? Bu sorunlardan bahsedebilir misiniz?**

**K. 5.** Büyüme hızımızla kurumsallaşma süreci arasındaki denge en önemli başarı faktörü. Kurumsallaşma sayesinde profesyonelce yönetiyoruz. Büyüme hızımızla kurumsallaşma süreci arasındaki denge en önemli başarı faktörü. Kurumsallaşma sayesinde profesyonelce yönetiliyoruz. Yeni süreçlere uyum sürecinde çalışanlarımızın değişime karşı dirençleriyle karşılaşabiliyoruz.

**Ailenin soyadını taşıyan aile üyeleri şirketinizde hangi yönetim kademesinde çalışıyorlar? Bu konuda herhangi bir sorun yaşadınız mı? İşle ilgili yazılı iş tanımları var mı? Ne iş yapıyorlar?**

**K. 5.** Genel Kurul ve Yönetim Kurulu Üyesi pozisyonunda görev almaktadırlar. 2. Nesiller grup şirketlerimizin sorumluluğunu da ayrı ayrı üstlenmektedirler. Herkesin yazılı görev tanımları mevcuttur. Özellikle genç aile üyelerimizin yönetsel pozisyonlarda görev almasının açık bir nedeni var; o da daha önce yaşadığımız tatsız tecrübeler. Kurumsal dönüşüm hamlelerine başlamadan önce her birimdeki başına buyruklu şirketimizin aleyhine bazı sonuçlar doğurdu. Satın almada, özellikle hammadde ve lojistikte profesyonellerimizin geliştirdiği ikili ilişkiler ve sonrasında firmamız üzerinde talepleri, boyun eğmeyi kabul etmeyeceğimiz hususlardı. Bu nedenle yazılı görev tanımlarını hem aileden hem de aile dışı profesyoneller için hayata geçirdik.

**Aile Anayasanız var mı? Var ise; neden ihtiyaç duydunuz? Yok ise, neden ihtiyaç duymadınız?**

**K. 5.** Aile anayasamız yazılı değilse de belirlenmiş kurallara göre yürütülmektedir.

**Şirkette çalışan ve çalışacak aile üyelerinin belirlenmesi, hangi görevlerde çalışacakları, ücretlendirilmesi ve sosyal ücretleri (araba, özel sağlık sigortası vb) konusunda kimler nasıl karar veriyorlar?**

**K. 5.** Aile meclisimiz karar veriyor. Profesyonellerden farklı bir ayrıcalıkları yok. Yönetim Kurulu kararları doğrultusunda karar verilmektedir.

**Yönetim Kurulu Üyelerinden bazıları aynı zamanda Üretim, Satış, Pazarlama, Finans, Satınalma Müdürü olarak çalışıyorlar mı? Evet ise, neden?**

**K. 5.** Yönetim Kurulu üyeleri Müdür düzeyinde çalışmazlar. Bu seviyede profesyonel çalışanlarımız var.

**Bağımsız yönetim kurulu üyeniz var ise; neden ihtiyaç duydunuz?**

**K. 5.** Bağımsız yönetim kurulu üyelerimiz var. Yönetim kurulu üyelerinin sadece hissedarlardan oluşması ise maalesef yeterli olmamakta. Mutlaka alanında uzman profesyonel yönetici, mali işler & finans uzmanı, hukukçu, mühendis veya akademisyen olan bağımsız üyelerin şirket yönetim kurulunda yer almaları bu anlamda son derece önemli ve değerli bir kazanım. Bu kişiler, çıkar çatışmasından uzak kalarak, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri içerisinde görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme olanağı ile de tüm paydaşlara ayrıca güven verebildikleri için.

**Şirket ortaklarının hisselerini satmaları ve/veya mirasçılarına devretmeleri konusunda bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 5.** *Bu konudaki yazılı bir düzenlememiz yok. Böyle bir olasılık halinde diğer aile üyelerine hisse satışı söz konusu olabilir.*

**Şirket ortaklarının çocukları evlendiğinde aileye katılan damat(lar) veya gelin(ler)le ilgili bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 5.** Yazılı bir kural olmasa da gelin ve damatların şirkette çalışması yasaktır.

**Şirketinizde prosedürler, iş akışları, ürün ağaçları ve iş tanımları vb. çalışmalar kimin sorumluluğunda yürütülüyor?**

**K. 5.** İnsan Kaynakları Departmanı ile ilgili Departmanlar tarafından yürütülür. CEO tarafından onaylanarak yürürlüğe girer.



## **Görüşme 6**

### **Kurumsallaşma için çalışmalarınız var mı? Varsa, neler yapıyorsunuz?**

**K. 6.** Aile şirketi olarak kurumsallaşma ve global markalaşma stratejileri kapsamında önemli adımlar attık. Danışmanlarla çalıştık. Kurumsallaşma ve global markalaşma stratejileri kapsamında önemli adımlar attık. Vizyon, misyon, şirket stratejilerinin belirlenmesi ayrılması ve tanımlanması süreçlerini başarı ile gerçekleştirdik. Üst yönetim yapısını günümüz koşullarına göre yeniden tasarladık. Üst yönetim yapısını günümüz koşullarına göre yeniden tasarladık. Markamızın kurucularının her biri adına aileden tek bir temsilci kabul ederek üst yönetim yapısını yeniledik. “Şirketi bölüşmek kolay, birlikte tutmak zordur.” Bu düşünceyle 79 yıllık hikayemiz boyunca aile içi ilişkilerimizi sağlıklı bir şekilde yürüterek, birlikte ilerledik. Danışmanlarla çalıştık. Borsaya açık bir şirketiz. Şu anda 7 kuzenin yüzde 51 paya sahip olduğu şirketin, geriye kalan yüzde 49’u halka açık. Sürdürülebilir bir yönetim modeli için Nisan 2008’de, dünyanın önde gelen finansal fon şirketi ile bir ortaklık kurduk. Bu süreçle beraber şirketin yönetim kadrosunda da bir ilk yaşandı. Şirket tarihimizde ilk kez aile dışından profesyonel bir CEO (İcra Kurulu Başkanı) geldi. Global markalaşma stratejileri kapsamında önemli adımlar attık. Bu çerçevede dijital alt yapımızı yeniledik.

### **Kurumsallaşma süreciyle ilgili yaşadığınız sorunlar var mı? Bu sorunlardan bahsedebilir misiniz?**

**K. 6.** Öncelikle çalışanlarımız arasında büyük dirençle karşılaşsak da danışmanlarla yürütülen çalışmalar sonrasında zamanla bu sorunların üstesinden gelebildik. Bu süreçte gerek büyüme, gerek yeni yatırımlar gerekse de kurumsallaşma süreçlerinin beraberinde getirdiği yenilik ve değişime uyum konusunda çalışanlarımızın büyük dirençleriyle karşılaşsak da danışmanlarla yürütülen çalışmalar sonrasında zamanla bu sorunların üstesinden gelebildik. Sorumluluklar farklı kişilerde toplanınca daha başarılı bir yöntem belirlenmiş oluyor. Bu sebeple sürdürülebilir olmak için dengein kurulması büyük önem arz ediyor.

### **Ailenin soyadını taşıyan aile üyeleri şirketinizde hangi yönetim kademesinde çalışıyorlar? Bu konuda herhangi bir sorun yaşadınız mı? İşle ilgili yazılı iş tanımları var mı? Ne iş yapıyorlar?**

**K. 6.** Genel Kurul üyeleri sadece Yönetim kurulunda görev alıyorlar. Her pozisyon için yazılı görev tanımlarımız var. Bu konuda bir sorun yaşamadık ama yaşamayacağımız anlamına gelmez. İster ailenin gözbebeği, isterse aile dışından çok iyi bir profesyonel olsun kimse

şirketimizden daha büyük değildir. Görev tanımları ve yazılı kuralların olmadığı yerde, şahsi ilişkilere teslimiyet söz konusu olur. Bunu istemeyiz..

**Aile Anayasanız var mı? Var ise; neden ihtiyaç duydunuz? Yok ise, neden ihtiyaç duymadınız?**

**K. 6.** Aile anayasamızı var. Aile üyeleri arasında yaşanabilecek sorunların çözümü kavuşturulabilmesi, kurumsal bir yönetim anlayışının hakim olabilmesi ve de aile şirketimizin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek adına ihtiyaç duyduk.

**Şirkette çalışan ve çalışacak aile üyelerinin belirlenmesi, hangi görevlerde çalışacakları, ücretlendirilmesi ve sosyal ücretleri (araba, özel sağlık sigortası vb) konusunda kimler nasıl karar veriyorlar?**

**K. 6.** Hisseyi temsilen o aile bireyleri tarafından karar veriliyor. Profesyonellerden farklı bir ayrıcalıkları yok. Mülk ve araç edinmek dahi belli kurala bağlı.

**Yönetim Kurulu Üyelerinden bazıları aynı zamanda Üretim, Satış, Pazarlama, Finans, Satınalma Müdürü olarak çalışıyorlar mı? Evet ise, neden?**

**K. 6.** Halka açık bir şirkettiz. Yönetim Kurulu üyeleri Müdür düzeyinde çalışmazlar. Bu seviyede profesyonel çalışanlarımız var.

**Bağımsız yönetim kurulu üyeniz var ise; neden ihtiyaç duydunuz?**

**K. 6.** Halka açık bir şirket olduğumuzdan 2 bağımsız YK üyemiz var. Profesyonel destek alabilmek; profesyonellerin tecrübelerinden, bilgi ve birikimlerinden faydalanabilmek için ihtiyaç duyuldu. Yönetim kuruluna tecrübeleri ile katkıda bulunmalarının yanı sıra, yenilikçi ve taze fikirler sunabilme imkanlarından faydalanabiliyoruz.

**Şirket ortaklarının hisselerini satmaları ve/veya mirasçılarına devretmeleri konusunda bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 6.** Hissedarlar sözleşmemiz var. Hazırlanan sözleşme şirket kasasında saklı olup, ihtiyaç halinde varisler tarafından uygulanmaya konacaktır.

**Şirket ortaklarının çocukları evlendiğinde aileye katılan damat(lar) veya gelin(ler)le ilgili bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 6.** Aile Anayasamıza göre gelin ve damatların şirkette çalışması yasaktır.

**Şirketinizde prosedürler, iş akışları, ürün ağaçları ve iş tanımları vb. çalışmalar kimin sorumluluğunda yürütülüyor?**

**K. 6.** İnsan Kaynakları Departmanı ile ilgili departmanlar tarafından yürütülür. CEO tarafından onaylanarak yürürlüğe girer.

## **Görüşme 7**

### **Kurumsallaşma için çalışmalarınız var mı? Varsa, neler yapıyorsunuz?**

**K. 7.** Kurumların ömürleri insanların ömürleriyle bağımlı ve sınırlı olmamalı. Öteden beri şirketlerimizin kuruluşundan bu tarafa çaba gösteren bir aile olarak; çalışma arkadaşlarımızla beraber çaba gösterdiğimiz konu kurumsallaşmak. Bir takım dijital ve manuel bize özgü sistemler adapte ettik bünyemize, şu anda da dönemsel olarak reorganizasyonlar yapıyoruz. Kurumsallaşma yolunda azami düzeyde çaba ve gayretlerimizi sürdürüyoruz. Örnek verecek olursak; bütün şirketlerimizin icraatçılarından genel müdürlerinden oluşan bir icra kurulumuz var, aylık dönemlerde icraatlarımızı değerlendiriyoruz. Ortaya çıkan sonuçlara göre yol haritamızda revizyon yaptığımız durumlar da olabiliyor. Yıllık çalıştaylarımız da var, ürün kurullarımız var, eğitim kurullarımız var, eğitime bir kere aralıksız devam ediyoruz. Yani kurumsallaşabilmenin baş koşulu gibi bir şey, eğitime çok önem veriyoruz. **“Farklılaşarak Büyüme”** projemiz kapsamında yine uzmanların desteğiyle ciddi anlamda eğitim faaliyetleri yürütmekteyiz, Örneğin, Japon Kaizen sistemi, yalın yönetim, yalın organizasyon ve yalın üretim projesi başlattık. Artı değerler yönetim sistemimizle süreci yönetiyoruz ve bütün şirketlerimizin başında aile dışından profesyonel yöneticiler ekip halinde şirketlerimizin icraatlarını yürütmektedir, Kurumsallaşmanın daha köklü olması, kalıcı olması ve sistemi rahatlatması açısından projeler yürütüyoruz. Dijital arşiv artı dijital revizyonlar yapabilecek dijital yazılımlar kullanıyoruz.

### **Kurumsallaşma süreciyle ilgili yaşadığınız sorunlar var mı? Bu sorunlardan bahsedebilir misiniz?**

**K. 7.** Çalışanlarımızın konfor alanlarından çıkmak istememeleri nedenleriyle sorunlarla karşılaşsak da kurumsal yapımızı oluşturduktan sonra zaman zaman ortaya çıkan farklı görüşleri de aramızda istişare ederek çözüme kavuşturabiliyoruz.

### **Ailenin soyadını taşıyan aile üyeleri şirketinizde hangi yönetim kademesinde çalışıyorlar? Bu konuda herhangi bir sorun yaşadınız mı? İşle ilgili yazılı iş tanımları var mı? Ne iş yapıyorlar?**

**K. 7. 3.** kuşak aile üyeleri şirketlerimizin Genel Kurulu üyeliği ile, Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı gibi üst yönetiminde görev almaktadır. Herkesin, her pozisyonun yazılı, tanımlı görev ve yetkileri belirlenmiştir. Eski yıllarda birtakım sorunlar yaşadık ama artık kurumsallaşmada bir hayli mesafe kat ettiğimiz bir evredeyiz. Bu aşamada Yönetim Kurulu'nda ya da idari görevlerde görevi kötüye kullanma ile anılmamak için gerekli

tedbirleri aldık. Herkesin, her pozisyonun yazılı, tanımlı görev ve yetkileri belirlenmiştir. Kimse keyfi olarak bu çerçevenin dışına çıkamaz.

**Aile Anayasanız var mı? Var ise; neden ihtiyaç duydunuz? Yok ise, neden ihtiyaç duymadınız?**

**K. 7.** Aile şirketlerinin gelecek kuşaklara taşınabilmesi ve şirket selameti açısından bir aile anayasası oluşturmak hayati önem taşıyor. Aile anayasasının gerekliliği, ailenin kurumsallaşabilmesi açısından da büyük bir gerekliliğe sahiptir. Yılda en az iki kez Aile Meclisimiz toplanıyor.

**Şirkette çalışan ve çalışacak aile üyelerinin belirlenmesi, hangi görevlerde çalışacakları, ücretlendirilmesi ve sosyal ücretleri (araba, özel sağlık sigortası vb) konusunda kimler nasıl karar veriyorlar?**

**K. 7.** Kariyer planlamaları hem aile, hem de profesyoneller için planlanıyor ve Aile Meclisi tarafından karara bağlanıyor.

**Yönetim Kurulu Üyelerinden bazıları aynı zamanda Üretim, Satış, Pazarlama, Finans, Satınalma Müdürü olarak çalışıyorlar mı? Evet ise, neden?**

**K. 7.** Aile şirketlerinde devamlılığın sağlanabilmesi, bir sonraki jenerasyonun başarısına bağlı. Aile bireyinin de üst düzey yönetici olabilmesi için, her profesyonel yöneticinin geçtiği aşamalardan geçmesi gerekiyor. Bütün departmanları tanımak için, firma içinde iyi bir oryantasyon dönemi geçirmenin üzerinde duruyor, bunun genç yaşlarda yapılması da kişiye özellikle bir avantaj sağlayacağına inanıyoruz ve uyguluyoruz “Çünkü yönetici adayı firmayı ve yapılan işi ne kadar iyi tanırsa yapmak istediği şeyleri hayata geçirmesi o kadar kolay olacaktır.”

**Bağımsız yönetim kurulu üyeniz var ise; neden ihtiyaç duydunuz?**

**K. 7.** İki tane Bağımsız Yönetim Kurulu Üyemiz var. İcradan sorumlu olan üyelerin faaliyetlerini izlemek ve şirket stratejisinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca şirketin kurumsallaşması çabalarımıza destek oluyorlar, önümüzü açıyorlar.

**Şirket ortaklarının hisselerini satmaları ve/veya mirasçılara devretmeleri konusunda bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 7.** Ortaklar arasında güvensizlik oluşturabileceği düşüncesiyle bu konuda bir düzenleme yapmadık.

**Şirket ortaklarının çocukları evlendiğinde aileye katılan damat(lar) veya gelin(ler)le ilgili bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 7.** Aile Anayasamızda mevcut düzenlememiz var. İhtiyaçlar doğrultusunda gelin ve damatlar şirkette görev yapabilmektedirler.

**Şirketinizde prosedürler, iş akışları, ürün ağaçları ve iş tanımları vb. çalışmalar kimin sorumluluğunda yürütülüyor?**

**K. 7.** Bütün şirketlerimizin icraatçılarından ve genel müdürlerinden oluşan İcra Kurulumuz tarafından yürütülmektedir.

### **Görüşme 8**

**Kurumsallaşma için çalışmalarınız var mı? Varsa, neler yapıyorsunuz?**

**K. 8.** İş süreçleri için danışmanlık alıyoruz. Organizasyon şemamızı, iş akış süreçlerimizi, görev tanımlarımızı oluşturarak, görev ve yetki alanlarını belirledik. Turguality çalışmalarında son aşamaya kadar geldik.

**Kurumsallaşma süreciyle ilgili yaşadığınız sorunlar var mı? Bu sorunlardan bahsedebilir misiniz?**

**K. 8.** Yeterli şekilde bir sonraki kuşağa devretmede sorumluluk alabilecek kişilerin yetersiz olması.

**Ailenin soyadını taşıyan aile üyeleri şirketinizde hangi yönetim kademesinde çalışıyorlar? Bu konuda herhangi bir sorun yaşadınız mı? İşle ilgili yazılı iş tanımları var mı? Ne iş yapıyorlar?**

**K. 8.** Genel kurul üyeleri olan aile üyelerimiz her bir şirketin başında. Yazılı görev tanımlarımız var. Biz sorun yaşamadık ama sektörden duyduğumuz kötü tecrübeler var. Sizin layık gördüğünüz makamı kullanan kişiler, sizin aleyhinizde faaliyet gösterebiliyor. Şükür ki, her bir şirketin başında aynı zamanda aile üyemiz olan bir Genel Kurul üyemiz var. Şirketler tamamen kontrolümüz altında. Dolayısıyla, profesyonellerin pozisyonlarından kaynaklı aileyi baskı altına alma gibi bir durumu söz konusu olamaz.

**Aile Anayasanız var mı? Var ise; neden ihtiyaç duydunuz? Yok ise, neden ihtiyaç duymadınız?**

**K. 8.** Aile üyeleri arasında yaşanabilecek sorunların çözüme kavuşturulabilmesi, Aile anayasası çalışmamız için bir kaç kere teşebbüs ettik, tamamlayamadık. Kısa zamanda planlamamızda var.

**Şirkette çalışan ve çalışacak aile üyelerinin belirlenmesi, hangi görevlerde çalışacakları, ücretlendirilmesi ve sosyal ücretleri (araba, özel sağlık sigortası vb) konusunda kimler nasıl karar veriyorlar?**

**K. 8.** Aile bireyleri her bir şirketin başındalar. Şirketler içinde herkes kendi başına belirliyor.

**Yönetim Kurulu Üyelerinden bazıları aynı zamanda Üretim, Satış, Pazarlama, Finans, Satınalma Müdürü olarak çalışıyorlar mı? Evet ise, neden?**

**K. 8.** Yönetim Kurulu üyeleri Müdür düzeyinde çalışmazlar. Bu seviyede profesyonel çalışanlarımız var.

**Bağımsız yönetim kurulu üyeniz var ise; neden ihtiyaç duydunuz?**

**K. 8.** *Bağımsız YK üyemiz var.* Bağımsız YK üyelerimiz yönetim kurulu bünyesinde yönetimi gözetleme ve denetim görevlerini yerine getirirler. Profesyonel destek alabilmek ve şirkette kurumsal bir yönetim anlayışının hakim olabilmesi adına ihtiyaç duyduk. Daha objektif karar verebilmemize katkı sağlıyorlar.

**Şirket ortaklarının hisselerini satmaları ve/veya mirasçılarına devretmeleri konusunda bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 8.** Bu konuda bir düzenlememiz yok.

**Şirket ortaklarının çocukları evlendiğinde aileye katılan damat(lar) veya gelin(ler)le ilgili bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 8.** Bu konuda bir düzenlememiz yok.

**Şirketinizde prosedürler, iş akışları, ürün ağaçları ve iş tanımları vb. çalışmalar kimin sorumluluğunda yürütülüyor?**

**K. 8.** İnsan Kaynakları Departmanı ile Kalite Departmanı tarafından yürütülür. Genel Müdür tarafından onaylanarak yürürlüğe girer.

## **Görüşme 9**

**Kurumsallaşma için çalışmalarınız var mı? Varsa, neler yapıyorsunuz?**

**K. 9.** 1995 yılında profesyonel yönetim modeline geçiş yaptık. Yönetim yapısını belirlerken güçlerin ayrılığı ilkesini esas alarak, adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı benimsedik. İlk olarak da icra kurulu ve yönetim kurulunu ayırdık. Aile anayasamız var. Kurumsallaşma için komiteler kurduk. Ayrıca iş süreçleri için de danışmanlık alıyoruz. Dijitalleşme çalışmalarımız kapsamında komiteler kurduk. Ayrıca iş süreçleri için de danışmanlık hizmeti alıyoruz.

**Kurumsallaşma süreciyle ilgili yaşadığınız sorunlar var mı? Bu sorunlardan bahsedebilir misiniz?**

**K. 9.** Kurumsallaşma süreçlerinde iş süreçlerinde ve teknolojilerde yaşanan değişimle beraber bazı sorunlarla karşılaşmakla birlikte kurumsallaşma sayesinde sorunlarımıza profesyonel çözüm yolları arıyoruz.

**Ailenin soyadını taşıyan aile üyeleri şirketinizde hangi yönetim kademesinde çalışıyorlar? Bu konuda herhangi bir sorun yaşadınız mı? İşle ilgili yazılı iş tanımları var mı? Ne iş yapıyorlar?**

**K. 9.** Yönetim kurullarında ve sektör başkanlıklarında ve icra kurullarında görev yapıyorlar. Yazılı görev tanımlarımız var. Biz profesyonellerimizi çekirdekten yetiştiririz. Aile üyelerimiz de bu süreçleri geçmek zorundadır. Bu nedenle net tanımlanan roller ışığında rol alırız ve şahıslara teslimiyet gelişmemesine dikkat ederiz.

**Aile Anayasanız var mı? Var ise; neden ihtiyaç duydunuz? Yok ise, neden ihtiyaç duymadınız?**

**K. 9.** Aile üyeleri arasında yaşanabilecek sorunların çözüme kavuşturulabilmesi ve de ailenin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek adına ihtiyaç duyduk.

**Şirkette çalışan ve çalışacak aile üyelerinin belirlenmesi, hangi görevlerde çalışacakları, ücretlendirilmesi ve sosyal ücretleri (araba, özel sağlık sigortası vb) konusunda kimler nasıl karar veriyorlar?**

**K. 9.** Aile meclisimiz karar veriyor. Profesyonellerden farklı bir ayrıcalıkları yok. Çocukların çalışması için de belli şartlarımız var. Stajlarını ve eğitimlerini tamamlayanları istihdam edebiliyoruz, liyakat sahibi olmayanları ise asla holding bünyemizde çalıştırmıyoruz. Mülk ve araç edinmek dahi belli kurala bağlı. Belirli bir yaş sınırı ve evlendikten sonra geçmesi gereken bir süre söz konusu.

**Yönetim Kurulu Üyelerinden bazıları aynı zamanda Üretim, Satış, Pazarlama, Finans, Satınalma Müdürü olarak çalışıyorlar mı? Evet ise, neden?**

**K. 9.** Yönetim Kurulu üyeleri Müdür düzeyinde çalışmazlar. Bu seviyede profesyonel çalışanlarımız var.

**Bağımsız yönetim kurulu üyeniz var ise; neden ihtiyaç duydunuz?**

**K. 9.** 5 kadın 1 erkek 6 bağımsız YK üyemiz var. Profesyonel destek alabilmek ve kurumsal bir yönetim anlayışının hakim olabilmesi adına ihtiyaç duyduk. Bu sayede aile dışından yönetime katılan profesyonellerin tecrübelerinden, bilgi ve birikimlerinden faydalanabiliyoruz.

**Şirket ortaklarının hisselerini satmaları ve/veya mirasçılarına devretmeleri konusunda bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 9.** Bu konudaki düzenlememiz Aile Anayasamızda “**Hissederlar Sözleşmesi**” başlığı altında yayınlanmıştır. Aile meclisi kararına göre aile üyeleri dışarıya hisse satamazlar. Böyle bir olasılık halinde ise, diğer aile üyelerine hisse satışı söz konusu olabilir.

**Şirket ortaklarının çocukları evlendiğinde aileye katılan damat(lar) veya gelin(ler)le ilgili bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 9.** Aile Anayasamıza göre gelin ve damatların şirkette çalışması yasaktır.

**Şirketinizde prosedürler, iş akışları, ürün ağaçları ve iş tanımları vb. çalışmalar kimin sorumluluğunda yürütülüyor?**

**K. 9.** İnsan Kaynakları Departmanı ile Kalite Departmanı tarafından yürütülür. CEO tarafından onaylanarak yürürlüğe girer.

## **Görüşme 10**

**Kurumsallaşma için çalışmalarınız var mı? Varsa, neler yapıyorsunuz?**

**K. 10.** Birkaç kez denememize rağmen başarılı olmadık. Danışmanlık firmalarla çalışsak da ekonomik ya da aile üyeleri arasındaki ilişkiler nedeniyle başarılı olmadık.

**Kurumsallaşma süreciyle ilgili yaşadığınız sorunlar var mı? Bu sorunlardan bahsedebilir misiniz?**

**K. 10.** Çalışanlarımızın yeniliği ve değişimi kabullenemeyen bakış açısı, değişime direnci ve alışkanlıklarımızı devam ettiriyor olmamız, denetim ve kontrolün kaybolacağı kaygısı birkaç kez denememize rağmen kurumsallaşma çalışmalarımızın yarıda kalmasına yol açtı.

**Ailenin soyadını taşıyan aile üyeleri şirketinizde hangi yönetim kademesinde çalışıyorlar? Bu konuda herhangi bir sorun yaşadınız mı? İşle ilgili yazılı iş tanımları var mı? Ne iş yapıyorlar?**

**K. 10.** Yönetim kurulu başkan yardımcımız üçüncü kuşak üyeler de yönetsel pozisyonlarda çalışmaktadırlar. Yazılı iş tanımlarımız yok. Genç yaşta işin içinde büyüdüğümüz için kardeşler ve aile üyeleri (çocuklar) kendi aralarında görev ve yetkilerini belirleyebiliyorlar. Üretim ve satış pozisyonlarında görev yapıyorlar. Diğer yandan; bu konuda herhangi bir sorun yaşamadık çünkü güçlü bir kurumsal kültürümüz ve yazılı görev tanımlarımız var. Bunu aileden olsun ya da olmasın kimseyle aramızda bir teslimiyet ilişkisi oluşmasın diye yapmak zorundayız.



**Aile Anayasanız var mı? Var ise; neden ihtiyaç duydunuz? Yok ise, neden ihtiyaç duymadınız?**

**K. 10.** Yazılı bir aile anayasamız yok. Aslında birkaç denememiz olsa hepsi yarıda kaldı. Aile içi ilişkileri bozmamak adına yazılı olmayan/alıştığımız şekilde çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

**Şirkette çalışan ve çalışacak aile üyelerinin belirlenmesi, hangi görevlerde çalışacakları, ücretlendirilmesi ve sosyal ücretleri (araba, özel sağlık sigortası vb) konusunda kimler nasıl karar veriyorlar?**

**K. 10.** Şirket prosedürlerimize göre belirleniyor, kişiye ve pozisyona göre değişiklik gösterebiliyor.

**Yönetim Kurulu Üyelerinden bazıları aynı zamanda Üretim, Satış, Pazarlama, Finans, Satınalma Müdürü olarak çalışıyorlar mı? Evet ise, neden?**

**K. 10.** Üretim, İhracat ve Satış pozisyonları yönetim kurulu/aile üyeleri tarafından yürütülmektedir. İşin içinde büyüdüğümüz için hızlı karar alabiliyoruz.

**Bağımsız yönetim kurulu üyeniz var ise; neden ihtiyaç duydunuz?**

**K. 10.** Öncesinde 1 bağımsız yönetim kurulu üyemiz vardı, yalnız kurum kültürüne uyum konusunda sorunlar yaşadık. Ayrıca, güven duyma konusunda da sıkıntılarımız oldu.

**Şirket ortaklarının hisselerini satmaları ve/veya mirasçılara devretmeleri konusunda bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 10.** Henüz yok. Çok hızlı büyüdük. Sadece işimize odaklanabildik. Maalesef bu konuya henüz zaman ayıramadık.

**Şirket ortaklarının çocukları evlendiğinde aileye katılan damat(lar) veya gelin(ler)le ilgili bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 10.** Çocuklarımız genç, eğitimlerini sürdürüyorlar. Henüz ihtiyaç duymadığımızdan bu konuda bir hazırlığımız yok.

**Şirketinizde prosedürler, iş akışları, ürün ağaçları ve iş tanımları vb. çalışmalar kimin sorumluluğunda yürütülüyor?**

**K. 10.** İş akışları ve iş tanımları İnsan Kaynakları Departmanı ilgili departman müdürleriyle birlikte hazırlıyorlar.

## **Görüşme 11**

### **Kurumsallaşma için çalışmalarınız var mı? Varsa, neler yapıyorsunuz?**

**K. 11.** Danışmanlık firmalarıyla çalışıyoruz. Kurumsal yönetim esaslarına uygun şekilde organizasyon şemamızı belirleyerek, pozisyon ve görevleri tanımladık. Görev dağılımına giderek, terfilerde verimlilik esasına gittik. İşletme içi prosedürler, yönergeler, iş akış şemalarının hazırlanması, yetki ve sorumlulukların ayrılması ve tanımlanması süreçlerini başarı ile gerçekleştirdik. ISO 22000 ve diğer Kalite Yönetim Sistemleri gereği herşeyi yazılı hale getirdik. Şirketimizin sürdürülebilirliği ve gelecek kuşaklara sağlıklı devri için sürekli eğitim ve gelişim faaliyetlerimizi destekliyor, bilişim alt yapımızı güncelliyoruz.

### **Kurumsallaşma süreciyle ilgili yaşadığınız sorunlar var mı? Bu sorunlardan bahsedebilir misiniz?**

**K. 11.** Tabii ki, sorunlarımız var. En başında görev tanım ve süreçlerin yerleşmesi en büyük sorun. Ortaya çıkan farklı görüşleri istişare ederek çözüme kavuşturabiliyoruz.

### **Ailenin soyadını taşıyan aile üyeleri şirketinizde hangi yönetim kademesinde çalışıyorlar? Bu konuda herhangi bir sorun yaşadınız mı? İşle ilgili yazılı iş tanımları var mı? Ne iş yapıyorlar?**

**K. 11.** Şirketin tüm kademelerinde (Üretim, Satış, Pazarlama, Mali İşler, Satınalma) pozisyonlarda aile bireyleri görev yapıyor. Herkesin iş tanımı yazılı. Aile içinde büyüdükleri için şirkete ve işleyişe hakimler. Bu durum hem şirketi sahiplenmelerini sağlıyor hem de hızlı karar alabilmemizi sağlarken güven duymamızı sağlarken hızlı karar alabiliyoruz. Bununla birlikte herhangi bir sorun yaşamadık. Birbirimize güvenen aile bireylerinden oluşuyoruz. Profesyonellerimiz de bu kurumsal iklimden payına düşeni alıyor. Onları ailemizden ayırmıyoruz. (..) Bu da çıkarcılıkların önüne geçiyor.

### **Aile Anayasanız var mı? Var ise; neden ihtiyaç duydunuz? Yok ise, neden ihtiyaç duymadınız?**

**K. 11.** Aile anayasamız üzerinde danışman firmayla birlikte çalışmaya devam ediyoruz. Farklı kuşaklardan aile bireylerinin şirketin her kademesinde görev yapması, yazılı ve herkes tarafından uygulanabilir kuralların geliştirilebilmesi adına ihtiyaç duyuldu.

**Şirkette çalışan ve çalışacak aile üyelerinin belirlenmesi, hangi görevlerde çalışacakları, ücretlendirilmesi ve sosyal ücretleri (araba, özel sağlık sigortası vb) konusunda kimler nasıl karar veriyorlar?**

**K. 11.** Yönetim Kurulu karar veriyor. İnsan kaynakları departmanı tarafından aile bireylerinin görev tanımı, ücret ve yan hakları kurum içi dengeler ve profesyonellere göre belirlenmektedir.

**Yönetim Kurulu Üyelerinden bazıları aynı zamanda Üretim, Satış, Pazarlama, Finans, Satınalma Müdürü olarak çalışıyorlar mı? Evet ise, neden?**

**K. 11.** Aile bireyleri ve bende görev yapıyorum. Ailemizin şirketi olması, ailenin bir arada çalışması ve hızlı karar alabilmemizi sağladığı düşüncesiyle müdür pozisyonlarında da çalışıyorlar. Ailemizin şirketi olması, ailenin bir arada çalışması ve hızlı karar alabilmemizi sağladığı düşüncesiyle müdür pozisyonlarında da çalışıyorlar. İşin içinde büyüdük. Süreçlere hakimiz. Hızlı büyüdüğümüz içinde kontrolü kaybetmemek adına süreçleri dahil olmaya devam ediyoruz. Tabii ki, profesyonel kadrolarla da çalışıyoruz.

**Bağımsız yönetim kurulu üyeniz var ise; neden ihtiyaç duydunuz?**

**K. 11.** Kararımıza karışır mı, işimizi engellerler mi, atacağımız her adımı risk olarak görürler mi? vb kaygılarımızdan ötürü bağımsız yönetim kurulu üyesiyle çalışmayı tercih etmedik.

**Şirket ortaklarının hisselerini satmaları ve/veya mirasçılarına devretmeleri konusunda bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 11.** Hızlı büyüme sürecinde bu konuda bir çalışma yapamadık.

**Şirket ortaklarının çocukları evlendiğinde aileye katılan damat(lar) veya gelin(ler)le ilgili bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 11.** Yazılı bir kural olmasa da gelin ve damatların şirkette çalışması yasaktır.

**Şirketinizde prosedürler, iş akışları, ürün ağaçları ve iş tanımları vb. çalışmalar kimin sorumluluğunda yürütülüyor?**

**K. 11.** Kalite Güvence ve İnsan Kaynakları Departmanı tarafından yapılan hazırlıklar Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu onayıyla yürütülmektedir.

## **Görüşme 12**

### **Kurumsallaşma için çalışmalarınız var mı? Varsa, neler yapıyorsunuz?**

**K. 12.** Şirketimizin büyümesi ve kalıcı başarıyı sağlaması için kurumsallaşma çalışmalarını 2008 yılında başlattık. Yönetim kadrosu olarak bir araya gelerek öncelikle ne yapmak istediğimize, ne yöne doğru gideceğimize karar verdik. Bu aşamada, hem aile anayasası gibi önemli araçların oluşturulması, hem de şirket organizasyonundaki kişilerin dengeli ve uzmanlık temelli dağılımını sağlamak üzere bir hazırlık dönemimiz oldu. 2010 yılında yaptığımız organizasyonel yapılanma ile yönetim modelinde değişikliğe gittik. Yönetim yapısını belirlerken güçlerin ayrılığı prensibini esas alarak, adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı benimsedik. Bu dönemde ilk aksiyon olarak icra ve yönetimi ayırdık. İcranın tek elden yönetimi ile birimler arasındaki ilişki daha da kuvvetlenerek, sorunlara daha hızlı, yapıcı ve çevik bir şekilde çözüm sağladık.

### **Kurumsallaşma süreciyle ilgili yaşadığınız sorunlar var mı? Bu sorunlardan bahsedebilir misiniz?**

**K. 12.** Öncelikle kurumsallaşma adına ne yapmak istenildiği ve ne yöne doğru gidileceği konusunda tüm aile bireyleriyle ortak bir karara vardıktan sonra aksiyona geçtik. Bu kararlılık, doğru adımlar atmamızı, olası sorunları yönetmemizi kolaylaştırdı. Aile şirketlerinde dışarıdan isimlerin yönetime katılması ve çalışmaların uyumlu bir şekilde yürütülebilmesi en zorlu aşamaydı. Bu süreci “bebeğinizi bir başkasına emanet etmek” gibi örneklendirebilirim. Ancak, uzmanlık alanlarının önemine ve farklı bakış açılarının katma değerine olan inancımızla bazı alanlarda işi konunun profesyonellerine bıraktık. Aynı zamanda, aile değerlerimizi ve bakış açımızı daha kolay yansıtabilmek amacıyla İcra Kurulu Başkanını aile fertleri arasından seçmeyi tercih ettik. Şirketimizin gelecek vizyonunu böyle bir yapı üzerine inşa ederek kurumsallaşma sürecini tamamladık. Geriye dönüp baktığımızda kurumsallaşmayla ilgili attığımız tüm adımların şirketimize kalıcı faydalar sağladığını görmekten son derece mutluyuz.

### **Ailenin soyadını taşıyan aile üyeleri şirketinizde hangi yönetim kademesinde çalışıyorlar? Bu konuda herhangi bir sorun yaşadınız mı? İşle ilgili yazılı iş tanımları var mı? Ne iş yapıyorlar?**

**K. 12.** Aile bireyleri de sahip olduğu yetkinlikler ve iş hayatındaki tecrübe/birikimlerin doğrultusunda şirketimizde istihdam ediliyor. Aile üyeleri sadece yönetim kademelerinde değil birikimlerinin gerektirdiği farklı kademelerde görevlendiriliyor. (Planlama, Üretim, Satış, Lojistik, Ar-Ge departmanlarında) Herkesin İnsan Kaynakları Departmanı tarafından belirlenen

rolleri var. Tüm beyaz yaka çalışanlarımızın olduğu gibi aile üyelerinin de yazılı iş tanımları bulunuyor. Ancak geçtiğimiz yıllarda maalesef sorun yaşadık. Yıllardır firmamızda çalışan tecrübeli bir muhasebe müdürümüz vardı. Vergisel avantajlardan teşviklere birçok hususta bize katkı sağladı. Ancak personel yetiştirme konusunda isteksiz olduğunu ve işlerin kendisine bağlı kalmasını/teslim olmasını yeğlediğini gördük. Bu nedenle, kendisini görevden aldık ve bu rolü akademimizde eğitim görmüş ve İK birimi tarafından görevleri belirlenmiş aile üyelerimizle ikame ettik.

**Aile Anayasanız var mı? Var ise; neden ihtiyaç duydunuz? Yok ise, neden ihtiyaç duymadınız?**

**K. 12.** Aile şirketlerinin sağlıklı bir şekilde kuşaktan kuşağa devri ve kurumsallaşma sürecinin başarısı ve sürekliliği için önemli bir rehber olduğu düşüncesiyle hazırladığımız kapsamlı bir aile anayasamız bulunuyor. Çünkü kurumsallaşma, bugünden ziyade yarın için önemlidir; geleceğe güvenle yürümenizin garantisidir.

Aile bireylerinin kendilerinin kurumsallaşmasını, yani kendi ilke ve kurallarını koyması, hedeflerini belirlemesi ve buna riayet etmesini önemli bir faktör olarak gördük. Şirketin büyümesi ve ailenin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek adına Aile Anayasamızı hayata geçirdik.

**Şirkette çalışan ve çalışacak aile üyelerinin belirlenmesi, hangi görevlerde çalışacakları, ücretlendirilmesi ve sosyal ücretleri (araba, özel sağlık sigortası vb) konusunda kimler nasıl karar veriyorlar?**

**K. 12.** Uzmanlık alanlarının önemine her zaman çok inanıyoruz. Tüm çalışanlarımızda olduğu gibi aile bireyleri de sahip olduğu yetkinlikler doğrultusunda şirketimizde istihdam ediliyor. Ücret politikamız ve diğer yan haklar tüm beyaz yaka çalışanlarımız için prosedürlere bağlı olarak belirleniyor ve aile üyeleri için de ayırım gözetmeksizin geçerli oluyor. Şirketlerimizde aile üyesi olan kişiye ayrıcalık tanınmamaktadır.

**Yönetim Kurulu Üyelerinden bazıları aynı zamanda Üretim, Satış, Pazarlama, Finans, Satınalma Müdürü olarak çalışıyorlar mı? Evet ise, neden?**

**K. 12.** Şirketi kontrol altında tutabilmek için buna ihtiyaç duyuyoruz. Yönetim Kurulumuz özellikle farklı alanlarda uzman üyeler tarafından oluşuyor ve aynı zamanda uzmanlık konularında operasyonu yürüten ekiplere danışmanlık görevini üstleniyor. Biz kurum olarak ortak akılla çıkan sonucun verimliliğine inanıyoruz ve tüm süreçlerimizi bu paralelde yönetiyoruz.

**Bağımsız yönetim kurulu üyeniz var ise; neden ihtiyaç duyduunuz?**

**K. 12.** 2 Bağımsız Yönetim Kurulu Üyemiz var. Profesyonel destek alabilmek ve aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalarda dengeyi sağlayabilmek adına bağımsız yönetim kurulu üyeleri katkı sağlıyorlar. Ayrıca onların profesyonel tecrübelerinden faydalaniyoruz. Aile dışından yönetime katılan kişiler tecrübelerini paylaşıarak kendi bilgi-birikimlerini şirkete aktarıyorlar. Şirket çalışanlarına farklı bir perspektif vererek, şirketimizde, aile dışından gelenlerin de en üst noktalara yükselebileceğini ve karar mekanizmasında söz sahibi olabileceklerini gösteriyorlar. Yıllarca biriktirdikleri tecrübeleri ve networklerini şirket için kullanabiliyorlar. Çalışanların danışabilecekleri farklı bir üst düzey kaynak oluşturuyorlar. En önemlisi de bir aile şirketinde zamanla, doğal olarak oluşan karar alma alışkanlıklarını değiştirmede rol oynuyorlar. Duygusallıktan daha uzak, kurumsal bir yaklaşımla katkıda bulunuyorlar.

Tüm dünyada hızlı ve sağlıklı büyüyen, teknolojiye ve insana ciddi yatırımlar yapan, büyük hedefleri olan bir şirketiz. Bu gelişimin sürdürülebilir olması için global kurumlarda da tecrübeye sahip, başarısını kanıtlamış yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere sahip olmamızı bir zorunluluk olarak görüyoruz.

**Şirket ortaklarının hisselerini satmaları ve/veya mirasçılarına devretmeleri konusunda bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 12.** Böyle bir olasılık halinde diğer aile üyelerine hisse satışı söz konusu olabilir.

**Şirket ortaklarının çocukları evlendiğinde aileye katılan damat(lar) veya gelin(ler)le ilgili bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 12.** Şirket ortaklarıyla ilgili diğer tüm düzenlemelerde olduğu gibi evlilik akdi için de yazılı olarak detaylandırılmış düzenlemeye Aile Anayasamızda yer verilmiştir. Gelin ve Damatlar şirkette çalışamazlar.

**Şirketinizde prosedürler, iş akışları, ürün ağaçları ve iş tanımları vb. çalışmalar kimin sorumluluğunda yürütülüyor?**

**K. 12.** Şirketimizdeki prosedürler İnsan Kaynakları Departmanımız ve ilgili departmanlar tarafından yönetmeliklere uygun şekilde hazırlanır, belgelendirme sürecinin ardından Yönetim onayı ile yayınlanır. CEO tarafından onaylanarak yürürlüğe girebilir. Ürün ağaçları AR-GE departmanı; iş akışları ve iş tanımları İnsan Kaynakları Departmanı'nın sorumluluğundadır. Gerekli görüldüğü hallerde iş değerlendirme ve piyasa koşulları analizi için danışmanlık hizmeti alınır.

### **Görüşme 13**

#### **Kurumsallaşma için çalışmalarınız var mı? Varsa, neler yapıyorsunuz?**

**K. 13.** Evet. Kurumsallaşma için danışmanlık firmaları ile çalışıyoruz. Ayrıca sürekli eğitimlerle süreçlerimizi geliştiriyoruz.

#### **Kurumsallaşma süreciyle ilgili yaşadığınız sorunlar var mı? Bu sorunlardan bahsedebilir misiniz?**

**K. 13.** Alışkanlıkların terkedilmesi zor. Zamanla karşılaştığımız sorunları aile meclisi içerisinde çözmeye çalışıyoruz.

#### **Ailenin soyadını taşıyan aile üyeleri şirketinizde hangi yönetim kademesinde çalışıyorlar? Bu konuda herhangi bir sorun yaşadınız mı? İşle ilgili yazılı iş tanımları var mı? Ne iş yapıyorlar?**

**K. 13.** Yönetim kurullarında ve icra kurullarında görev yapıyorlar. Yazılı görev tanımlarımız henüz yok, bu konudaki çalışmalarımız sürüyor. Yazılı görev tanımlarımızın henüz olmaması bir dezavantaj. Bunu yerleştirmek için uğraşıyoruz. Bugüne dek başta müdürlerimiz arasında görevi kötüye kullanan görmedik. Ancak yapı büyüyor ve denetlenebilir olmaktan çıkıyor. Bu da bizi kaza henüz yaşanmadan – temennimiz hiç yaşanmaması, gerekli önlemleri almaya itiyor.

#### **Aile Anayasanız var mı? Var ise; neden ihtiyaç duydunuz? Yok ise, neden ihtiyaç duymadınız?**

**K. 13.** Henüz yok. Bu konudaki çalışmalarımız sürüyor. Hızlı büyüdüğümüz için yoğunluğumuz ve büyüme odağımız olduğundan aile anayasası önceliğimiz olmadı. İlerleyen süreçte aile anayasamızı da oluşturacağız.

#### **Şirkette çalışan ve çalışacak aile üyelerinin belirlenmesi, hangi görevlerde çalışacakları, ücretlendirilmesi ve sosyal ücretleri (araba, özel sağlık sigortası vb) konusunda kimler nasıl karar veriyorlar?**

**K. 13.** Aile meclisimiz karar veriyor. Profesyonellerden farklı bir ayrıcalıkları yok.

#### **Yönetim Kurulu Üyelerinden bazıları aynı zamanda Üretim, Satış, Pazarlama, Finans, Satınalma Müdürü olarak çalışıyorlar mı? Evet ise, neden?**

**K. 13.** Müdür düzeyinde çalışmazlar. Bu seviyede profesyonel çalışanlarımız var. Yönetim Kurulunda görev yapıyoruz.

**Bağımsız yönetim kurulu üyeniz var ise; neden ihtiyaç duyduunuz?**

**K. 13.** Bağımsız yönetim kurulumuz olmamakla birlikte bu konuda arayışlarımızı, çalışmalarımızı sürdürüyoruz. İhtiyacımızın olduğunu düşünüyoruz.

**Şirket ortaklarının hisselerini satmaları ve/veya mirasçılarına devretmeleri konusunda bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 13.** Henüz bu konuda bir çalışma yapmadık. Sadece büyümeye odaklandık.

**Şirket ortaklarının çocukları evlendiğinde aileye katılan damat(lar) veya gelin(ler)le ilgili bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 13.** Aile Anayasamıza göre gelin ve damatların şirkette çalışması yasaktır.

**Şirketinizde prosedürler, iş akışları, ürün ağaçları ve iş tanımları vb. çalışmalar kimin sorumluluğunda yürütülüyor?**

**K. 13.** İnsan Kaynakları Departmanı tarafından yürütülür. CEO tarafından onaylanarak yürürlüğe girer.

#### **Görüşme 14**

**Kurumsallaşma için çalışmalarınız var mı? Varsa, neler yapıyorsunuz?**

**K. 14.** Danışmanlık firmalarıyla çalışıyoruz. Yakın zamanda halka açıldık. Kurumsal yönetim esaslarına uygun şekilde organizasyon şemamızı belirleyerek, pozisyon ve görevleri tanımladık. Görev dağılımına giderek, terfilerde verimlilik esasına gittik. Vizyon, misyon, şirket stratejilerinin belirleyerek şirket içi prosedürler, yönergeler, iş akış şemalarını tamamladık. Yetki ve sorumlulukların ayrılması ve tanımlanması süreçlerini başarı ile gerçekleştirdik. Sistem gereği herşey yazılıdır. Bu sayede dijitalleşme çalışmalarımızı da hızlı bir şekilde yürütebiliyoruz. Şirketimizin sürdürülebilirliği ve gelecek kuşaklara sağlıklı devri için iş bölümleriyle ilgili planlama hazırlıyoruz.

**Kurumsallaşma süreciyle ilgili yaşadığınız sorunlar var mı? Bu sorunlardan bahsedebilir misiniz?**

**K. 14.** Aile bireyleri ile profesyonel çalışanlar arasında sevgi ve saygı vardır. Sevgi, saygı, iletişim olmadığında sorunlar yaşanabilir, herkesin kurum kültürüne saygılı olması sayesinde çok problem yaşamıyoruz. Görev dağılımını yazılı yaparak, yetki ve sorumlulukları da belirleyerek, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim yapısı kurmaya çalıştığımızdan ortaya çıkan problemleri de yönetebiliyoruz. Zaman zaman ortaya çıkan farklı görüşleri de aramızda istişare ederek çözüme kavuşturabiliyoruz.



**Ailenin soyadını taşıyan aile üyeleri şirketinizde hangi yönetim kademesinde çalışıyorlar? Bu konuda herhangi bir sorun yaşadınız mı? İşle ilgili yazılı iş tanımları var mı? Ne iş yapıyorlar?**

**K. 14.** Yönetim kurulunda üçüncü kuşak üyeler de yönetsel pozisyonlarda çalışmaktadırlar. (Güney Amerika ülke müdürü, Uzak doğu Asya ülke müdürü, İngiltere ülke müdürü, Firma Genel Koordinatörü, Geleneksel Kanal Satış Müdürü, Toptan Kanal Satış Müdürü, Finansal Kontrolör Yöneticisi.) İhracat yaptığımız ülkelere sorumlu müdür, satış müdürü ve benzer pozisyonlarda görev yapıyorlar. Herkesin iş tanımı yazılıdır. Şirket olarak geçtiğimiz yıllarda nahoş tecrübeler yaşadık. İhracat müdürümüzün mevzuata uygun ve şirketimiz açısından avantaj olarak takdim ettiği bazı işlemlerin aslında öyle olmadığını tecrübe ettik. Süreci doğru yaklaşımla yöneterek kendisiyle yollarımızı ayırdık. Bir sonraki aşamada sağladığı avantajlar kaynaklı beklenti içerisine gireceği açıktı. Şirketin profesyonellerin taleplerine boyun eğmesine rıza gösteremezdik. Bunun yerine ailemizin güvenilir üyeleriyle yola devam etme kararı aldık.

**Aile Anayasanız var mı? Var ise; neden ihtiyaç duydunuz? Yok ise, neden ihtiyaç duymadınız?**

**K. 14.** Yazılı bir aile anayasamız var. Ortaklar arasında hak, hukuk çerçevesinin problem yaşanmadan, tabiri caizse “bardak kırılmadan, kalpler kırılmadan” işlerimizi yönetebilmek adına ihtiyaç duyuldu.

**Şirkette çalışan ve çalışacak aile üyelerinin belirlenmesi, hangi görevlerde çalışacakları, ücretlendirilmesi ve sosyal ücretleri (araba, özel sağlık sigortası vb) konusunda kimler nasıl karar veriyorlar?**

**K. 14.** Genel çerçevesi yönetim kurulu tarafından çizilir. İnsan kaynakları departmanı tarafından aile bireylerinin görev tanımı, ücret ve yan hakları kurum içi dengeler ve profesyonellere göre dengeli bir şekilde belirlenmektedir.

**Yönetim Kurulu Üyelerinden bazıları aynı zamanda Üretim, Satış, Pazarlama, Finans, Satınalma Müdürü olarak çalışıyorlar mı? Evet ise, neden?**

**K. 14.** Genel müdürümüz aynı zamanda yönetim kurulu üyesi. Dönemsel olarak pozisyon boşluğu oluştuğunda görev yapabilmektedirler. Örneğin bir YK üyemiz COO vekilliği yapıyor. İhracat, Pazarlama ve Satış pozisyonları yönetim kurulu/aile üyeleri tarafından yürütülmektedir. Onun dışında profesyonel kadrolarla ilerliyoruz. İşin içinde büyümemiz, ailenin bir arada güven içinde çalışması ve hızlı karar alabilmemizi sağladığı için müdür pozisyonlarında çalışıyorlar.

**Bağımsız yönetim kurulu üyeniz var ise; neden ihtiyaç duyduunuz?**

**K. 14.** Halka açık bir şirketiz. Halka açılmadan öncede 1 bağımsız yönetim kurulu üyemiz vardı, şimdi 2 bağımsız yönetim kurulu üyemiz var. Yönetim kurulunda yeralan genel kurul üyesi ortaklar arasında denge açısından makul bir insan çok önemli. Ayrıca, profesyonellerin de birikimlerinden faydalanıyoruz.

**Şirket ortaklarının hisselerini satmaları ve/veya mirasçılarına devretmeleri konusunda bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 14.** Hisse satışı söz konusu olursa diğer hissedarlara teklif edilmesi kuraldır.

**Şirket ortaklarının çocukları evlendiğinde aileye katılan damat(lar) veya gelin(ler)le ilgili bir düzenlemeniz var mı?**

**K. 14.** Çok tercih edilmemekle birlikte ihtiyaç ve yetkinlikle alakalı bir konudur, insan kaynakları bu konuda karar merciidir. Şu an olmasa da gelecekte ihtiyaç ve yetkinlikler doğrultusunda olabilir.

**Şirketinizde prosedürler, iş akışları, ürün ağaçları ve iş tanımları vb. çalışmalar kimin sorumluluğunda yürütülüyor?**

**K. 14.** İş akışları ve iş tanımları Stratejik Planlama Departmanı, İnsan Kaynakları Departmanı Danışmanlık hizmeti çerçevesinde belirleniyor.

#### **EK 4 – Mülakat Soruları Tespit Komisyon Üyeleri**

##### **Prof. Dr. Nihat Alayoğlu**

Prof. Dr. Alayoğlu, 1964'te Sakarya'da doğdu. Hacettepe Üniversitesi İktisat Bölümü'nden 1990'da mezun olan Alayoğlu, 1994'te University of Glamorgan (İngiltere) Business School'da İşletme Yüksek Lisans (MBA) programını tamamladı.

Alayoğlu, 2005'te İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Bilim Dalı'ndan doktora derecesini aldı. 2009'da İstanbul Ticaret Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu'nda Öğretim Görevlisi olarak akademik hayata atılan Nihat Alayoğlu, 2011'de Yardımcı Doçent oldu.

İstanbul Ticaret Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde ders veren Alayoğlu, 2012-2014 arasında ise üniversitenin Genel Sekreterliğini üstlendi. 2015'ten itibaren akademik hayatını İstanbul Medipol Üniversitesi'nde sürdüren Alayoğlu, 2015'te Doçent unvanını aldı.

Prof. Dr. Nihat Alayoğlu'nun, "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma" isimli bir kitabı, çalışma alanları ile ilgili konularda yayınlanmış kitap bölümleri ile ulusal-uluslararası bilimsel bildiri ve makaleleri bulunuyor.

##### **Av. Arb. Kemal Honçe**

Av. Arb. Kemal Honçe, 1970'te Balıkesir/Manyas'ta doğdu. İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden 1993'de mezun olan Honçe, İstanbul Barosu'nda avukatlık stajını tamamlayarak serbest avukatlık yapmaya başladı.

Mesleki faaliyetleri kapsamında Türkiye'de yerleşik pek çok şirketin hukuk danışmanlığını yaptı. Uzun süreli danışmanlık hizmetleri sürecinde küçük ölçekli aile şirketlerinin zaman içindeki değişime tanıklık etti, kurumsallaşma çabalarına hukuki alanda katkı sunmaya çalıştı.

2016 yılından itibaren arabuluculuk eğitimi, ticari ve iş hukukuna ilişkin özel uzmanlık eğitimleri ve arabuluculuk siciline kayıt hakkı ile birlikte özellikle ticari ve iş hukukuna ilişkin uyuşmazlıklarda arabuluculuk hizmeti vermeye başladı. Halen Şişli'de bulunan ofisinde avukatlık, şirket hukuk danışmanlığı ve arabuluculuk faaliyetlerine devam etmektedir.

## **Mücahit YILDIZ**

### **Sultanlar Holding - Yönetim Kurulu Başkanı**

1965 Yılında İstanbul'da doğdu. İlkokulu Göksu Defterdar Mehmet Bey İlkokulunda, liseyi Kabataş Erkek Lisesi'nde yatılı olarak okudu. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nde eğitim hayatını tamamladı. Sultanlar Holding'in 3. Kuşak temsilcisi olarak Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı görevinde bulunuyor. Çeşitli gazete ve dergilerde Türk ve Dünya ekonomisi üzerine makale ve araştırma yazıları yayınlandı. Ticari işletmelerde üretim, dağıtım ve satış noktalarındaki standartları belirleme amaçlı kaynak bir kitap üzerinde çalışmalarına devam ediyor.

