

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

GLOBALLEŞME SÜRECİNDE BÜYÜYEN VE GELİŞEN AİLE
ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI

MASTER TEZİ

Hazırlayan:
Aykut BAKIRCI

DANIŞMAN:
Prof. Dr. İrfan SÜER

Ankara, 2007

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Aykut Bakırcı'ya ait "Globalleşme Sürecinde Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması" adlı çalışma, jürimiz tarafından Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan Prof.Dr. Mine TEKELİ

(İmza)

ye Prof. Dr. İrfan SÜER (Danışman)

(İmza)

ye Prof. Dr. Azize TUNÇ

ÖNSÖZ

Aile şirketleri, kendilerine has özellikleri nedeniyle farklı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu şirketlerin, sorunların üzerine giderek, bir çözüm yolu aramaları gerekmektedir. Kurumsallaşma, aile şirketlerinin sorunlarına çözüm bulabilmelerinde önemli bir unsurdur.

Bu çalışmada aile şirketlerinin özellikleri belirtilerek, kurumsallaşmanın globalleşme sürecinde büyüyen ve gelişen aile şirketleri üzerindeki etkilerinden bahsedilmiştir.

Çalışma esnasında görüşülen şirketlerin, kurumsallaşma ihtiyacından bahsettiği, ancak konuya ilgisiz kalıp kurumsallaşma yönünde yeterli çaba göstermedikleri gözlemlenmiştir. Aile şirketlerinin kurumsallaşması, şirketlerin bu yönde göstereceği çaba ile sağlanacaktır.

Bu tezin yazılması esnasında destek olan danışmanım Prof.Dr. İrfan SÜER'e ve anketin yapılmasında zamanlarını ayıran tüm şirketlere teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	vii
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ

1.1. Aile Şirketi Kavramı	2
1.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri	5
1.3. Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri	7
1.3.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri	7
1.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri	10
1.3.3. Kompleks Aile Şirketleri	12
1.3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri	13
1.4. Aile Şirketlerinin Avantajları	14
1.4.1. Finansal Avantajlar	14
1.4.2. Ailenin Özverisi	16
1.4.3. İstihdam Politikası	17
1.4.4. Yönetmel Avantajlar	18
1.4.5. Uzmanlık ve Tecrübe	19
1.4.6. Sosyal Sermaye	20
1.5. Aile Şirketlerinin Dezavantajları	20
1.5.1. Finansal Dezavantajlar	20
1.5.2. Adam Kayırma (Nepotizm)	23
1.5.3. Yönetim Açısından Problemler	24
1.5.4. Güç Kavgası	26
1.5.5. Süreklilik	27

2. BÖLÜM

GLOBALLEŞME SÜRECİNDE BÜYÜYEN VE GELİŞEN AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI

2.1. Kurumsallaşma Kavramı.....	29
2.2. Kurumsallaşmada Maddi Unsur.....	32
2.2.1. Adi Şirketler	32
2.2.2. Ticaret Şirketleri.....	33
2.2.2.1. Şahıs Şirketleri.....	33
2.2.2.1.1. Kollektif Şirket	33
2.2.2.1.2. Komandit Şirket.....	34
2.2.2.2. Sermaye Şirketleri.....	35
2.2.2.2.1. Anonim Şirket.....	35
2.2.2.2.2. Limited Şirket	36
2.2.2.2.3. Eshamlı Komandit Şirket.....	37
2.2.3. Kurumsallaşmanın Şirket Türleri Açısından Değerlendirilmesi .	37
2.3. Kurumsallaşmada Manevi Unsur	40
2.3.1. Örgütsel Açıdan Kurumsallaşma	40
2.3.1.1. Örgüt Kültürü	40
2.3.1.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı.....	41
2.3.1.1.2. Örgüt Kültürünün Önemi	43
2.3.1.2. Lider	48
2.3.1.3. Eğitim.....	50
2.3.1.4. Örgüt Yapısı.....	56
2.3.1.5. Planlama	61
2.3.1.5.1 Planlamanın Yararları ve Planlama Türleri.....	61
2.3.1.5.2. Aile Şirketlerinde Planlamanın Önemi.....	62
2.3.1.6. Denetim	66
2.3.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması	69
2.4. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi.....	72
2.4.1. Kurumsallaşmanın Finansal Dezavantajlara Etkisi	72
2.4.2. Kurumsallaşmanın Nepotizme Etkisi.....	73

2.4.3. Kurumsallaşmanın Yönetimsel Problemlere Etkisi.....	74
2.4.4. Kurumsallaşmanın Güç Kavgasına Etkisi	74
2.4.5. Kurumsallaşmanın Şirketin Sürekliliğinin Sağlanmasına Katkısı	75
2.4.6. Kurumsallaşmanın Diğer Katkıları	75
2.5. Globalleşme.....	76
2.5.1. Globalleşmenin Şirketler ve Aile Şirketleri Üzerindeki Etkileri...	77
2.5.2 Globalleşme Çerçevesinde Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	82

3. BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	85
3.2. Araştırmanın Yöntemi	85
3.3. Araştırmanın Kapsamı	85
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	86
3.5. Bulgular ve Değerlendirilmesi	87
3.6. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Özellikleri	87
3.6.1. Araştırmaya Katılan Şirketlerin İl Bazında Dağılımı	88
3.6.2. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Türü	88
3.6.3. Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Süresi.....	88
3.6.4. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Yönetimindeki Nesil	89
3.6.5. Araştırmaya Katılan Şirketlerde Karar Almadaki Hakimiyet Durumu.....	89
3.7. Şirketlerin Globalleşme Karşısındaki Durumları.....	90
3.8. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi	92
3.8.1. Şekli Kurumsallaşma Düzeyi	93
3.8.2. Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma.....	96
3.9. Şirketlerin Uygulamalarına İlişkin Görüşleri	99
3.9.1. Aile Şirketlerin Dezavantajlarının Değerlendirilmesi	101
3.9.1.1. Finansal Dezavantajlar	101
3.9.1.2. Nepotizm.....	102

3.9.1.3. Yönetimsel Problemler	102
3.9.1.4. Aile İçi Çatışmanın Şirkete Etkisi	105
3.9.1.5. Süreklilik	105
3.9.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri	105
3.9.3. Katılımcıların, Şirketlerinin Kurumsallaşıp Kurumsallaşmadığına Yönelik Düşünceleri.....	106
3.9.4. Şirketlerin Globalleşmeye İlişkin Görüşleri.....	106
3.10. İlişkisel Sonuçlar	107
3.10.1. Kurumsallaşma İle Diğer Unsurlar Arasında İlişki	107
3.10.1.1. Şirket Türü İle Kurumsallaşma Arasındaki İlişki	108
3.10.1.1.1. Anonim ve Limited Şirketlerin Şekli ve Uygulamaya Yönelik Ortalama Kurumsallaşma Düzeyleri	108
3.10.1.1.2. Anonim ve Limited Şirketlerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Frekans Aralıklarına Göre Oransal Dağılımı...	109
3.10.1.2. Şirketin Faaliyet Süresi İle Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki.....	112
3.10.1.3. Şirket Yönetiminde Bulunan Nesil İle Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki.....	113
3.10.1.4. Yönetimdeki Hakim Yapı İle Kurumsallaşma Arasındaki İlişki	114
3.10.2. Yönetime Hakim Olan Nesille Şirketin Faaliyet Süresi Arasındaki İlişki	116
3.10.3. Şirkete Hakimiyet Derecesi İle Şirket Yönetimindeki Nesil Arasındaki İlişki	118
3.10.4. Şirket Türü ile Yönetime Hakim Olan Nesil Arasındaki İlişki	119
3.10.5. Şirket Türü İle Şirketin Faaliyet Süresi Arasındaki İlişki	120
3.10.6. Şirket Türü İle Karar Almadaki Hakimiyet Arasındaki İlişki..	120

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	122
KAYNAKÇA	129
EKLER.....	142
Ek 1: ASO Aile Anayasası	143
Ek 2: Anket Soruları	152
ÖZET	155
ABSTRACT	156

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

AR-GE: Araştırma Geliştirme

ASO: Ankara Sanayi Odası

BDDK: Bankacılık Düzenleme Denetleme Kurulu

CE: Avrupa'ya Uygunluk

CEO: Üst düzey yönetici

GATT: Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması

IMF : Uluslararası Para Fonu

ISO: Uluslararası Standartlar Teşkilatı

 MKB: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

KVK: Kurumlar Vergisi Kanunu

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu

TSE : Türk Standartlarına Uygunluk Belgesi

TSEK: Türk Standardı Olmayan Aksam Ve Parçalar İçin TSE'ce Verilen Kalite Uygunluk Belgesi.

TTK: Türk Ticaret Kanunu

WTO : Dünya Ticaret  rg t 

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Şirketteki Aile Değerleri İle İş Değerlerinin Karşılaştırılması Tablosu	26
Tablo 2.1: Şirket Kayıp ve Küçülmelerinin Nedenleri	58
Tablo 3.1 : Şirketlerin İllere Göre Dağılımı	88
Tablo 3.2:Şirketlerin Şirket Türüne Göre Dağılımı	88
Tablo 3.3: Şirketlerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımları	88
Tablo 3.4: Şirketlerin Nesillere Göre Dağılımı	89
Tablo 3.5: Karar Almadaki Duruma Göre Aile Şirketlerinin Dağılımı	90
Tablo 3.6: Globalleşme Unsurlarının Şirketlerde Bulunma Derecesi	90
Tablo 3.7. Şirketlerin Kurumsallaşma Düzeyini Tespitte Dikkate Alınacak Yirmi Unsur	93
Tablo 3.8: Şekli Kurumsallaşma Aralıkları	94
Tablo 3.9. Şekli Kurumsallaşmanın Şirketlerde Var Olma Derecesi	94
Tablo 3.10. Şirketlerin Şekli Kurumsallaşma Düzeyinin Farklı Aralıklara Göre Dağılımı	95
Tablo 3.11. Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma Aralıkları	96
Tablo 3.12. Şirketlerin Farklı Unsurlar İtibariyle Ortalama Kurumsallaşma Derecesi.....	97
Tablo 3.13: Şirketlerin Şekli Kurumsallaşma Düzeylerinin Farklı Aralıklara Göre Dağılımı	99
Tablo 3.14: Şirketlerin Uygulamaya Yönelik Görüşleri	100
Tablo 3.15: Şirket Türlerine Göre Ortalama Şekli Kurumsallaşma Düzeyi	108
Tablo 3.16: Şirket Türlerine Göre Uygulamaya Yönelik Ortalama Kurumsallaşma Düzeyi	109

Tablo 3.17: Şirket Türlerine Göre Şekli Kurumsallaşma Aralıkları	110
Tablo 3.18: Şirket Türlerine Göre Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma Aralıkları.....	111
Tablo 3.19. Şirketin Faaliyet Süresi İle Şekli Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki.....	112
Tablo 3.20. Şirketin Faaliyet Süresi İle Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki.....	113
Tablo 3.21: Şirket Yönetiminde Bulunan Nesil İle Şekli Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki.....	114
Tablo 3.22: Şirket Yönetiminde Bulunan Nesil İle Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki	114
Tablo 3.23: Yönetimdeki Hakim Yapı İle Şekli Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki.....	115
Tablo 3.24: Yönetimdeki Hakim Yapı İle Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki	115
Tablo 3.25: Yönetime Hakim Olan Nesille Şirketin Faaliyet Süresi Arasındaki İlişki.....	116
Tablo 3.26: Şirkete Hakimiyet Derecesi İle Şirket Yönetimindeki Nesil Arasındaki İlişki.....	118
Tablo 3.27. Şirket Türü ile Yönetime Hakim Olan Nesil Arasındaki İlişki .	119
Tablo 3.28: Şirket Türü İle Şirketin Faaliyet Süresi Arasındaki İlişki	120
Tablo 3.29: Şirket Türü İle Karar Almadaki Hakimiyet Arasındaki İlişki....	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1 : Şirketlerin Farklı Unsurlara Göre Ortalama Kurumsallaşma Seviyesi	98
---	----

GİRİŞ

Dünyada globalleşme ile birlikte uluslararası ticaret hızla artmış ve piyasalarda yoğun bir rekabet oluşmuştur. Gümrük Birliği'ne giren ve AB'ye giriş sürecinde olan Türkiye'deki şirketlerin de, globalleşme sürecinde kendilerini yoğun rekabete hazırlamaları gerekmektedir.

Türkiye'deki şirketlerin büyük bir kısmı aile şirketidir. Bu şirketlerin ülke ekonomi açısından önemi oldukça yüksektir. Bununla birlikte aile şirketlerinin süreklilik sağlayamamaları önemli bir problemdir. Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın sağlanması ile daha sistematik bir yapı oluşturularak, bu şirketlerde sürekliliğin sağlanması için bir adım atılmış olacaktır. Ayrıca, kurumsallaşmayı sağlayabilen şirketler, uzun vadede rekabet için de avantaj elde etmiş olacaklardır.

Aile şirketlerini sadece şirket bazında incelemek, olası problemleri görmeye yeterli olmamaktadır. Aile şirketlerinin kendilerine has özelliklerinin bulunması nedeniyle, bu şirketlerin diğer şirketlerden ayrı olarak irdelenmesi gerekmektedir. Aile şirketlerinde şirket yönetimine hakim olan ve kendine has amaçları bulunan aile, bu şirketleri farklılaştırmaktadır. Aile bireylerinin gerek birbirleriyle gerekse şirketle olan ilişkileri, şirketin geleceğini ve sürekliliğini etkileyen bir unsurdur.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, aile şirketleri, bu şirketlerin özellikleri, gelişim evreleri, avantajları ve dezavantajları incelenmiştir. İkinci bölümde, kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşma ilkeleri irdelenerek globalleşme sürecinde büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin kurumsallaşması üzerinde durulmuş ve kurumsallaşmanın aile şirketlerinin dezavantajları üzerindeki etkisine değinilmiştir. Son bölümde ise, yapılan anket çalışması ile Türkiye'deki aile şirketlerinin kurumsallaşmasına ilişkin elde edilen veriler yorumlanmış ve öneriler geliştirilmiştir.

1. BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ

Bu bölümde aile şirketleri kavramsal olarak izah edilip, özellikleri, avantaj ve dezavantajları ile birlikte vurgulanmıştır. Aile şirketlerinde esas olan, aile bireylerinin, bağımsız olarak girişimlerde bulunması değil, şirket bünyesinde örgütlenmeye çalışmalarıdır. Bununla birlikte, bu şirketlerin yönetimine hakim olan aile, bu şirketleri farklılaştıran önemli bir unsurdur. Bu nedenle, aile şirketi kavramının açıklanabilmesi için öncelikle şirket ve aile tanımından hareket edilmiştir. Şirket ve aile kavramsal olarak izah edildikten sonra, aile şirketi kavramı ve aile şirketlerinin özellikleri, aile şirketlerinin avantajlı ve dezavantajlı yönleri ile birlikte açıklanmıştır. Ayrıca, kurumsallaşma için her ne kadar yönetsel varsayımlar olsa da, maddi unsurların gerçekleşmemesi halinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesinin mümkün olmaması nedeniyle, yapılan hukuki açıklamalar maddi unsurların da esasını oluşturmuştur.

1.1. Aile Şirketi Kavramı

Aile şirketinin tanımı şirket ve aile unsurunun izah edilmesi neticesinde daha net bir şekilde tanımlanabilir.

Kişiler ve kişilerin kurdukları topluluklar, kar amacı güderek veya kar amacı gütmeksizin faaliyette bulunmaktadır. Bu çalışmanın konusunu, kar amacı güden topluluklar olan şirketler oluşturmaktadır.

Ticari faaliyet, tek kişi tarafından yapılabileceği gibi birden çok kişinin bir araya gelmesi ile de yapılabilir. “Bir ticari işletmeyi, kısmen dahi olsa kendi adına işleten kimse tacirdir” (TTK Md.14). Ancak, şirket olabilmek için birden fazla kişiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Geniş anlamda şirket ifadesi ile kastedilen, birden fazla kişinin bir araya gelmiş olmasıdır. Özel hukuka giren birçok müessese (dernek, vakıf, ticaret şirketleri, miras şirketi vb.), bu kavrama dahil olduğu gibi, kamu hukuku içinde yer alan bazı kuruluşlar da geniş anlamda şirket olarak kabul edilirler. Dar anlamda şirket ile anlatılmak istenen, kazanç sağlamayı hedef edinen mal ve kişi topluluklarıdır. Dar anlamda şirkette kar amacının varlığı gereklidir. Bu sebeple bu kapsama adi şirketler ve ticaret şirketleri girmektedir (Arslan, 1998: 3-4). Bu araştırmadaki şirket tabirinden, dar anlamda şirketin anlaşılması gerekmektedir.

Şirketler, tüzel kişiliğinin olup olmaması yönünden sınıflandırılabilir. Kişilerden oluşan bir topluluk olan şirketler, kanundaki şekil şartlarını yerine getirerek tüzel kişilik kazanmakla, kurucularından bağımsız hale gelmektedir. Böylece, hukuk sisteminin tüzel kişilere tanıdığı varlık; hak ve borçlara ehil hale gelmektedir. Kollektif, komandit, anonim ve limited şirketler tüzel kişiliği mevcut ve kar amacı güden şirketlerdir. Ancak adi şirketlerin tüzel kişiliği bulunmamaktadır (Arslan, 1998: 14). Tüzel kişiliği bulunmayan şirketlerin kurumsallaşmasının mümkün olmaması nedeniyle ticaret şirketlerini ele almak daha doğru olacaktır.

Ticaret şirketi; birden çok kişinin, yazılı bir sözleşmeyle, emek ya da mallarını, ortak bir ünvan altında ve ortak bir ekonomik amaç uğrunda, yasada belirli tiplerden birine uygun olarak birleştirmeleri ile meydana gelen tüzel kişiliktir (Kiper, 1995:1).

Aile şirketlerinde kullanılan aile kelimesi, klasik anlamda olan kan ve evlilik bağından ibaret değildir. Mesela, ailenin genişlemesiyle farklı bireylerin aileye alınması, aile şirketlerindeki aile kelimesinin klasik olarak algılanmaması gerektiğini göstermektedir. Yönetim sisteminde aile; yakın arkadaşları ve profesyonel yöneticilerden zamanla aile ile yakın ilişkilere girenleri de kapsamaktadır (Angus, 2005:7-13).

Aile şirketi denildiğinde, genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin, mal yada hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır (Alayoğlu, 2003:14).

Genel olarak aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hissesine sahipse “aile şirketi”; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise “patron şirket” olarak tanımlanmaktadır. Aile şirketi kavramındaki temel ayrım noktası, çoğunluk hissesine sahip olmaktan ziyade, yönetim fonksiyonlarının aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır (Alayoğlu, 2003:14).

Aile şirketi, geçimini sağlamak ve /veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir (Karpuzoğlu, 2004:19).

Aile şirketi, “katılım unsuru” ve “aile şirketinin esas unsuru” olmak üzere iki farklı unsur ile tanımlanabilir. Birincisinde, ailenin katılım derecesi aile şirketi tanımlamasında esas alınırken; diğerinde, katılımın yanında farklı özellikler de yer almaktadır. Bir başka deyişle, aynı katılım derecesinin olduğu iki şirketten sadece biri aile şirketi olabilir. Aile şirketinin belirlenmesinde, şirketlerin maksadı, ileriye görebilmesi, ailecilik ve/veya ailenin davranışları etkili olabilmektedir (Chrisman, Chua ve Sharma 2005: 555-575).

Yapılan farklı tanımlardan özetle aile şirketi; birden fazla aile bireyinin veya aileye yakın kişilerin, ayrı bir tüzel kişilik çatısı altında, kar sağlamayı hedefleyerek kurdukları veya devraldıkları, yönetimde ailenin egemen olduğu, aileye özgü davranışların bulunduğu, zamanla farklı jenerasyonların da kurulan veya devralınan tüzel kişiliğe katıldığı şirket şeklinde tanımlanabilir.

1.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri

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

Aile bireylerinin toplumdaki statüleri, şirketin statüsünü de etkilemektedir. Dolayısıyla, aile bireylerinin şirkette bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanmaktadır. Kısaca, “şirketin itibarı eşittir ailenin itibarı” olarak düşünülmektedir. Aile şirketleri ailenin değer ve inançlarından etkilenmektedir. Bu nedenle, şirketin geleceğe yönelik faaliyet ve yatırımlarına ilişkin politikalar, ailenin mevcut standartlarını ve yapısını olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde belirlenmelidir (Alayoğlu, 2003:14).

Aile şirketleri, aile üyeleri arasında yoğun bir etkileşim, iletişim ve iş birliğinin hakim olduğu bir organizasyonu içermektedir (Fındıkçı, 2005:31).

Genellikle aileden en az iki jenerasyon şirket yönetimi ile ilgilenir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar, bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran aile şirketleridir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulan aile şirketlerinde jenerasyon farkı görülme de, diğer bazı özellikleri yapılarında barındırdıkları için, bu tarz şirketler, aile şirketi statüsünde ele alınabilirler. Şirket politikası, çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle ailenin varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir. Şirket sahipleri, gelecekte miras olarak bırakacakları şirketi, çocuklarının tanımalarını isterler. Çocuklarının geleceklerini güvence

altına almak isteyen girişimciler, onların şirketi sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler (Karpuzoğlu, 2004:20,21).

Ailenin yönetimi kontrol etmesi, farklı unsurları da beraberinde getirmektedir. Yönetim kademesi ailede olabileceği gibi, diğer kademelerdeki istihdam politikası da aileye yakın kişilerin şirkette çalışması şeklinde olabilmektedir. Bu kişiler, ailenin sevdiği, saydığı, güvendiği kişiler olabileceği gibi, uzaktan akrabalar veya hemşehrilik bağı olan insanlar da olabilmektedir.

Aile şirketleri, ailenin bir parçası olarak düşünüldüğünden dış kaynaklara karşı soğuk bakılabilirler. “Kendi işimizi kendimiz yapalım”, “kendi yağımızla kavrulalım” şeklindeki düşünceler nedeniyle finansal kaynaklardan diğer şirketlere oranla daha az yararlanabilirler. Bunun dışında aile bireyleri, şirketin ayrı bir kişiliğinin olmasına rağmen, şirket zor durumda olduğunda kendi varlıklarıyla şirkete destekte bulunurlar. Ancak bazı durumlarda şirket kaynaklarını, kendi çıkarları için de kullanabilirler.

Bu şirketler, büyük ölçüde kurucuya bağlı oldukları için kurumsallaşma yeteri kadar yerleşik hale gelmemektedir. Kurumsallaşamama, aile şirketlerinde süreklilik sorununun büyümesine neden olmaktadır (Erdoğan, 2004:58).

Aile şirketlerinde şirket sahibi ile tepe yöneticisi çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimcilerin) büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken şirketi bir başkasına devretmeyi düşünmemektedirler. Aile bireyleri, şirketin sahibi oldukları için, genel müdürün ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul etmektedirler (Karpuzoğlu, 2004:20,21).

Ekonomi, zaman ve ilişkiler dinamik olduğundan, aile şirketlerinin de zamanla birlikte özellikleri farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle gelişim

evreleri bakımından aile şirketlerinin özelliklerini açıklamak gerekmektedir.

1.3. Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri

Şirketler de insanlar gibi dinamiktir ve gelişim evreleri vardır. Gelişim evreleri ve buna bağlı olarak da ortaklık yapıları açısından aile şirketleri 4 ana başlık altında toplanabilir:

1. Birinci nesil aile şirketleri,
2. Büyüyen ve gelişen aile şirketleri,
3. Kompleks aile şirketleri,
4. Sürekli olmayı başaran aile şirketleri.

1.3.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri

Birinci nesil aile şirketlerinin özelliği, işletmenin ilk olarak aile tarafından, şirket bünyesinde faaliyete geçmesi olarak belirtilebilir. İşletmenin bu aşamada tek bir şahıs tarafından da kurulma ihtimali vardır. Tek bir kişinin yapmış olduğu faaliyetler, büyüklüğü ne olursa olsun şirket olarak nitelendirilmemelidir. Faaliyet konusu ne olursa olsun, tek kişinin gelir sağlamak amacıyla, devamlı olarak yapmış olduğu faaliyet, o kişinin bünyesinde toplanmakta olduğundan, o kişi hukuki anlamda tacir, ekonomik anlamda da girişimci olmaktadır.

Girişimciler, farklı nedenlerle ticari faaliyete girmeye karar verebilirler. Bu nedenler, girişimcilerin kendi işlerinde çalışmak istemeleri, alternatifler içerisinde bu şekilde gelir kazanmak istemeleri, çevrenin etkisi, başarılı olmak istemeleri, kendi işlerinden duyacakları tatmin güdüsü ve bir takım birikimlerini ticari faaliyetler yoluyla elde edip gelecekte kendilerinin ve soylarının rahat edebilmelerini sağlamak olabilir.

Ticari bir faaliyete ilk kez başlamak, yatırım yapmak yoluyla olabileceği

gibi, bir ticari işletmenin satın alınması yoluyla da olabilmektedir. Girişimci, bir miktar finansal kaynağı, ilgi duyduğu bir alanda faaliyet göstermek için, belirli bir organizasyon çatısı altında birleştirip yeni bir faaliyete girebilmektedir. Bu, yatırım yoluyla ticari faaliyete girmektir. Girişimci, eğer finansal kaynağı hazır bulunan bir şirkete yatırmak istiyorsa, bu da satın alma yoluyla olur. Satın alınan şirket, faaliyetlerin asgari seviyede sürdürüldüğü bir şirket olabileceği gibi, kurumsallaşmış bir şirket de olabilmektedir. Temel seviyedeki bir şirketi satın alan girişimci, şirketi belirli bir olgunluk seviyesine getirene kadar, yeni kurulan şirket için gerekli olan süreçlerden geçecektir. Kurumsallaşmış bir şirketi satın almak ise, sektörel olarak maliyeti değişmekle birlikte, yeni kurulan bir şirkete oranla daha yüksek maliyetli olacaktır. Bunun için girişimcinin belli bir servetinin olması gerekebilir. Serveti olan bir girişimcinin yapacağı yatırım, genellikle kişisel tatmin üzerine veya servetini artırmak veya korumak için olur.

Yeni kurulan veya devralınan şirkette ağırlıklı olarak girişimci hakimdir. Hukuki olarak tekrar vurgulanacağı üzere, birden fazla kişi, bir tüzel kişilik etrafında birleşip, ticari faaliyette bulunursa o işletme, şirket olarak nitelendirilecektir. Ortaklığın kağıt üzerinde olması, çocukların, eşin veya farklı akrabaların ortak olması önemli değildir. Mesela şirketin avantaj ve dezavantajlarını düşündükten sonra, limited şirket kurarak faaliyette bulunmak isteyen bir girişimci, minimum ortak sayısı olan 2 kişiyi, eşi ile ortaklık kurarak sağlayabilir.

Şirketlerin gelişim evreleri, her zaman aile şirketlerinin gelişim evreleri ile paralel olmayabilir. Mesela, satın alınan bir şirket, olgunluk aşamasında veya kurumsallaşmış olabilir. Bununla birlikte, hızla büyüyen ve ekonomik olarak olgunlaşmış bir şirket, birinci nesil aile şirketi olabileceği gibi; ikinci veya üçüncü nesilde olup henüz gelişmekte olan, olgunluk aşamasına gelmemiş bir şirket de olabilir. Bu araştırmada şirketlerin kurulmasından, satın alma yoluyla belli büyüklüğe ulaşmış şirketlerin değil, aile bünyesinde yatırım yapılarak kurulan şirketlerin anlaşılması gereklidir.

Birinci nesil aile şirketlerinde kurucu, girişimci olduğundan, şirketin sermayesi de birebir girişimcinin çabasına ve tasarrufuna bağlıdır. Bu tip aile şirketlerinde bir başka sermaye kaynağı da yakın aile çevresidir. Eş ya da eşin ailesi, anne-baba, kardeşler ve hatta kendi çocukları da şirkete sermaye katabilir. Bu tür aile şirketlerinde aileden olmayan ortaklar pek yaygın değildir (Ateş, 2005:28).

Girişimci, bir faaliyete başladığında, bu faaliyet kendi ilgi alanı, çevredeki kültürel-ekonomik etkiler ve genelde bilgi birikimi çerçevesinde gerçekleşmektedir. Girişimci faaliyete geçerken bilgi birikimi olduğu şirketi iyi tanıyıp; üretim, pazarlama, satış, finansman, muhasebe gibi alanlarda bütün işi kendisi idare etmektedir. Esasında, küçük bir işletme için düşünüldüğünde, günlük yaşamda görülen birçok işletme bu şekilde faaliyette bulunabilmektedir. Bakkal, manav, tuhafiye örnek gösterilebilir.

Zamanla işler büyüyüp geliştiğinde, şirketin faaliyeti daha da karmaşık bir hal alır. Mesela, girişimci, eğer bir tuhafiye dükkanı varsa ikincisini açmak veya bir atölyesi varsa onu büyütmek, daha farklı pazarlara girmek veya perakendeci ise üretim yaparak daha fazla kar elde etmek isteyebilir. Şirketlerin gelişim evreleri çerçevesinde bu durum kaçınılmazdır. Şirketin büyümesi ile aile içi ilişkiler aynı paralellikte gitmeyebilir. Mesela, işletme ekonomisi açısından düşünüldüğünde, şirket zirveye çıkıp daha sonra gerileme aşamasına girebilir ve aynı dönemde şirket, hala girişimci seviyesinde faaliyetine devam edebilir. Bu nedenle, aile şirketlerinde “şirket”in ve “aile”nin gelişim evreleri olmak üzere iki gelişim evresinden söz edilebilir.

Şirket, ailenin gelişim evrelerinin herhangi bir aşamasında kurulabilir. Konunun kapsamı itibarıyla, şirketin gelişim evresinden çok ailenin gelişim evresine değinilecektir.

Girişimci, faaliyetini sürdürürken, ailesinde de farklı gelişmeler olabilir. Zamanla çocuklar da şirkete dahil olacaktır. Şirket, girişimci hala işin başında olduğu sürece birinci nesil şirket olarak değerlendirilir. Bu aşamada, faaliyetlerin yoğunlaşması ve şirketteki kişi sayısındaki artışa paralel olarak şirketin örgütlenmesi de zorunlu hale gelir. Birinci nesil şirketler genel itibarıyla, şirkette girişimcinin hakim olduğu ve kararları verdiği şirketler şeklinde nitelendirilebilir. Bu şirketler genelde kuruluş aşamasında olduklarından; nakit akışının düzenli olmaması ve istikrarın sağlanamaması nedeniyle, şirkete karşı güven eksikliği olabilir.

Bu evredeki şirketlerin problemleri şunlardır (Alayoğlu, 2003: 34):

1. Girişimcinin tutumu ve değer yargıları örgüt yapısına da yansır. Bu yüzden girişimcilerin pek çoğu şirkette takım çalışmasını özendirmekten ziyade, çalışmalarını birebir ilişki kurarak, iletişimin odak noktasında olmayı ve iletişimin kurulmasına aracılık etmeyi ister.
2. Girişimci, ailesine yeterince zaman ayırmaz ve iş hayatını özel hayatına taşır.
3. Tanıtım harcamaları çok yüksek, risk fazla ve nakit akışı azdır.
4. Çoğunlukla tek patronlu şirket özelliği gösteren bu evredeki şirketlerin geleceği, tek kişinin vizyonu, enerjisinin yeterliliği, esnekliği ve şansına bağlıdır.
5. Mülkiyet ve yönetim yapısına ilişkin bir plan önceden yapılmamaktadır.

1.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri

Şirket belirli bir süre faaliyette bulunduktan sonra, ailenin de gelişimi ile birlikte, diğer aile bireyleri de şirkete girmek ister veya girişimci, diğer bireylerin şirkete katılmasını isteyebilir. Ailenin gelişim aşaması düşünüldüğünde, ailenin çocukları olması halinde, zamanla ilk olarak çocuklar şirkete dahil olacaktır. Çocuklar, şirkete dahil edilirken belirli dönemlerde staj

yapıp şirket içi eğitimden geçerek işleri öğrenebilirler. Bununla birlikte, girişimci, çocuklarını ilgili konularda teorik eğitime teşvik edip, eğitimleri sonrası çocukların şirkete dahil edilmesini isteyebilir. Lise veya üniversite döneminde olan çocukların hafta sonları veya okul sonrası boş vakitlerinde şirkete gidip işi öğrenmeye çalışması veya inşaat alanında faaliyet gösteren bir şirkette çocuğun inşaat mühendisliği okuyup, sonrasında şirkete katılması buna örnek olarak gösterilebilir.

Çocuklar belli bir olgunluğa eriştikten sonra şirkette daha etkin olurlar. Bu aşamada girişimci tam yetkili olmasına karşın, çocukların da yönetime girmesiyle, şirketteki yönetim daha da karmaşılaşmaya başlar. Aile içi ilişkilerin iyi olmadığı durumlarda, problem daha da büyük olur. Çocukların şirkette çalışmaya istekli olmaması da muhtemeldir. Bu aşamada şirketin başına muhtemelen yönetici konumunda geçecek olan çocuk, aynı görevi dışarıdan gelip yapacak bir yöneticiden daha başarısız olabilir. Bunun yanında, yönetimde çok başlılık, yetkinin paylaşılamaması gibi problemler de olabilir. Bir nevi, henüz girişimci şirketi bırakmadan oluşan yetki kavgası, miras kavgası gibi olabilir. Ancak, Türk toplumunda baskın olan ataerkil aile biçimi düşünüldüğünde, şirkette olan girişimci veya aile ilişkisinde, aile reisi, ilişkileri düzenlemeye çalışır. Bu dönemdeki aile şirketi, çocukların da şirkete dahil olmasına rağmen, girişimcinin hala şirkette olması nedeniyle birinci nesil aile şirkettir.

Şirketin de geçen zamana paralel gelişimine devam etmesi halinde belli bir yere varması muhtemeldir. Özellikle şirketin kuruluş aşamasında rastlanan güven problemi ve nakit akışına ilişkin problemler, bu dönemde de devam etmekle beraber, kuruluş dönemine nispetle daha azdır. Ancak, şirketin amacı gelir sağlamak olduğundan, elde edilen gelirin bir şekilde tüketilme ihtiyacı doğar. Girişimci, şirketin (belki o dönemde sadece işletme) kuruluş aşamasında çok sıkıntı çekmiş olması nedeniyle, şirketten elde edilen kazancı şirkette bırakıp büyüme eğiliminde iken, nispeten daha rahat olan çocuklar,

şirket kazancı tüketme eğiliminde olabilir. Bu durum, aile içi problem yaratabileceği gibi, şirketin gelişimi açısından da problem yaratabilir.

1.3.3. Kompleks Aile Şirketleri

Ailenin zamanla büyümesi ile birlikte çocukların evlenmesi, onların çocuklarının olması gibi nedenlerle aileye farklı insanlar katılır. Bunlar, kuzenler veya aileye dışarıdan dahil olan kişiler olabilir. Diğer aile üyelerinin işin içine girmesiyle birlikte, şirkette onlar için de farklı görevler yaratılacaktır. Aslında şirket de, aile ilişkileri ile aynı oranda gelişmiş ve büyümüş olursa yeni katılan aile bireylerine farklı iş imkanları sağlanacak veya yaratılacaktır. İlişkiler karmaşık hale geldiğinden bu evredeki şirketlere, kompleks aile şirketi de denilebilir.

Bu şirketlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2004:108-112):

1. Bu şirketlerde, aileden birden fazla nesil istihdam edilir.
2. Aile üyeleri bulundukları pozisyonun gereği olarak aldıkları kararların şirket geleceğini etkilediğinin farkındadır.
3. Bu aşamada şirketler olgunluk aşamasındadır. Şirket büyümektedir, ancak büyümenin hızı bir önceki aşamadaki kadar değildir ve yavaşlamıştır.
4. Şirket piyasada olumlu firma imajına erişmiş, rakipleri, müşterileri ve tedarikçileri karşısında güç kazanmıştır.
5. Bu şirketlerde yönetimin profesyonelleşmesinden ve aile ile şirketin karmaşık bir yapıya bürünmesinden ötürü yazılı prosedürlerin olması büyük bir gereklilik haline gelir. Yazılı prosedürlerin oluşturulması, işleri

idare edecek kişilerde olması gereken bilgi, deneyim ve yetenekler, işin icrası sırasında sahip olunması gereken yetki ve sorumluluklar ile iletişim ve işbirliği kurulacak departmanlar belirlenir. Dolayısıyla, işlerin kişisellikten uzak tutulması ve işletme araçlarının kişisel ihtiraslardan daha önemli hale gelmesi sağlanır.

6. Bu şirketler hayatiyetlerini devam ettirebilmek ve yeniliklere uyum sağlayabilmek için örgüt yapısını sürekli geliştirir ve şirket politika ve stratejilerini devamlı suretle çevre koşullarını dikkate alarak revize ederler.
7. Bu şirketlerde toplum bilinci de oluşmaya başlamıştır.

Şirkette çalışan aile bireylerinin veya evlilik gibi nedenlerle aileye yeni katılan kişilerin artması neticesinde aile içi iletişim daha da güçleşir. Aile içerisinde, yönetim ve gelir paylaşmada problemler yaşanabilir. Görevlerin net olarak belirlenmemesi halinde, ailenin ve dolayısıyla şirketin karmaşık aile bireylerinden oluşması nedeniyle, şirkette kararların alınmasında belirsizlik olabilir. Bunun yanında yeteneksiz bireylerin istihdam edilmesi, ortak sayısının artması nedeniyle daha da büyük bir problem haline gelir.

1.3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Bu evrede şirkette yetki ve sorumluluklar ve iş akışı belirgin bir hale gelmiştir. Şirket de büyük ölçüde kurumsallaşmıştır. Şirket içerisinde kararlar verilirken, aileden ziyade şirketin çıkarları ve verimlilik düşünülür. Bu şirketlerde örgüt kültürü yerleşmiş, örgütlenme de büyük ölçüde tamamlanmıştır. Bu şirketler, geleceğe yönelik plan yapar ve sosyal sorumluluk taşır. Ayrıca bu şirketlerde aile ilişkileri de belirginleştirilmiştir. Bu sayede, gelecekte şirkette çatışma olması durumunda nasıl hareket edileceği bellidir ve sonraki nesillere devir planı yapılmıştır.

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerinin bir başka özelliği, misyon vizyon, strateji geliştirme ve koruma ile ilgili çalışmalar üzerinde durmalarıdır. Bu şirketlerin var olma sebebi olan misyon, faaliyet alanının yani üretilecek olan mal ve/veya hizmetin ve satışa sunulacak pazarın belirlenmesini, uzun dönemdeki mali hedeflerin ortaya konulmasını ve temel iş kollarının saptanmasını içerir (Karpuzoğlu, 2004:115).

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerinde karşılaşılabilecek en büyük sorun katılıktır. Kurumsallaşma ögelerini yüksek oranda barındıran bu firmaların, kurumsallaşmanın getirdiği katılık ile aile bireylerinin isteksizliğini ve hırslarını yaşamaları olasıdır. Kurum içerisinde herkese eşit davranılmasına ilişkin bir politikanın benimsenmiş olması halinde, aile üyelerinin isteksizliği gündeme gelebilir. Aile üyeleri profesyonellere karşı çıkabilirler (Karpuzoğlu, 2004:116).

1.4. Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile bireylerinin veya aileye yakın kişilerin birbirlerini çok iyi tanımaları, birbirlerinin eksikliklerini görmeleri, kişisel çıkarlardan ziyade birbirlerini düşünerek karar almaları, birbirlerine güven duymaları, aile şirketlerinin diğer şirketlere nazaran bir takım avantajlara sahip olmalarını sağlamaktadır. Bu avantajlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1.4.1. Finansal Avantajlar

Şirketlerin ayrı tüzel kişilikleri vardır ve bu özellikleri ile gerçek kişilerden ayrılırlar. Bununla birlikte aile şirketlerinde aileler, şirketi hem maddi hem de manevi açıdan kendi varlıkları gibi görürler. Şirket, finansal sıkıntı çektiğinde, şirketin varlıklarının yeterli olmaması, finansal açıdan destek bulamama gibi nedenlerle zor durumda kalabilir. Ayrı tüzel kişiliği olan bir sermaye şirketinde ortaklar, koydukları sermaye tutarı ile sorumlu iken, aile şirketinde sermayenin yetmemesi durumunda ailenin ilave katkısı da söz konusu olabilir. Genel itibariyle sermaye artışının uzun vadeli bir çözüm olduğu

düşünüldüğünde, aile şirketlerinde ortaklar, kısa vadeli nakit çıkmazlarında da şirkete kendi kişisel varlıkları ile destek olarak şirketin varlığını sağlamlaştırırlar. Gaziantep ilindeki sanayicilerin, finansal kaynaklarını, farklı ihtiyaçlarını gidermek yerine, şirketleri için harcamak istemeleri bu duruma örnek gösterilebilir. Sanayisi çok gelişmiş olan Gaziantep ilinde sosyal aktiviteler kısıtlıdır. Yapılan görüşmelerde Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'ndeki büyük işletme sahipleri, bütün mesailerini işletmelerine harcamaları nedeniyle, il ve kendileri için sosyal yatırımı düşünemediklerini, bunun yanında kazançlarını da kültürel yatırımlar veya ailenin farklı ihtiyaçları için kullanmaktansa, tasarruf eğilimlerini artırıp, işletmelerinin kapasitelerini artırmak için kullanmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Birçok alanda yatırım yapmakta olan Ahmet Nazif Zorlu'nun* açıklamaları da aile şirketlerinde özverinin getirdiği finansal avantajı ortaya koymaktadır.

Bir söyleşide Ahmet Nazif Zorlu'ya, Vestel'in neden borsada düzenli temettü dağıtmadığı; üretim, ciro, ihracat büyüklüğü ile borsa performansının pek paralel gitmediği ve çok borçlanmış bir şirket gibi görüldüğü sorulmuş ve Ahmet Nazif Zorlu aşağıdaki cevabı vermiştir (Yıldırım, 2006):

"15-20 milyon dolar ayırsam ve hisse senedinde alım satım yapsam Vestel de borsanın en aktif kağıtlarından biri olur. Bize ille de temettü dağıtın diyorlar. Biz bütün kaynaklarımızı işimize koyuyoruz. Krizde hisselerimi sattım, sermayeme kattım. Şimdi büyüyoruz.

Ben yatırıma doymuyorum. Onun için de kâr dağıtmıyoruz. Kârı dağıtsam en büyük hissedar olarak yine en büyük payı ben alacağım. Ama böyle yapsaydık bu büyüklük bugün ortaya çıkmazdı.

* Zorlu Grubu Yönetim Kurulu Başkanı

Bizi borçlu değerlendiriyorlar. Ama benim 500 milyon dolarım, hammadde, ara malı ve mamul mal olarak şu anda depolarımda duruyor. 800 ile 1 milyar dolarlık müşteri ve bayi alacağım var. Kasamda 350 milyon dolarlık çekler duruyor. Şu fabrikalarda likit olabilecek 1,5 milyar dolar duruyor. Onu görmüyorlar da borcu görüyorlar."

Aile şirketlerinde, karar verirken ailenin refahı da düşünüldüğünden, bu şirketler ihtiyatlı hareket etmektedir. Genellikle insanlar, kendi paralarını kullanırken, başkalarınınkini kullanmaktan daha ihtiyatlı olurlar. Diğer koşulların da sabit olduğu düşünüldüğünde, aile şirketleri, maliyetleri en aşağı çekmek için çok çaba gösterirler. Aileler sermayenin çok verimli kullanılmasının, dolaylı maliyetlerin çok iyi yönetilmesinin üzerinde çok sıkı dururlar. Firmanın artıklarının dönüşü, maliyetlerin minimize edilmesi, acentaları kendilerinin kontrol etmeleri ve kaynakların dikkatli kullanılmasını istemeleri, aile şirketlerine ilave bir finansal avantaj getirmektedir (Carney, 2005,:249-265).

1.4.2. Ailenin Özverisi

Aile şirketlerinde, ortaklar aileyi kendi varlıkları ve bir anlamda onurları şeklinde düşünmüş olduklarından, sadece ortaklıktan gelen yönetsel desteğin dışında da destekte bulunurlar. Bu destek maddi olabileceği gibi, manevi de olabilir. Bir profesyonel yöneticinin, bir işletmeye ayırması gereken mesaisi vardır. Ortağın ise, bir yöneticiden daha fazla vakit ayırması söz konusu olabilir. Çünkü; şirketin başarısı, şirketin karlılığını, dolayısıyla ortakların da dönem sonlarında alacakları kar paylarını etkileyecektir. Aile şirketlerinde ise, şirket ayrıca bir gurur kaynağıdır ve işletmelerde ayrı bir statü konusudur. Bu nedenle aile, özel hayatına ayırması gereken zamanı bile şirket için ayırabilir. Aile şirketlerinin özellikle şirketin kuruluş evresinde, kişisel mesai daha yoğun olarak şirket için harcanır. Bu dönemde girişimci neredeyse tüm vaktini şirket için harcayabilmektedir.

Yine Ahmet Nazif Zorlu ile yapılan bir röportajda Ahmet Nazif Zorlu nasıl bir patron olduğunu şu şekilde anlatmıştır (Tahiroğlu, 2001):

“Bana sert patron diyorlar ama ben çok iyi bir patronum. Kimsenin işine karışmam. Profesyonellerimin önünü açarım. Ama sorarım. Bir patronun şirketlerinde ne yapıldığını çok iyi bilmesi gerekiyor. Yöneticiler nasıl olsa işi götürüyor, yıl sonunda bilançolara bakarım mantığı bende yok. Her aşamada işi görürüm. İşin her aşamasını görmeden işin zevkini tadamam. Her hafta bir işletmeme gidiyorum. Her ay fabrikaların hurdalıklarını bile dolaşırım, yeni bir şey, kullanılabilecek bir şeyi de atmışlar mı takip ederim.”

1.4.3. İstihdam Politikası

Aile şirketlerinde, aile şirketin başında olduğundan, çalışanlarla daha iyi diyalog kurabilmektedir. Zamanlarının büyük bir kısmını şirketlerine ayıran aile, bu sayede çalışanlarla da daha fazla iletişime girebilmektedir. Bu durum çalışanları motive etmektedir.

Aile şirketlerinde örf-adet-ahlak-vefa gibi duygulara verilen önem hem yöneticilerin personeline bağlı olmasını hem de personelin yöneticilere bağlı olmasını sağlar. Bu bağlılık güven ögesini ortaya çıkarırken, kendini işine adanmış ve sadık bir personel kadrosunu da sağlar (Elçi, 2004:9).

Aile şirketlerinin istihdam yapısının bu şirketlere sağladığı avantaj üzerine, Arslan*, Türkiye'deki şirket içi ilişkileri Japonya ile kıyaslayarak şu açıklamada bulunmuştur (Fırat,2001):

“Aynı yapı Japonya'da da var. Hala Japon sanayisinde aile

* Prof. Dr. Mahmut ARSLAN, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü Sosyometri Ana Bölüm Dalı Başkanı

şirketleri baskın. Cemaat yapısı bu şirketlerde son derece önemli. Japonya’da bir işletmeye gittiğiniz zaman, oradaki insan ilişkilerinin aile ilişkileri gibi olduğunu görürsünüz. İşçiler patrona bir baba sadakati gösteriyorlar. Aslında patron da işçilerine oğulları gibi davranıyor. Grevlerle kaybolan iş gününe baktığımız zaman dünyada en az kaybın Japon sanayiinde olduğunu görürüz. Kolay kolay Japon işçisi grev yapmıyor. İşverenle uzlaşıyor.

Kriz döneminde bile uzlaşma eğilimi var. Bu eğilim cemaat yapısından kaynaklanıyor. Japon işçisi, ekonomi veya şirket krize girdiğinde ücretin yarısını teklif ediyor. İşveren krize girdiğinde işçi çıkarmak yerine işçileri başka işlere koyuyor. En son çare işten çıkarmak.”

Kurumsallaşmada örgüt kültürünün çok önemli bir yeri vardır. Çalışanlar arasında bu şekilde iletişime gidilmesi, şirketin bir kültürel avantajı elde etmesini sağlayabilir.

1.4.4. Yönetmel Avantajlar

Aile şirketleri sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararları daha kısa zamanda alabilir. Girişimcinin ve diğer aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamaları için çok fazla kişiye danışılmasına gerek olmadığı gibi, çok fazla imzaya da ihtiyaç duyulmaz. Aile olmanın avantajıyla düşünceler daha özgürce söylenebilir (Karpuzoğlu, 2004:22).

Kuruluş döneminde, özellikle şirketin de küçük ölçekli olması nedeniyle, şirket içerisindeki iletişim daha hızlı olur. Ama zamanla kurumsallaşmanın sağlanması ile birlikte bürokrasi kaçınılmaz bir hale gelir. Bürokrasinin gelmesi kötü anlamda nitelendirilmemelidir. Bürokrasi, kurumsal

bir yapının ortaya çıkmasını, yetki ve sorumlulukların belirlenmesini sağlar. Ancak, aile şirketlerinde, ailenin yönetime hakim olması nedeniyle, normal şirketlerde prosedürlere ve uzun zamana gerek duyulan bazı kararlar çok daha hızlı alınır.

1.4.5. Uzmanlık ve Tecrübe

Aile bireyleri küçük yaştan itibaren iş ile ilgili gerekli bilgiye sahip olurlar. İş ve işletmeye karşı uyum sorunu yaşamazlar. Bu deneyim ve uzmanlık, aile üyelerini işe sonradan giren yöneticiler karşısında daha üstün hale getirir. Genç aile üyeleri kısa zamanda yönetim basamaklarına tırmanabilmektedirler (Ateş, 2004:11).

Aile bireyleri, ailenin ve şirketin büyümesi ile birlikte belirli zamanlarını çocukluktan itibaren şirkete ayırırlar. Hafta sonlarında veya okul çıkışında vakitlerini şirkette geçirerek hem sektörü, hem de şirket kültürünü tanırırlar, şirkete adapte olurlar. Bunun yanında eğitimlerini de ilgili alanda yoğunlaştırarak o alanda hem tecrübeyi, hem de teknik bilgiyi birleştirerek uzman hale gelebilirler.

Osman Boyner, 2004 ISO Kongre oturumunda, genel müdürlüğe gelmeden önce çok yol kat ettiğini, 11 yaşında tatile gidecekken, dedesinin işlerin nasıl yürüdüğünü öğrenmesini istediğini, o yaşlarda 2 ay boyunca tek tek tiftik keçilerini temizlediğini, bu durumun çıraklığın önemini gösterdiğini ve kişiliğin oturmasına da yardımcı olduğunu belirtmiştir. Boyner, bir aile şirketinin, sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma istiyorsa, bir sonraki jenerasyonunu çok iyi şekilde eğitmesi gerektiğini ve bu eğitimin sadece formal eğitim değil, informal eğitim de denilen kişinin karakterinin oluşumuna yönelik çıraklık eğitimi olduğunu ve bunun son derece gerekli olduğunu ifade etmiştir. (Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Paneli, 2005)

1.4.6. Sosyal Sermaye

Aile bireyleri, kişisel iş bağlantıları ve kişisel ilişkiler sayesinde profesyonel yöneticilerden daha iyi iş bitirici olabilmektedir. Bir takım sosyal tercihler olduğunda, etnik yapı, belli bir topluluk gibi, kişisel ilişkiler daha ön plana çıkabilmektedir. Bu sayede bir takım fırsatlar da daha rahat sağlanabilmektedir. Profesyonel yöneticilere nazaran, aile üyeleri daha esnek olabilmekte ve hem resmi hem de kişisel ilişkileri sayesinde iş yapabilmektedirler. Sosyal sermaye; kapalı pazarlarda, milli ve yerli firmaların korunmasının amaçlandığı yerlerde özellikle daha etkindir (Carney, 2005:249-265).

Türkiye’de de belirli grupların hızla büyümesi takdir edilebilecek bir durumdur. Bu durum, sadece işletmelerin görünen değerleri olan sermayeleri, nakit durumları, maddi varlıkları ile açıklanmamalıdır. Ailenin sosyal statüsü, ilgili dönemde etkinliği, şirketin gelişimini çok daha hızlı hale getirecektir.

1.5. Aile Şirketlerinin Dezavantajları

Aile şirketlerinin avantajlı olduğu yönlerinin yanı sıra dezavantajlı olduğu noktalar da vardır. Aile şirketlerinin dezavantajları şu şekilde sıralanabilir:

1.5.1. Finansal Dezavantajlar

Aile şirketleri, özellikle KOBİ’ler, finansal açıdan profesyonel yönetime ihtiyaç duymaktadırlar. Bazı şirketler öz sermayeleriyle büyümeyi tercih ederken, bazıları da yüksek borçlanmayı tercih edebilmektedir. Kültürel olarak “kendi yağımızla kavrulalım”, “borçla iş yapmayalım” varsayımlarını şirket bünyesinde de sürdürmek isteyen ortaklar bulunmaktadır. Halbuki finansal analiz tekniklerinde şirketin öz sermayesiyle yatırıma kalkışması, şirketin borcunun olmaması, bir şirketin verimli olduğunu kanıtlamaz.

Firma açısından öz sermaye maliyeti, genellikle borç maliyetine göre yüksektir. Bir firmaya ortak olanlar, katlandıkları riskin daha yüksek olması nedeniyle yatırımlarına karşı, riski de karşılayacak oranda bir gelir beklerler. Bu temel neden, öz sermaye maliyetinin, yabancı kaynak maliyetinden daha yüksek olması sonucunu doğurur. Teoriye göre her firma, kendisi için optimal sermaye yapısını aramalı ve yatırım projelerini bu optimal yapıyı bozmayacak şekilde finanse etmelidir. Finansman kaynaklar borç ve öz sermaye olarak iki gruba ayrılarak analiz edildiğinde, firma optimal sermayeye ulaşmaya kadar borçlanmanın reel maliyeti, öz sermaye ile finansmanın reel maliyetine kıyasla daha düşüktür. Optimal sermaye yapısına ulaşıldığında, gerek borçlanmanın, gerekse öz sermaye ile finansmanın reel maliyetleri birbirine eşittir. Firma, optimal sermaye yapısına ulaştıktan sonra borçlanmaya devam ederse, bu noktadan itibaren borçlanmanın reel marjinal maliyeti, öz sermayenin reel marjinal maliyetini aşacağından, firmanın ortalama sermaye maliyeti yükselecektir (Akgüç, 1994: 501, 735).

Bunun yanında kültürel yapımızda olan “borç yiğidin kamçısıdır” şeklinde olan düşünceyle, yatırım yapmak ve şirketin büyümesi için aşırı borçlanmaya gitmek de kötü sonuçlar doğurabilmektedir. Nakit akımlarını iyi ayarlayamayan şirketlerin batması neticesinde oluşan Asya Krizi ve 2001 yılında kaynaklarını uzun vadeli tahvillere yatırarak nakit akışını ayarlayamayan bankaların Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmesi örnek olarak gösterilebilir. Özellikle yüksek nominal ve reel faizlerin yaşandığı ülkemizde, yüksek borçlanma büyük risk unsuru taşımaktadır.

Finansal dezavantajlar sadece şirketin nakit akışının neticesinden doğmaz. Konuyu daha ayrıntılı irdelemek gerekirse, şirketlerin mali karına büyük oranda ortak, devlettir. Şirketlerin mali karları, istisna ve muafiyet olmaması halinde, belirli oranda Kurumlar Vergisi'ne tabidir. Bu nedenle şirketlerin, devlete ödemeleri gereken vergi nedeniyle, idari yaptırım gücü olan devletin belirlediği kurallara uymaları zorunludur.

Devlete ödenecek vergiyi veya başka bir anlatımla devletin şirketlerin mali karına ortaklığının seviyesini ayarlamak, şirket yöneticilerine düşmektedir. Yabancı kaynaklarla çalışan şirketler, kullanmış oldukları kredi faizlerini, aksine yasal düzenleme yoksa gider veya maliyet unsuru olarak dikkate alıp, bunu karlarından düşürmekte ve dolayısıyla mali karları düşük çıktığından daha az vergi ödemektedirler. Bunun yanında Türkiye’de enflasyonun düşme trendinde olması nedeniyle çok kısa bir süre uygulanan, ancak yasal olarak uygulanma imkanı halen mevcut olan enflasyon muhasebesine göre de öz kaynakları yüksek olan kuruluşlar daha avantajlı çıkmaktadır.

Aile şirketlerinde ortaklar, her ne kadar şirketin içinden gelip yönetimi ve çalıştıkları sektörü çok iyi bilseler de, çok iyi bir finansman ve muhasebe müdürüyle çalışmaları gerekmektedir.

Aile şirketlerinin muhasebe sorunlarının başında, cari hesap konusu gelmektedir. Aile şirketlerinin yöneticileri, muhasebenin temel kavramlarından kişilik kavramına aykırı davranabilmektedir. Muhasebenin kişilik kavramı, şirket ile şirket ortaklarının, ayrı birer kişiliğinin olduğunu vurgulayan önemli bir kavramdır. Fakat birçok aile şirketinde ortaklar, bu durumu göz ardı ederek, şirket kasasını şahsi işlemleri için kullanmakta ve daha sonra da hem finansal tabloların yanlış hazırlanmasına hem de vergisel yükümlülüklerin yanlış hesaplanmasına kadar giden, birçok soruna sebep olmaktadır (Demir, 2004:32).

Aile şirketlerinin belki de en büyük problemi olan, ailenin şirketi kendi kasası gibi görmesi, yasal problemleri beraberinde getirmektedir. Aslında adi, kollektif şirketler ve komandit şirketlerde komandite ortaklar için bu çok problem değildir. Çünkü adi şirketlerde ortaklar tüm mal varlıklarıyla alacaklılara karşı, kollektif ve komandit şirketlerde ise sınırsız sorumlu ortaklar şirkete karşı, tüm mal varlıkları ile sorumludurlar. Sermaye şirketlerinden

limited ve anonim şirketler düşünüldüğünde, bu şirketlerin hem TTK hem de Vergi Kanunları açısından tamamen bağımsız kişilikleri vardır. Bu nedenle ortaklar, şirkete istedikleri zaman para koyamaz ve çekemezler. Kurumlar Vergisi Kanunu'nda yer alan örtülü kazanç ve örtülü sermayeye ilişkin düzenlemeler işletmeyle ortakların yapmış oldukları işlemleri belirli koşullara bağlanmıştır. Aksi durumlarda cezai müeyyideler uygulanmaktadır.

Enflasyonist ortamda şirket varlıklarını değerlemeye tabi tutmamış olan şirketler, üretim yapıp sattıklarında sabit varlıklarının maliyetleri ve amortismanları tam olarak belli olmadığı için kar ediyormuş gibi görünmektedir. Ortaklar kar elde ettikleri düşüncesiyle sermayelerini tüketebilmektedirler. Dolayısıyla uzun vadede şirketler yıkıma mahkum olmaktadır.

Aile şirketlerinde en önemli kısa vadeli kısıtın ne olduğu üzerinde yapılan bir araştırmada, Avrupa'daki ülkelerdeki aile şirketleri genel olarak nitelikli iş gücü bulma, sipariş eksikliği, vergi ve yerel yasalara ilişkin kısıtlardan bahsederken; Türkiye'de aile şirketleri finansal maliyetleri en önemli unsur olarak görmüşlerdir. Uzun vadeli kısıt olarak da Türkiye'deki aile şirketleri, uzun dönem finansmanın zorluğunu en önemli unsur olarak görmüşlerdir (Andrews, 2002).

1.5.2. Adam Kayırma (Nepotizm)

Türkiye'de görülen hemşehrilik bağı resmi olmayan bir ilişki türüdür. Bu ilişki nedeniyle bazı sanayiciler kendi memleketlilerini, uluslararası şirketler ise kendi milletinden insanları istihdam etmektedirler. Bu durum, karşılıklı güven ve sadakat yoluyla şirket açısından olumlu olabilmekle birlikte, şirket açısından kötü sonuçlar da doğurabilmektedir. Daha verimli çalışanlar yerine, hemşehri bağı olan insanların istihdam edilmesi şirkette verimsizliğe yol açabilmektedir.

Resmi olmayan ilişkiler şirketlerde de belirleyici rol oynamaktadır. Özellikle KOBİ'ler, dışarıdan bakıldığında son derece rasyonel görünürler. İçlerine bakıldığında ise, kapıdaki bekçiden muhasebeciye kadar aynı kasabanın insanları olduğu görülmektedir (Fırat, 2001).

Şirketler çekirdekten kendi kan bağı olan kişileri, şirketin geleceği için yetiştirmektedirler. Aslında, hem teknik hem de uygulamaya yönelik eğitimi alarak büyüyen yeni neslin başarılı olma ihtimali vardır. Bu duruma, Güler Sabancı* örnek olarak gösterilebilir. Ancak bu kişilerin işe ilgi duymama, o alandaki teknik beceri ve bilgiye sahip olamama gibi nedenlerle başarılı olamama ihtimali de vardır. Başarılı olamayacak bir kuşağın şirkette yönetici olmasında ısrar etmek, şirketi başarısızlığa, belki de iflasa götürebilir. Bu nedenle her düzeyde personel seçiminde, objektif olarak başarılı çalışanlara ve yöneticilere görev vermek, şirketin verimli olmasında önemli yer tutar.

Aileden olmayan yetenekli profesyonellerin, aile şirketinde yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri veya başka kuruma geçmek için uygun fırsat yakalamaya çalışmaları, aile şirketlerinin önemli bir zaafiyetidir. Çoğunlukla bu tür şirketlerde, tepe yönetim ve kritik görevler için, nitelikten ziyade kan bağıının ya da girişimciye yakınlığın temel kriter olarak kullanılması, tepe yönetime yükselmek ve firmada söz sahibi olmak isteyen kişilerin, diğer şirketleri tercih etmelerine neden olmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 25).

1.5.3. Yönetim Açısından Problemler

İş tanımlarının bulunmaması veya mevcut iş tanımlarının uygulamayı yansıtmaması, ya da yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi, otorite ve rol çatışmalarına yol açabilir (Alayoğlu, 2003: 26). Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin yönetiminin de, şirketin gelişimine ayak uydurması gerekir.

* Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı

Özellikle küçük ölçekli bir şirket iken hızla büyüyen, ancak bununla birlikte büyümesini sindiremeyip aynı yapıyla işleri idare etmeye çalışan şirketler, bir noktadan sonra bu yapıyı kontrol edemez hale gelebilmektedir. Mesela, çok başarılı yerel bir tekstil firmasının sahibi, işleri her gün kendisi idare edebilir. Bütün kararları kendisi de verebilir. Ancak, şirket üretimini artırıp, pazarlamasını farklı bölgelere yaymaya başladıktan sonra, ailenin bütün kararları kendisinin almak istemesi işletmenin çalışmasını yavaşlatacak ve başarısını engelleyecektir.

Başta girişimci olmak üzere, tepe yönetimindeki aile büyüklerinin merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahip olmaları, isabetsiz kararların alınmasına neden olacak, ayrıca karar sürecine katılmaya çalışanların (aileden veya dışarıdan) kararın yüklediği sorumluluğu üstlenmeme gibi durumlarla karşılaşma ihtimali artacak, çalışanların üretkenliği engellenmiş olacaktır (Alayoğlu, 2003: 26).

Aile şirketlerinde aile değerleri ile, olması gereken iş değerlerinin karşılaştırıldığı aşağıdaki tabloda yönetsel açıdan ailelerin eksiklikleri, bir nevi dezavantajları belirtilmektedir (İşe almaya ilişkin dezavantajlara önceki bölümde ayrıca yer verilmiştir.).

Tablo 1.1: Şirketteki Aile Değerleri İle İş Değerlerinin Karşılaştırılmalı Tablosu

Durum	Aile Değerleri	İş Değerleri
İşe Alma	Aile üyelerine işte gerekli olan standart yeteneklere sahip olup olmadıklarına bakmadan iş olanağı sağlamak.	Aile üyesi olma zorunluluğu olmadan, en nitelikli ve yetenekli kişileri işe alma.
Ücret	Aile üyelerinin ihtiyaçlarına göre ödeme.	Piyasa değerlerine göre ve performansa göre ücret.
Değer Verme	Yaklaşım, kardeşlik ve değer vermenin farklılaştırılmamasıdır. Değer verme resmi değildir.	Yüksek performanslılar arasında farklılık yaratmak amaçlanır. Bu yapı normal karşılanır.
Staj-Eğitim	Kişisel gelişme ihtiyaçlarını aile, işletmenin ticari faydasına bakmadan sağlar.	Ticarette organizasyonun ihtiyaçlarına göre işletme içi eğitim verilir.
Strateji	Net bir ihtiyaç yoksa değişime gönüllü değildir.	Süregelen gelişimi kontrol altına almak ve böylece tüketici ve tedarikçilere daha fazla iş ve hizmet sunmak.

Kaynak: (www.familybizz.com, 2006)

1.5.4. Güç Kavgası

Büyük şirketlerde patron adaylarının etrafında çıkar çevreleri oluşabilir. Özellikle, aile içi geçimsizliklerin işe taşınması bu kümelenmeleri artırır. Bu çevreler çoğu kez, bilinç altında ileride maddi ve manevi çıkarlar sağlamak üzere patron adaylarının olmayan yeteneklerinin bulunduğu, bu kişileri inandırmaya çalışırlar. Şirket içinde, mevcut profesyonel yönetim, gelecekte güç sahibi olmak için, böl ve yönet politikasını gerçekleştirmek üzere bu yönde bir güç kavgasını körükleyebilir. Şirket yönetimi, şirkette bu tür entrikaların olmayacağını düşünme saflığını gösterme yerine, çok geç kalmadan önlem alma sürecine gidilmelidir (Us, 2002).

Aile şirketlerinin güçlü yanlarından biri olan ahenk ve uyum bozulabilir ve ailenin üyeleri arasındaki rekabet, işletmenin geleceğini tehlikeye sokabilir. Şirket yönetiminde görev alan aile bireyleri arasında bir takım özel nedenlerle

aile içi anlaşmazlıkların şirket yönetimine de yansıma durumu karşısında şirket olumsuz etkilenecektir (Ateş, 2005:15).

1.5.5. Süreklilik

Şirketle ailenin özdeşleşmesi neticesinde, bir nevi şirketin ailenin yaşamıyla birlikte sürdürülmesi sonucu ortaya çıkabilir. İnsan yaşamının sınırlı olması nedeniyle şirketlerin belirli bir devamlılık gösterebilmek için nesilden nesile devrinin sağlanması gereklidir. Bu durum, şirket ortaklığının devriyle olacaktır. Ancak nesiller arasında olan farklılık, belki de çatışma, devir sürecinde problem yaratabilir. Bu nedenle, ortaklık devrinde problem olsa bile, sağlam temeller üzerinde oturmuş şirketlerin, profesyonel yöneticileri sayesinde devir süreci daha kolay olup, şirketin devamlılığı sağlanabilir. Çatışmanın önlenmesi dışında, şirketi devralacak aile bireylerinin de tespiti gereklidir. Şirket, belki kardeşler, belki de kuzenler arasında paylaştırılacak, ancak yönetimi kimin alacağı belli olmayacaktır.

Genellikle aile şirketlerinde üst yönetim, şirket yönetimini aile üyelerinden birine bırakma eğilimindedir. Kuşaklar arası geçiş, aile mirasının çocuklara devri ve ailede başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Ancak, yönetimin kime bırakılacağı sorunu, çoğu aile şirketinde şirket dağılmasına sebep olur. İki veya daha fazla aday olduğu takdirde, adaylar arasında çıkabilecek güç kavgaları şirketi zora sokar. Aile şirketlerinde devretme, kurucunun gelecekte şirketi en iyi yönetecek kişiyi belirlemesi, güç kontrolünün belirlenen kişiye verilmesidir. Yönetici kendini ölümsüz görmemeli, yetkiyi önceden kime devredeceğini bilmeli ve bu kişinin yetiştirilmesi için bilinçli çaba harcamalıdır (Ateş, 2005:18).

ABD’de, ortalama olarak, yeni kurulan aile şirketlerinin %40’ı daha ilk 5 yılda yok olmakta, geri kalanların %66’sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketlerinin oranı %20’yi geçmemekte ve hatta bu %20’nin ise ancak %17’si üçüncü

kuşaa kadar devam edebilmektedir. Sonuça, birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile şirketinden sadece 3,4'ü üçüncü kuşaa kadar yaşamını sürdürebilmektedir. İngiltere'de ise durum benzerdir. İngiliz şirketlerinin ancak %3,3 üçüncü kuşaa devredilmektedir (Kırım,2001:5).

2. BÖLÜM

GLOBALLEŞME SÜRECİNDE BÜYÜYEN VE GELİŞEN AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI

Bu bölümde, kurumsallaşma kavramı izah edilerek, işletmelerin kurumsallaşmaları için sahip olmaları gereken kriterlerden bahsedilmiş, aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde yapması gerekenler ve kurumsallaşmanın aile şirketinin dezavantajları üzerindeki olumlu etkileri detaylı olarak ele alınmıştır. Bunun dışında globalleşme tanımı ve globalleşme sürecinde aile şirketlerinin dikkat etmeleri gereken hususlara değinilmiştir.

2.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma üzerinde farklı tanımlar aşağıda yer almaktadır:

Kurum, çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendisine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü ifade eder. Dolayısıyla kurumsal, bu özelliklere sahip olma durumunu, kurumsallaşma da bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini anlatır (Ural, 2004: 18).

Şirketlerde kurumsallaşma, köklerini zamanın sağladığı birikimlerden alan, güçlü bir yapı ile yenileşmeye açık sistemlerin oluşmasıdır. Ancak, bu gelişme, şirketlerin giderek artan büyüme ve yayılma eğilimleri dikkate alındığında yeterli olmamaktadır. Çünkü kurumsallaşma, aynı zamanda kamuya malolmayı, yönetimde özerkliği ve girişimciliği artırmayı, müşteri ve çalışanlara yönelik olmayı, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesini de içermektedir. Bugün gelişmiş bir toplum olmanın içeriğinde kurumsallaşma vardır (Akat ve Atılğan, 1992: 16).

Kurumsal yapı ya da kurumsallaşma denildiğinde, genelde, patronların işten ellerini çekmeleri ve işi tamamen profesyonellere bırakmaları gibi bir yanlış anlayış çok yaygın olarak kabul edilmektedir. Kurumsallaşma tam tersine, patronların işin başında olması ama diğer çalışanlarla birlikte kolektif bir çalışma kurmasıdır. Kurumsallaşma işletmenin bir 'sistem' haline gelebilmesidir (Sağlam, 2002b:32-35).

Kurumsallaşmadan asıl anlaşılması gereken, sistem haline gelebilmektir. Her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının, rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesinin ve karşılıklı etkileşim altyapısının kurulmuş olması gerekir (Kırım,2001:10)

Selznick'e göre kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır. Orru, Biggard ve Hammilton'ın anlatımıyla kurumsallaşma; belli bir çevrede faaliyet gösteren kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir. Jepperson, kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş-çevre uyumunun ön plana çıktığını vurgulamıştır (Özkaya,2003).

Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Buna göre, bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir (Özkaya,2003).

Toplumsal anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri, belirli toplumsal ilişkiler düzenini ve topluluğu ifade etmektedir. Kurumsallaşma kavramı ise, bir örgütün farklı zaman ve

mekanlarda benzer tepki verdiğini, davranışlarının tutarlı, yerleşmiş bir takım ilke ve politikalara göre belirlendiğini ifade eder. Kurumsallaşmış bir şirket, toplumda ve faaliyet gösterdiği sektörde bir istikrar ve güven unsuru olarak nitelenir (Ateş, 2005:135).

Kurumsallaşma, bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünme sürecidir (Karpuzoğlu,2004: 72).

Yukarıda belirtilen farklı tanımlardan yola çıkarak kurumsallaşmayı aşağıdaki şekilde maddeler halinde izah edilebilir:

Kurumsallaşma;

1. Şirketin kendisine has bir ekol oluşturma sürecidir. Bir kurum kültürü oluşturmaktır. Örgütün farklı zaman ve mekanlarda benzer tepki göstermesi, davranışlarının tutarlı ve belli ilke ve politikalara göre belirlenmesi, şirketin istikrar ve güven unsuru olmasıdır.
2. Şirketin köklerini zamandan alıp yeniliklere açık olması ve çevreyle iletişim halinde olup, bu sayede ilerleyebilmesidir.
3. Şirketin bir sistem haline gelmesi ve bu sistemin parçalarının, rollerinin, görevlerinin belirlenmiş olması, altyapısının hazır olması, şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü yöntem ve usulleriyle diğer şirketlerden ayrılmasıdır.
4. Şirketin kamuya malolmasıdır.

Kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için, öncelikle şirketlerin kanunların belirttiği bir takım koşullara ve şekillere uyma zorunluluğu vardır. Şirketlerin varlıklarının geçerli olması ve ayrı tüzel kişiliklerinin olabilmesi için gerek Borçlar Kanunu gerekse Türk Ticaret Kanunu'nda sayılan şirket tiplerinden birisine uymaları gerekmektedir.

2.2. Kurumsallaşmada Maddi Unsur

Şirketler, kendi aralarında sınıflandırırken kanundaki yerleri ve kuruluşları bakımından adi şirketler ve ticaret şirketleri olarak ikiye ayrılabilir.

2.2.1. Adi Şirketler

Adi şirket, iki veya daha fazla kişinin emek ve/veya sermayelerini birleştirmek suretiyle, iktisadi bir amacı gerçekleştirmek üzere yaptıkları birlikteliklerdir. Adi şirket olabilmek için olumlu ve olumsuz olmak üzere iki koşul vardır. Olumlu koşul, şirket sözleşmesinin varlığıdır. Olumsuz koşul ise, diğer şirket türlerinin mümeyyiz vasıflarının olmamasıdır. Bu iki koşulun bir arada olması gerekir. Mesela, bir şirket kolektif şirketin ayırıcı özelliklerine sahipse o zaman kolektif şirkettir (Arslan, 1998:31).

Adi şirketlerde ortaklık yapısı ve sermaye yapısı sermayeye dayalı değil, ortakların kişiliklerine bağlı bir şekilde biçimlenebilmekte; ortaklar, ortaklığın borçlarından dolayı bütün mal varlıklarıyla, birinci derecede ve zincirleme sorumlu olmaktadır. Adi ortaklıklar, herhangi bir şekle bağlı olmaksızın kurulabilmekte olup, bir ticari işletmeyi işletmeleri şart değildir (Poroy, 2000:45).

Burada önemli olan, adi şirketlerin tüzel kişiliklerinin olmaması, ortakların kişiliklerine bağlı şekillenebilmesi ve kişinin ön planda olmasıdır.

2.2.2. Ticaret Şirketleri

Ticaret şirketlerinin ayrı bir tüzel kişiliği vardır. Şirketlerin tüzel kişiliklerinin olması, şirkete ortaklardan bağımsız hareket ederek ayrı bir sorumluluğunun olması, aleyhinde dava açılması gibi unsurlar doğurur. Ticaret şirketleri, şahıs ve sermaye şirketleri olarak ikiye ayrılabilir.

2.2.2.1. Şahıs Şirketleri

Adi şirketlerde de şahıs unsuru ön plandadır ancak, ticaret şirketi olan şahıs şirketleri ayrı tüzel kişiliklerinin olması ve TTK'ya tabi olmaları nedeniyle farklı yapıya sahiptirler.

Şahıs şirketleri, genellikle birbirlerini iyi tanıyan ve birbirlerine güvenen kişiler tarafından kurulan şirketler olup, karşılıklı güven esas olduğundan ortak sayısı azdır. Şirketlerin kişiliklerinin ön planda olduğu şahıs şirketlerinde, ortakların gerek sermaye koyma gerekse kar / zarara katılma borçları eşit olarak düzenlenmiş olmakla birlikte, aksi kararlaştırılabilmektedir (Saraçoğlu, 2004: 6). Ortaklardan birinin kısıtlı hale gelmesi, iflası veya ölümü şahıs şirketlerini sona erdirebilir. (Arslan, 1998, 16-25).

Şahıs şirketlerinde kişi ön plana çıkmış ve bir nevi ortakla şirket özdeşleşmiştir. Hatta ortağın ölümü, kısıtlı hale gelmesi, iflası da şirketin geleceğini ve sürekliliğini etkileyebilmektedir. Bu nedenle bu şirketler, daha ziyade kısa vadeli kurulan, ileriye yönelik plan yapmayan ve kurumsal bir örgütlenmenin düşünülmeyen şirketler olarak ifade edilebilir.

2.2.2.1.1. Kollektif Şirket

Kollektif şirketin tanımı TTK'nun 153'üncü maddesinde yapılmıştır. Bu maddede kollektif şirket; "ticari bir işletmeyi, bir ticaret ünvanı altında işletmek maksadıyla, hakiki şahıslar arasında kurulan ve ortaklarından hiçbirisinin

mesuliyeti şirket alacaklılarına karşı tahdit edilmemiş olan şirket” olarak tanımlanmıştır. Bu maddeden kollektif şirketin unsurlarını aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Ticari işletme işletilmesi
2. Ticaret ünvanı kullanılması
3. Gerçek kişi ortaklardan oluşması
4. Ortakların sınırsız sorumlu olması
5. Tüzel kişiliğinin bulunması

Kollektif şirketin ayrı bir tüzel kişiliğinin olması nedeniyle alacaklılara karşı birinci derecede şirket sorumludur. Ortakların sorumluluğu ikinci derecedendir. Bu nedenle alacağın şirketten tahsil edilememesi halinde ortakların mal varlıklarına başvurulabilmektedir.

2.2.2.1.2. Komandit Şirket

Komandit şirketin tanımı TTK'nunun 243'üncü maddesinde yapılmıştır. Tanım şu şekildedir:

“Ticari bir işletmeyi bir ticaret ünvanı altında işletmek amacıyla kurulan ve şirket alacaklılarına karşı ortakların bir veya bir kaçının sorumluluğu sınırlanmamış ve diğer ortak ve ortakların sorumluluğu bir muayyen sermayeyle sınırlanmış olan şirket komandit şirkettir.”

Komandit şirket kollektif şirkete benzemesine karşın komandit şirkette 2 tür ortak vardır. Bunlar, sorumluluğu koymuş oldukları sermaye ile sınırlı olan komanditer ortaklar ve tüm mal varlıklarıyla şirket alacaklarına karşı kollektif şirket ortağı gibi sorumlu olan komandite ortaklardır. Komandit şirketin kollektif şirketten farkı sınırlı sorumlu, yani komanditer ortağın olmasıdır.

2.2.2.2. Sermaye Şirketleri

Sermaye şirketlerinde, kişiden ziyade, şirketin ortaklarının koymuş oldukları sermaye ön plandadır. Ortakların sorumlulukları, koymuş oldukları sermaye ile sınırlandırılmakta, ortaklardan birinin ölümü, kısıtlanması ya da iflası, ortaklığı sona erdirmemektedir. Sermaye şirketlerinin organları vardır ve kararlar bu organlar vasıtasıyla alınır. Sermaye şirketleri; anonim şirket, limited şirket ve eshamlı komandit şirket olarak 3'e ayrılmaktadır.

2.2.2.2.1. Anonim Şirket

Anonim şirketin tanımı TTK'nun 269'uncu maddesinde yapılmıştır. Tanım şu şekildedir:

“Anonim şirket, bir ünvana sahip, esas sermayesi muayyen ve paylara bölünmüş olan ve borçlarından dolayı yalnız mamelekiyle sorumlu olan şirkettir. Ortakların mesuliyeti, taahhüt etmiş oldukları sermaye payları ile mahduttur.”

Anonim şirketin özellikleri aşağıdaki gibidir:

1. Belirli bir ünvanının olması gerekir.
2. Sermayesi muayyendir ve paylara bölünmüştür.
3. Borçlarından dolayı yalnızca şirket malvarlığı ile sorumludur.
4. Ortakların sorumlulukları şirkete koymuş oldukları sermaye ile sınırlıdır.
5. Tüzel kişiliği vardır.
6. Her türlü iktisadi amaç ve konuda faaliyet gösterebilirler. Bazı şirketlerin, özel kanunlarla sadece anonim şirket şeklinde kurulabilecekleri belirtilmiştir. Mesela bankalar ve sigorta şirketleri sadece anonim şirket olarak kurulabilir.

Anonim şirketlerde 3 organ vardır. Bunlar genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kuruludur (veya denetçi). Genel kurul, şirketle ilgili kararların verildiği organdır. Yönetim kurulu ise şirketi dışarıya karşı temsile yetkili olan ve işlerin idaresinden sorumlu organdır. Denetçi veya denetim kurulu ise şirketin iç denetiminden sorumludur.

Anonim şirket, tüzel kişiliğinin olması, yetkilerin belirlenmesi ve bölünmesi açısından şahıs şirketlerine oranla daha farklı yapıya sahiptir. Bu şirketlerde kişilerden ziyade şirketin tüzel kişiliği ön plandadır. Şirketi yönetenler organlardır.

2.2.2.2.2. Limited Şirket

Limited şirketin tanımı TTK'nun 503'üncü maddesinde yapılmıştır. Tanım şu şekildedir:

“İki veya daha fazla hakiki veya hükmi şahıs tarafından bir ticaret ünvanı altında kurulup, ortaklarının mesuliyeti koymayı taahhüt ettikleri sermaye ile mahdut ve esas sermayesi muayyen olan şirkete limited şirket denir. Ortaklar tarafından konulan sermaye için, anonim şirkette olduğu gibi hisse senedi çıkarılamaz.”

Limited şirketin özellikleri aşağıdaki gibidir:

1. Belirli bir ünvanının olması gerekir.
2. Esas sermaye muayyendir, ancak anonim şirketten farklı olarak paylara bölünmemiştir.
3. Ortakların sorumlulukları şirkete koymuş oldukları sermaye ile sınırlıdır.
4. Tüzel kişiliği vardır.
5. Hisse senedi çıkaramaz.

Limited şirket en az 2 en fazla 50 kişiden veya tüzel kişiden oluşur. Limited şirkette de anonim şirkette olduğu gibi organlar bulunmaktadır. Şirketle ilgili kararların verildiği organ genel kuruldur. Limited şirkette şirketin yönetimi ve temsili müdürlere aittir. Denetimde ise iki farklı yöntem vardır. Şirketin ortak sayısı 20 ve daha az ise bütün ortakların denetim yetkisi vardır. Daha fazla ise denetimden denetçi veya denetim kurulu sorumludur.

2.2.2.2.3. Eshamlı Komandit Şirket

Tanım TTK'nun 475'inci maddesinde yapılmıştır. Tanım şu şekildedir:

“Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket, sermayesi paylara bölünen ve ortaklarından bir veya birkaçı şirket alacaklılarına karşı bir kollektif şirket, diğerleri bir anonim şirket ortağı gibi mesul olan şirkettir. Sermaye, paylara bölünmeksizin sadece birden çok komanditerin iştirak nispetlerini göstermek maksadıyla kısımlara ayrılmış bulunuyorsa adi komandit şirket hükümleri uygulanır.”

Eshamlı komandit şirketin özellikleri aşağıdaki gibidir:

1. Sermaye paylara bölünmüştür.
2. Belirli bir ünvanının olması gerekir.
3. İki ayrı grup ortak vardır (Kollektif şirket ortakları gibi sınırsız ortaklar ve anonim şirket ortakları gibi sermaye koyan ortaklar.).
4. Tüzel kişiliği vardır.
5. Sınırsız sorumlu ortaklar, şirketi temsil yetkisine haizdirler.

2.2.3. Kurumsallaşmanın Şirket Türleri Açısından Değerlendirilmesi

Şirketler, Türk yasalarına göre belirtilen şirket türlerinden herhangi biri arasından kurulabilir. Adi şirketler hariç, yasal süreç bittikten sonra bu

şirketlerin ayrı tüzel kişilikleri doğar. Borçlar Kanunu'nda düzenlenen adi şirketlerin, ayrı bir tüzel kişiliğinin olmaması ve bu şirketlerde kişilerin ön planda olması nedeniyle adi şirketler araştırmanın kapsamına girmeyecektir. Bu nedenle, şirketlerin kurumsallaşması için ticaret şirketi şeklinde kurulması gerekmektedir. Ticaret şirketleri ise şahıs ve sermaye şirketleri olarak sınıflandırılabilir. Ortakların sınırsız sorumlu olduğu kolektif şirketler ile komandite ortakların sınırsız sorumlu olduğu ve kişinin ön plana çıktığı şirketler şahıs şirketleri, sermayenin ön planda olduğu limited, eshamlı komandit ve anonim şirket ise sermaye şirketleridir.

Ancak, yukarıda belirtilen şirketler ile, kurumsallaşma tanımı çerçevesinde bir bağlantı kurulduğunda, kurumsallaşmanın sadece yasalarda belirtilen koşullara sahip olmakla sağlanmasının mümkün olmadığı görülecektir. Belirli bir kurumsal kimliğin olmadığı ve şahsın ön planda olduğu, kuralların kişilerle özdeşleştiği şahıs şirketlerinin esasında kurumsallaşmamış olduğu söylenebilir. Zaten bu şirketlerin sonraki nesillere devredilmesi de, en azından aynı şirket ünvanı altında mümkün değildir. Bu şirketlerde ortakların sorumluluğu esas olduğundan, şirketin kendi varlığından kaynaklanan güven unsurunun da olması mümkün değildir. Aslında bu şirketler, kurumsallaşmaya çok yaklaşmış da olabilir. Ancak işletmenin devamının sağlanması, istikrar için önemli bir unsurdur. İnsanların yaşamlarının sınırlı olduğu düşünülürse kurumsallaşma bu şirketler açısından zordur.

Kurumsallaşma kelimesi, kurum tanımından türemiştir. Kurum kelimesine ise KVK'da yer verilmiştir. KVK'ya göre sermaye şirketleri, kooperatifler, iktisadi kamu müesseseleri, dernek ve vakıflara ait iktisadi işletmeler ve iş ortaklıkları kurumlar vergisine tabidir. Aile şirketlerinin kar amacı gütmeleri nedeniyle, bu işletmeler arasından ancak sermaye şirketleri ve iş ortaklıkları aile şirketlerinin kapsamına giren kurumlar vergisi mükellefi olacaklardır. Yine aynı kanunda Türkiye'de kurulmuş olan şirketlerden TTK

hükümlerine göre kurulmuş olan anonim, eshamlı komandit ve limited şirketler sermaye şirketinin kapsamına girmektedir.

Vergi kanunları da irdelendiğinde gelir üzerinden alınan 2 tür verginin, gelir ve kurumlar vergisi, olduğu görülecektir. Gelir vergisi şahıslar üzerinden alınan vergi iken, kurumlar vergisi kurumlardan alınmaktadır. Sermaye şirketleri kurumlar vergisine tabi iken, şahıs şirketlerinin kurumlar vergisine tabi olmaması, bu şirketlerin esasında vergisel açıdan kurumsal yapılarının yeterli olmadığı ve bu nedenle ortaklarının kişisel açıdan vergisel sorumluluklarının olduğu kabul edilmelidir. Bu şirketlerin ortakları ayrı ayrı gelir vergisi mükellefidirler.

Kollektif ve adi komandit şirketlerin ayrı tüzel kişiliklerinin olmasına karşın, bu şirketlerin sermaye yapılarının farklı şekilde örgütlenmesi neticesinde, esasında şirket tüzel kişiliğinin yeterli olmadığı, bu nedenle ortaklarının da tüm mal varlığı ile sorumlu olduğu kabul edilmektedir. Bunun yanında vergi kanunları açısından, bu şirketlerin kurumlar vergisine tabi olmayıp, ortaklarının gelir vergisine tabi olmaları, bu şirketlerin bir nevi tam kurumsallaşmamış olduklarının kabul edildiği şeklinde yorumlanabilir. Ancak, yasal olarak TTK'nda tüzel kişilikleri olsa bile kolektif şirkette ortakların tamamının, adi komandit şirkette ise komandite ortakların sınırsız sorumlu olmaları bu şirketlerin kurumsallaşmasının eksik olduğu sonucunu ortaya çıkarabilir. Bu nedenle aile şirketlerinin kurumsallaşması incelendiğinde, şahıs şirketlerinin değil, sadece sermaye şirketlerinin dikkate alınmasının yerinde olacağı ve şekli açıdan Limited ve Anonim şirketlerin örgütlenmesinin ele alınması gerekmektedir. Sermaye şirketlerinden Eshamlı Komandit Şirketleri, kurumlar vergisi açısından ayrı bir tüzel kişiliğinin olmasına karşın, sınırsız sorumlu ortağın şirketten ayrı bir sorumluluğunun olması ve ayrı bir vergi mükellefi olması nedeniyle, bu şirketlerin de kurumsallaşma tanımına girmedikleri sonucu ortaya çıkarabilir. Bu nedenle şirketler açısından sadece maddi unsurlara değil diğer unsurlara da dikkat etmek gerekmektedir.

2.3. Kurumsallaşmada Manevi Unsur

Şirketlerin, büyük çaplı binalarının, çok fazla sayıda çalışanının olması, yasal açıdan kurum olarak kabul edilmeleri, şirketlerin kurumsal oldukları sonucunu doğurmaz. Esasında yasal açıdan kurumsallaşmayı örgütsel açıdan kurumsallaşmadan da ayırmak gerekmektedir. Aile şirketlerinin kurumsallaşması için, yasalar ve örgüt yapısının dışında da unsurlar gerekmektedir. Şirketin ayrı bir tüzel kişiliği olsa bile, şirkette istikrarın sağlanabilmesi için devamlılık gerekmektedir. Devamlılık, aile şirketlerinde nesiller arası ve aile içi ilişkilerin düzenli olması ile sağlanabilir. Ani karar değişiklikleri şirketin istikrarını, dolayısıyla kurumsal yapısını etkilemektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan, şirketin şekli unsuru sağladıktan sonra;

1. Örgütsel açıdan kurumsallaşmayı sağlaması,
2. Aile içi ilişkileri düzene sokarak kurumsallığı hem sağlayıp, hem de devam ettirerek istikrarı yakalayabilmesi gerektiği sonucu çıkmaktadır.

2.3.1. Örgütsel Açıdan Kurumsallaşma

Kurumsallaşma tanımında yer aldığı üzere, kurumsallaşma için farklı unsurlar gerekmektedir. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

2.3.1.1. Örgüt Kültürü

Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için işletme içerisinde bir takım kurallar olması gerekir. Bu kurallar yazılı olabileceği gibi sözlü de olabilir. Görev tanımları, çalışma saatleri gibi değerler yazılı olabilir. Ancak şirketlerde insan faktörünün olması nedeniyle, insan ilişkilerinin de kurumsallaşmada düşünülmesi gereklidir. Şirketin kendine has bir takım davranış kalıplarının olması, kendi özellikleri ile çevresindeki şirketlerden ayrılması, insan

ilişkilerinin belirlenmesi, şirket kültürü sayesinde olacaktır. Şirkette sadece yazılı kuralların ve diğer şirketlerle bağlantıların belirgin olması faaliyetlerin tam olarak yürümesini sağlamayabilir. Bu nedenle yazılı olmayan kuralların da bilinmesi gerekmektedir. Yazılı olmayan ve insanların birbiriyle, şirketle, şirketin şirket dışı ile olan ilişkilerinin belirli normlar altında toplanması örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürüne ilişkin farklı tanımlar vardır.

2.3.1.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürünün tanımından önce, kültür tanımını yapmak yerinde olacaktır. Kültür, sözlükte şu şekilde tanımlanmıştır (Parlatır, Gözaydın ve Zülfikar, 1998: 1436):

“Kültür, tarihi ve toplumsal gelişme sürecinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, erkindir.

Kültür, bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünüdür. “

Örgüt kültürü ise farklı şekillerde tanımlanabilir:

Örgüt kültürü, bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren, normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir (Seyrek, 2006).

Schein, örgüt kültürünü, “bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır (Eren, 1998:88).

Örgüt kültürü, örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toparlanmış bilgilerin, değerlerin, normların toplamıdır (Köse, 2002: 228).

İşletmelerde çalışanların inandıkları ve paylaştıkları ortak değerleri ifade eden ve işletmede işlerin yürütülmesinden, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine, şirket performansının artırılmasına kadar bir çok alanda kendini gösteren kavram örgüt kültürüdür (İbicioğlu ve İşler, 2005: 445).

Spencer ve Pruss örgüt kültürünü oluşturan faktörleri şu şekilde açıklamıştır. “Bir kültürü oluşturan faktörler; inisiyatif kullanımı, risk alımı, hedef belirleme ve departmanların birlikte çalışabilmesi, çalışanların kendini tanımlama biçimi, ödül sistemi, terfiler, maaş parametreleri ve iletişimin gerçekleştirilebilmesidir. Bu faktörler firmanın hedef ve ilkelerini belirlediği gibi, kurumsallaşmanın da sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır.” (Özkaya, 1990:90).

Kurumsal kültür, bir kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Kültür, işyerinde konu üzerinde çalışırken veya bir fabrikada bir ürün üretirken ortak bir yol izlenmesine olanak tanıyan ortak bir düşünce tarzı gerektirir. Genelde bu paylaşılan varsayımlar, inançlar ve değerler sözel değil, üstü kapalıdır. Fakat yine de sessizlik içinde bile kazanan bir firma ile kaybeden bir firma arasındaki farkın belirleyici unsuru olabilir. Bugün, kurum içi ilişkilerin doğası, işyerinde çalışanların birbirlerine olan davranış şekilleri, kurumun sosyal sermayesi özellikle aile şirketlerinin sürekliliği noktasında büyük önem arz etmektedir (Goffe ve Jones, 2003: 36).

Kültür, belirli bir grup, dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, doğru olarak kabul edilecek kadar, yeterince işe yaramış ve bu sebeple, o problemlere ilişkin olarak algılamak,

düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken, bu grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş, temel varsayımların bir motifidir şeklinde tanımlanabilir. Bu sebeple, bir kültürün içsel uyumluluğunun derecesi ve kuvveti, grubun istikrarının, grubun var olduğu sürenin uzunluğunun, grubun öğrenme deneyimlerinin yoğunluğunun, öğrenmenin yer aldığı mekanizmanın (pozitif destekleme veya sakınma şartlandırması gibi) ve grubun kurucuları ve liderlerinin sahip olduğu varsayımların kuvveti ve açıklığının bir fonksiyonudur (Schein, 2002).

Örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Eren, 1998: 89):

1. Örgütsel kültür öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
2. Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.
3. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
4. Örgüt kültürü düzenli olarak tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Yapılan bir araştırmada Koç Topluluğu'nun değerleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Özkaya,1990 :91).

1. Müşteri velinimetimizdir.
2. Daima “en iyi” olmak, vazgeçilmez hedefimizdir.
3. En önemli sermayemiz insan kaynağımızdır.
4. Amacımız sürekli gelişmek için kaynak yaratmaktır.
5. Üstün iş ahlakı ve dürüst çalışma ilkesine uymak düsturumuzdur.
6. Gücümüzü aldığımız Türk ekonomisine güç katmayı hedef alırız.

2.3.1.1.2. Örgüt Kültürünün Önemi

Gelişmiş organizasyon kültürüne sahip olan şirketlerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal özellikler

sayesinde organizasyon içerisindeki tüm faaliyetlerde bir uyum söz konusu olmaktadır. Organizasyon kültürünün oluşmasında çalışanların birbirleri ve yapı ile olan etkileşimleri kadar, müşterilerle, tedarikçilerle, sendikalarla, sosyal-ekonomik-politik gelişmelerle etkileşimlerinin de payı olmaktadır. Sürekli iç içe olan bu unsurların alışılmış organizasyon kültüründeki varolan değerlerin değiştirilmesinde olumlu yada olumsuz etkisi büyük olmakta, değişimler uzun vadede gerçekleşmektedir (Seyrek, 2006).

Örgüt kültür, bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilgili ilişkileri, faaliyetleri, başka bir ifade ile örgütsel yaşamı düzenler, örgütün geleceğini belirler. Örgüt içinde değişimi sağlamak için, yönetim kademesinin kendisini, günlük işlerden çekip örgüt içinde kültürel yenilemeyi yönlendirmesi, bununla birlikte değerlere ve normlara özen göstermesi gerekir (Köse, 2002: 228).

Kişi davranışlarının önceden bilinmesi, toplumun çeşitli özelliklerinin tanınması, kişi ve toplumun, kültürün bilinmesi ile olur. Bu sebeple yönetici, çalışma şeklini toplumun kültürüne göre ayarlamak gereği duymaktadır. Bu bakımdan da, yönetimin kültüre bağlı olduğu düşünülmektedir (Doğan, 1997: 203-232).

Firmaları birbirinden farklı kılan unsur firma kültürüdür. İşletmeler firma kültüründe değişiklik yaparak rekabet güçlerini artırabilmektedir. Ancak, kültürel değişim özellikle çalışanların ve yöneticilerin kafasında gerçekleşebilir. Sadece bir proje görülüp, yapılması ile sonuçlanamaz. Bunun yerine firma kültürünü değiştirecek olan üst yönetim, yeni kültürü yaşamalı ve yeni kültürün sembolleri, sembolleri olmalıdır. Diğer bir önemli konu da kültürün kısa sürede değişemeyeceğidir (Akat ve Atılgan, 1992:24).

Kültür, örgüt içinde çalışanları o örgütün amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlayıcı rol oynar. Dolayısıyla, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve

politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır (Köse, 2002:222).

Örgüt kültürünü temsil eden normlar ve değerler örgüt üyeleri tarafından paylaşılan güçlü bir kontrol aracıdır (Eren, 1993: 199).

Kültür, aile şirketlerinin aile hüviyeti kazanmasında etkili olan başlıca kavramlardan birisidir. Kurum kültürü, söz konusu aile olunca daha önemli bir hal alır. Çünkü, ailenin kendisine has olan kültürü zamanla işletmenin de kültürünün oluşmasında belirleyici olur. Dolayısıyla, aile şirketindeki kültürün hakim karakteri aileden gelir. Her iki sistem, yani aile ve kurum arasındaki yapı ve amaç farklılıklarından dolayı kültür değerleri de zamanla farklılaşabilir. Ailenin önem verdikleri, işletme için geçerli olmayabilir, ya da işletmede öne çıkan kimi değerler, aile tarafından benimsenmeyebilir. Bu durum, her iki yapının birbirlerinin aleyhine dönmesine, birbirleriyle uğraşmasına ve daha da önemlisi birbirlerinin gelişmesindeki engel gibi görülmesine neden olabilir. Ailenin duygusal yoğunluklu işlere yönelmesi, buna karşın şirketin mantık yoğunluklu işlere yönelmesi de bu ayrılığı körükleyebilir. Kültür kavramının aile şirketi bakımından öne çıkmasındaki yegane amaç, aile ve şirket kültürlerinin birbirlerini tamamlamaları, desteklemeleri ve böylece zenginleştirmeleridir (Fındıkçı, 2005:26).

Son dönemlerde şirketlerdeki üst düzey yöneticilerin şirketlerden ayrılmalarına değinen Karahan*, grupların başındaki CEO veya tepe yöneticilerin aile şirketlerinin yönetim biçimine uyum sağladığını ve yönetim biçiminden şikayetçi olmadıklarını, ancak onların altındaki genel müdürlerin bu CEO'lardan kaynaklanan çeşitli zorluklarla karşılaştığını ve işlerinden ayrılma kararı verdiklerini belirtmiştir (Öncel, 2003).

* Egon Zehnder Yönetim Danışmanı Ogeday Karahan

Türkiye’de son dönemde tepe yöneticilerin ani kararlarla işlerini bıraktıkları görülmektedir. Nedim Egin, Dengiz Pınar, Levent Kızıltan, Haluk Maga ve Tijen Mergen, son döneme damgasını vuran yöneticilerden sadece birkaçıdır. Hepsinin ortak özelliği, zirvedeyken işlerini bırakmaları olsa da, ayrılış nedenlerinde farklılıklar olduğu gözlenmektedir. Özellikle Koç Grubu’nda son yıllarda Levent Kızıltan, Nedim Egin, Tijen Mergen gibi ani ayrılıklar, kurumla yöneticiler arasındaki sorunlara bağlanmaktadır (Öncel, 2003).

Şirketin güçlü olması için istikrar önemlidir. İstikrar, şirketin devamlılığı ile olabilir. İşletmenin kültürü ise, devamlılığı sağlayan önemli unsurlardan birisidir. Şirketin dinamik olan çevre koşullarına uyabilmesi, kendini yenileyebilmesi, firma içerisinde iletişimin tam olarak sağlanabilmesi, çalışanların bir hedef üzerinde bütünleşip işe motive olabilmesi, geleceğe yönelik planlar yapabilmesi sağlam bir örgüt kültürü sayesinde daha rahat olabilecektir.

Şirket içi sorunların çok rahat paylaşılması, iletişimin kolay olması olumlu bir unsurdur. Çalışanların üstleriyle rahat konuşması sayesinde problemler yerinde ve zamanında çözülebilir. İletişimin zor olduğu ve daha kapalı bir işletmede ise problemler daha da büyüyebilir. Bunun yanında bilgi birikiminin paylaşılması, kişiye duyulan saygı, çalışanları da motive edecektir. Kültür, şirketi tanıtan, diğer şirketlerden ayıran unsur olduğuna göre, esasında dış ilişkilerde de önemli hale gelir. Mesela McDonald’s’da hızlı hizmet, standart ürünler üretmek istenmesi, Boyner’de koşulsuz müşteri memnuniyetinin benimsenmesi şirket kültürüdür. Şirket kültürü sadece müşterilere ilişkin de olmayabilir. Tedarikçiler, kredi verenler vb. şirket dışında gelişen bütün unsurlarda şirketlerin kültürel boyutu etkili olur.

Örgüt kültürünün güçlü olması; kuralların, davranışların, normların daha önceden şirket tarafından belirlenmesi, örgüt kültürünü çalışanların

benimsemesi ve kültürün şirket üzerinde yerleşmesi ile olur. Örgüt kültürünün zayıf olması halinde ilişkiler resmiyet kazanamayacak ve şirkette farklı ilişkilerde olabilecektir. Aile şirketlerinin özellikle gelişim evresinde şirkete birçok yeni çalışan dahil olur. Her çalışanın ayrı bir davranışı, kişisel özellikleri olduğu düşünüldüğünde, güçlü bir örgütün olması çalışanların performansına da doğrudan etki eder. Çalışanlar arasında işbirliği, dayanışma, bilgi paylaşımının üst düzeyde olması örgüt kültürü sayesinde olacaktır. Zayıf bir kültüre sahip bir şirkete yeni giren bir çalışanın, şirkete uyum göstermesi daha fazla zaman alır ve bu nedenle verimliliği düşer. Bunun yanında şirkete bağlılık azalır ve şirketten ayrılmalar da artar.

Kurumsallaşmanın tanımlarında, şirketin kurumsallaşabilmesi için, şirketin kendi içinde dış çevreden farklılaşması, ancak dış çevredeki gelişmeleri de takip etmesi ve kendini yenileyebilmesinin gerekliliğinden bahsedilmiştir. Şirketin farklılaşması teknoloji ve yeniliklerle olur. Ancak bu yenilikleri takip edecek unsur bireydir. Bireylerin motive olabilmesi, yenilikleri takip edebilmesinin şirketin bir misyonu olup, sosyal bir çevrede yazılı olmayan kurallarla desteklemesi kültür yoluyla olabilir. Farklılaşma şirketteki bireylerin belirli değerler, normlar, amaçlar etrafında birleşmesi ile olabilir.

Örgüt kültürü, aile kültürü ile desteklendiği ve farklılığın mümkün olduğu kadar az olduğu sürece şirket daha başarılı hale gelecektir. Burada ailenin ve liderin, şirket kültürü ve ailenin kültürü arasında bir uyumlandırma yapması veya şirket ve aile kararları arasında bir ortak nokta bulması gerekmektedir. Duygunun çok yoğun olduğu aile şirketlerinde, şirketin girişimci seviyesinde olması halinde çok problem olmayan şirket-aile kültürü farklılığı, şirketin büyümesi ve ailenin de kompleks hale gelmesiyle şirkette problem yaratmaya başlayacaktır.

2.3.1.2. Lider

Kurumsallaşmaya etki eden en önemli faktörlerden bir tanesi de şirketin lider ve yöneticisidir. Kurumsallaşmanın tanımlarından birisi “şirketin kişilerden bağımsız olarak yaşamasıdır” olarak yapılmaktadır. Bununla birlikte, kurumsallaşmayı kişilerden bağımsız olarak algılamak çok hatalı olacaktır. Çünkü şirketleri kuranlar da, yaşatanlar da, geliştirenler de, batıranlar da şirketlerin liderleri ve yöneticileridir. Günümüzde pek çok kurumsallaşmış, kendisini kamuoyuna kabul ettirmiş şirketlerin başarısının arkasında güçlü lider ve yöneticilerin bulunduğunu görülmektedir. Bu nedenle, şirketleri kurup, onlara hayatiyet kazandıranlar liderler ile yöneticileridir. Şirketlerin kurumsallaşmasını sağlayacak olan da lider ve yöneticilerdir. (Akat ve Atılğan, 1992:27).

Lider, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1993:337).

Liderin, vizyon sahibi ve öngörüsü yüksek, insanları ikna konusunda başarılı, cesur, uyuşukluk ve engelleri göğüsleyebilecek bir irade gücüne sahip olması, toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliği ruhu yaratabilecek niteliklere sahip olması gerekmektedir. Aile şirketlerinde liderliğin önemi, herkeste bulunmayan bu özelliklerin çok iyi değerlendirilerek benlik ve kişilik mücadelesine girmeden, aileyi bu kişinin etrafında toplamakta yatmaktadır. Çünkü, aile şirketlerinde ortakların her birinin ayrı ayrı patronluk yapıp birbiriyle yarışması ve lider belirsizliği, kötü gidişin işareti sayılmaktadır. Bu nedenle, liderin aile içinde dengeyi sağlayarak kararların ortak ve demokratik bir şekilde alınacağı bir ortam yaratması aile ilişkilerinin de sağlığı açısından son derece önemlidir. Kısaca, kurumun geleceği büyük ölçüde liderin düşünceleri, kişilik özellikleri ve değerleriyle şekillenmektedir (Kök, 2006).

Etkin bir şirketi kurmak, geliştirmek ve/veya devam ettirmeye ilaveten aile şirketi liderinin farklı görevleri de vardır. Aile şirketine liderinin vizyon geliştirmek, güç merkezini yönetmek, strateji yerleştirmek ve yönetim yeteneğini geliştirmek gibi görevleri vardır. Kişinin motivasyonu, karakteri, bilgi düzeyi ve kişisel becerileri yetkili kişinin davranışını oluşturmaktadır (Hunt, 2006).

Örgüt kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi çok büyüktür. Örgüt kurucusu, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarf eder. Bu kişiler de örgüt kurucusuna yardımcı olurken, kendi benimsedikleri inançlarla örgütte bulunan değerleri işlemekte ve örgütte bulunan kültürü de bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadır. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır. Örgüte her katılan birey, o örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunacaktır (Güçlü, 2003a:147-159).

Şirketlerin kuruluş evresinde yöneticilerin şirket kültürünün belirlenmesinde ve oluşmasındaki boyutu çok önemlidir. Şirketin girişimci düzeyinde olduğu ilk evrede yapılan işler, alınan kararlar, işletmenin dışarı ile olan bağlantısı girişimci tarafından yapılır. Bu nedenle, kültür bu dönemde şekillenir. İlerleyen dönemlerde ise liderin daha farklı görevleri olur. KOBİ'lerle, büyük çaplı şirketleri birbirinden ayırmak yerinde olacaktır. KOBİ'lerde iletişim daha kolay olduğundan liderin etkisi de daha fazla olur. Ancak, büyük çaplı şirkette organizasyon şeması daha da karışacak, yetki dağılımı zorunlu hale gelecektir. Burada lider dışında alt kademedeki yöneticilerin de şirketin başarısında etkisi olur. Şirketin bir departmanı başarılı iken, bir diğerk departmanda başarısız sonuç alınabilir. Ancak liderin, şirketteki farklı bölümlerin yöneticilerinin iyi koordinasyonunu sağlaması, onlara yön veren bir biçimde şirketin gidişatını olumlu yönde etkilemesi gerekir.

Kurumsallaşma ile birlikte, liderin de şirketin gelişimini görebilmesi, karar almada şirketin içinde bulunduğu aşamayı göz önüne alması gerekir.

Levent Hatay *, Ahmet Nazif Zorlu ile haftada iki kez görüştüğünü, patronun işin içinde olmasının bir avantaj olduğunu, ancak birçok profesyonelin kendisi kadar şanslı olmadığını, patronlarının çalışanların sorunlarından, almış oldukları karara kadar her şeyden haberdar olduğunu, her şeyi paylaştığını belirtmiştir. Hatay, önemli olanın yakın olmak ve tam anlamıyla gerekli bilgiyi verecek ortamı sağlamak olduğunu belirtmiştir. (2004, Family Business: 10-13) Hatay, her ne kadar üst düzey yönetici olsa da şirketin bir çalışanıdır. Ahmet Nazif Zorlu'nun şirket üzerindeki etkisi ve motivasyon gücü görülmektedir.

2.3.1.3. Eğitim

Eğitimin tüm şirketlerdeki önemi yadsınamaz. Eğitim; şirketlerin geleceği görebilmesi, şirketlerdeki iletişimin daha rahat kavranabilmesi, çalışanların işe intibakının daha erken olması gibi birçok alanda öneme sahiptir.

Eğitimi sadece mezun olunan okul olarak sınırlandırmamak gereklidir. Aynı mezuniyet derecesine sahip iki kişinin eğitim seviyesi farklı olabilir. Eğitim, doğumdan ölüme kadar devam eden bir süreçtir. Bu nedenle çalışanlar, girişimci, yöneticiler şirkette işe başlamadan önce de, sonrasında da kişisel gelişimlerine devam ederler. Ancak kişisel gelişimlerin sadece usta - çırak ilişkisi yoluyla veya her şeyi deneyerek öğrenilmeye çalışılması, işe adaptasyon sürecini zorlaştıracaktır. Bu nedenle şirketin, çalışanlardan beklediği unsurları, onların eksikliklerini de görüp gözden geçirerek belirleyip, işe ilk girişte ve devamında, sürekli eğitim vermesi gerekir. Eğitim, sadece

* Vestel Pazarlama A.Ş. Genel Müdürü

yöneticiler veya vasıflı işçiler için değil, vasıfsız işçiler için de söz konusu olmalıdır.

Üniversite eğitimi ve üniversitenin kişiye kattığı bilgiler önemli olmakla birlikte, başarılı olmak için tek koşul bir üniversiteyi bitirmek değildir. Bilgi, üniversite dışında kişisel gelişim yoluyla da elde edilebilir. Gaziantep ilinde bir işletme sahibi olan Bay A, yapılan görüşmede kendisinin geçmişte çiftçilikle geçimini sağladığını ve ilkokul mezunu olduğunu belirtmiştir. Bay A, kendi kasabasında yatırım yapan insan olmadığını, ancak kendisinin arazilerini satarak yağ fabrikası kurmaya karar verdiğini, başlangıçta çok sıkıntı çektiğini ve amortismanı bilmediği için kar elde ettiğini zannettiğini, ancak zamanla işleri kavradığını, Almanya'ya giderek oradaki fabrikaları gezdiğini ve bilgi edindiğini, mühendis istihdam ettiğini, Almanya'da görmüş olduğu bir bio-dizel fabrikasının bir benzerini kendi kasabasında yaptığını, Güney Amerika'dan bile yağ ithal ettiklerini, petrol fiyatlarının yükseldiği bu dönemde ülke ekonomisine katkıda bulunduklarını belirtmiştir. Görüldüğü üzere, ilkokul mezunu bir insan yurt dışına gidip fabrikaları gezip, benzer bir fabrikayı Türkiye'de kurabilmekte ve ekonomiye katkıda bulunabilmektedir. Bay A eğitimin sadece üniversitede olmayacağının bir göstergesidir.

Vasıfsız bir işçiye, sadece bir makineyi nasıl kullanması gerektiği değil, şirkette nasıl davranması gerektiği, şirkette uyması gereken kurallar ve kurum kültürüne ilişkin diğer özellikler de öğretilmeye çalışılmalıdır.

Toplumumuzda eğitilmiş olarak tanımlanan, üniversite veya dengi okul mezunlarına yönelik olarak ise, oryantasyon eğitimi, iş öncesi eğitim, kurum içi eğitimler ve kurum dışında kişisel gelişime yönelik eğitimler verilebilir.

Oryantasyon eğitimi, derecesi ne olursa olsun her personele verilmesi gereken bir eğitimidir. Bu sayede, kurum kültürüne alışmak, çalışanlar açısından daha kolay olacaktır.

Şirketler, birlikte çalışmayı düşündüğü kişileri sadece o anki istihdamını düşündüğü konum için almayı düşünmez. Şirketler çalışanlara yatırım yaparak, onları geliştirerek, ilerde doğacak nitelikli iş gücünü veya teknik işlerde daha becerili iş gücünü de istihdam etmiş olurlar. Bu durum, işveren açısından kazanç olduğu gibi; çalışanların kendisini geliştirmesi, birikimlerini artırması nedeniyle çalışanlar için de önemli bir unsurdur. Bu sayede çalışanlar, hem yaptıkları işten tatmin olacak, hem de geleceğe yönelik beklentileri olması nedeniyle işe daha fazla motive olacaklardır.

Şirket içi eğitimin fazla olması, şirketin dışarıdan pahalı yöneticiler transferler etmesi yerine, yeni mezun kişileri istihdam ederek örgüt içinde yetiştirip çalışanlara ve şirkete gelecek sağlamasını getirir.

İşletmedeki eğitim;

1. İş yeri kültürünü tanıtmaya yönelik oryantasyon eğitimi,
2. Çalışılacak bölümle ilgili alana yönelik teknik eğitimler,
3. Yöneticileri geliştirmeye ve yenilikleri takip edebilmelerine yönelik şirket içi ve şirket dışı eğitimler olarak sınıflandırılabilir.

Kurumsallaşmış şirketlerde eğitim faaliyetlerinin süreklilik kazandığı görülmektedir. Bu şirketlerde eğitim, iş başında, seminerlerde, grup toplantılarında ve dönemlik sosyal amaçlı toplantılarda yerine getirilmektedir. Kurumsallaşmış şirketlerde faaliyetlerin eğitilmiş, görev ve sorumluluklarını özümsemiş, yaptığı işin kalitesine önem veren çalışanlar tarafından yönlendirildiği bilinmektedir. Çalışanların, yöneticilerin oluşturduğu firma kültürünü tanımaları için oldukça uzun bir zaman periyoduna ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşmış şirketlerde, diğer şirketlere oranla daha az personel değişimi yapılmaktadır. Çok gerekli olmadıkça bu şirketlerde dışarıdan yönetici transfer edilmemekte, yöneticiler en alt basamaktan

başlayarak şirketin yönetim stilini, değerlerini kabullenerek en üst basamaklara kadar çıkmaktadırlar (Akat ve Atılgan, 1992: 32,33).

James Collins * şimdiye kadar incelemiş olduğu vizyoner şirketlerin 17 yüzyıllık toplam yaşamında, dışarıdan genel müdür görevlendirmesinin yalnızca 4 kez yapıldığını, bunların da sadece iki şirkette olduğunu belirtmiştir. Collins, şirketlerin kendi bünyelerinde oluşturdukları yönetim kurullarının, vizyoner şirketlerde, diğerlerine oranla daha fazla olduğunu ve vizyoner şirketlerin, zamanla kayda değer değişikliklerin ve taze fikirlerin içeriden gelmeyeceği yönündeki geleneksel önyargıyı yerle bir ettiğini belirtmiştir (Tekinay, 2003).

Capital Dergisi ve Human Resources Management'ın (HRM) yapmış olduğu araştırmalardan da aynı yönde sonuç çıkmaktadır. Eylül- Kasım döneminde (2003), Türkiye'nin en büyük 100 şirketinde yapılan araştırmaya göre, genel müdürün içeriden atanma oranı %54 düzeyindedir. Şirket dışından atananlar %21, aile bireyi ya da ortakların genel müdür olduğu durumlar ise %25 düzeyindedir. Aylin Coşkunoglu Nazlıaka**, şirketi iyi bilen yöneticilerin, dışarıdan gelen yöneticilere göre daha avantajlı kabul edildiğini, özellikle aile şirketleri ve uluslararası grupların kendi bünyesinde genel müdür atamasının dikkat çektiğini belirtmiştir. Değişik sermaye yapısına sahip uluslararası şirketler, genel müdürlerini içeriden yetiştirme ve atama kararlılığını göstermektedirler. Ancak, motivasyonları farklı olmaktadır. Örneğin çok uluslu sermaye grupları, kurum profiline uygun yöneticiler yetiştirmek için iç kaynaklara yönelebilmektedirler. Hatta sadece genel müdür değil, hiçbir kademedен yönetici alımı yapmamaktadırlar. Aile veya şahıs şirketleri ise, uzun zaman kurum içinde çalışmış ve "aile üyesi" haline gelmiş yöneticileri, hem etik hem de performans güvenilirliği açısından tercih etmektedirler. Zaman zaman ortaklıklarda içeriden yetişmiş genel müdürler, denge unsuru

* Kalıcı Olmak (Built to Last) kitabının yazarı

** Human Resources Management'ın kurucu ortağı

olarak tercih edilebilmektedir. Elif Baydar*, yerel firmalardan çok yabancı sermayeli şirketlerin genel müdürlerini içeriden yetiştirdiklerini belirterek, bu firmaların uyguladıkları kapsamlı işe alım sürecinin ardından, yönetici adayı olarak bünyelerine kattıkları yeni mezunları, lokal ve uluslararası eğitim programlarına tabi tutup, potansiyelleri doğrultusunda yönetici pozisyonlarına getirdiklerini ifade etmiştir (Tekinay, 2003).

Kurumsallaşmayı amaçlayan şirketler açısından çok önemli olan, ancak, bu arada yüksek maliyetlere yol açan yönetici geliştirme çalışmalarının dikkatli ve bilinçli bir şekilde sürdürülmesi gerekmektedir.

Eğitimin diğer boyutu ise bilgidir. Şirketin kurumsallaşması ve daha ileriye gitmesi bilgiyi ayrı bir değer haline getirmektedir. Bilgi, şirketi diğer şirketlerin önüne çıkaran en önemli rekabet araçlarından birisidir. Aile şirketlerinin de geleneksel değerlerinin yanında, kurumsallaşmaya geçebilmeleri için örgüt içi eğitimi gözden kaçırmaması gerekir. Bilgi son dönemlerde ayrı bir sermaye olarak, entellektüel sermayeyi oluşturan önemli unsurlardan birisi olarak tanımlanmıştır.

Booking'e göre entellektüel sermaye, işletmelerin piyasa değerleri ile maddi varlıkları yenileme değerleri arasındaki olumlu fark olan değerdir. Şad, Saruhan ve Sulaoğlu ise, entellektüel sermayeyi, kara dönüştürülebilen bilgi olarak tanımlamıştır. Drucker'a göre ise, entellektüel sermaye, Pazar içerisinde şirkete rekabet avantajı yaratarak değer katan bir kaynaktır (Yelkikalan ve Aydın,2006).

'Duyumsanmayan' veya 'görünmeyen' varlıklar olarak da adlandırılan 'entellektüel sermaye' kavramı ile, genellikle bir şirketin sahip olduğu kayıtlı bilgiler ve şirketteki çalışanların bilgi, beceri ve deneyimleri kastedilmektedir.

* Ernest Young yetkilisi

Entellektüel sermaye, insan, organizasyonel ve ilişkisel olmak üzere üç temel alt bileşenden oluşmaktadır (Büyüközkan, 2002).

Entellektüel sermaye üzerine yapılan çalışmalar temel alınarak şunlar söylenebilir (Büyüközkan, 2002) :

1. Entellektüel sermaye, bir şirketin en önemli rekabet kaynağıdır.
2. Entellektüel sermaye, şirket bilançosunda görünmeyen, şirketin “saklı” varlıklarının bir toplamıdır. Bu nedenle, hem organizasyonu oluşturan üyelerin bilgilerini, hem de bu kişiler işten ayrıldıklarında şirkette kalan bilgiyi içerir.
3. Bir şirketin gelecekteki başarısı, bugün sahip olduğu entellektüel sermayesinin nasıl yönetildiğine bağlıdır.

Aile şirketleri için entelektüel sermaye birikiminin oluşturulabilmesi, değerlendirilmesi, rekabet avantajı sağlayacak şekilde kullanılabilmesi, tamamen şirketin yönetim anlayışının bir ürünüdür. Hızla gelişen ve değişim gösteren ekonomik şartlar ve küreselleşme çabaları tüm şirketleri stratejik düşünmeye, değişime uyum sağlamaya, gelişen şartlara uygun iş modelleri ile rekabet avantajı sağlayacakları stratejik kararlar almaya itmektir. Bu noktada şirketlerin geleceğine yön veren temel kaynak olarak entelektüel sermaye ortaya çıkmaktadır. Aile şirketleri için profesyonelleşmeyi yönlendiren dinamik etkenlerin başında gelen entelektüel sermaye, şirket faaliyetlerini bilgi temeli üzerine kurmak ve entelektüel varlıkları kullanabilecek birikime sahip olmak, bilgi odaklı bir şirket olmanın temelini oluşturmaktadır (Yelkikalan ve Aydın,2006).

Aile şirketlerinin bilgiye yatırım yapması, teknolojisini geliştirmesi, çalışanlarını bu yönde eğitmesi ve şirketi bilgilendirmesi, şirketin gelişimine katkıda bulunacaktır. Bilgi, şirkete büyük rekabet avantajı getirecektir. Ancak bilginin artması için, şirket içerisinde bilgi akışının da hızlı olması

gerekmektedir. Bu, ancak şirket kültürünün de aynı yönde gelişmesi, liderin de desteklemesi ile olabilecektir.

2.3.1.4. Örgüt Yapısı

Şirketin örgüt yapısını oluşturması, belirli bir sistem içerisinde olması, iş tanımlarının ve departmanların belirlenmesi kurumsallaşma açısından son derece önemlidir. Aile şirketinde girişimci veya aile bireyleri her kararı kendi başına veremez. Zamanla şirketin gelişmesine paralel, şirketin ilgili departmanlarının oluşturulması ve departmanlarda kendi alanlarında bilgili kişilerin olması gerekmektedir. Aile bireylerinin, üretim, muhasebe, pazarlama, denetim vb. bütün departmanlara ait işleri kendi başına yapması şirketin büyüklüğüne paralel olarak çok zor bir hal alır. Bu nedenle şirket olgunlaşmadan kurumun örgüt yapısını oluşturması, çalışanların görev ve sorumluluklarının belirtilmesi ve şirketin geleceğe yönelik planının belirlenmesi gerekmektedir. Şirketin geliştikten sonra bu yapıyı kurmaya çalışması halinde, yeni örgüt yapısına geçerken problemler olur ve zaman kaybedilir. Bu nedenle, olgunlaşma aşamasından önce ailenin örgüt yapısını şekillendirmesi şirketin yararına olur.

Şirketin kurumsallaşması,

1. Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı,
2. İş ve görev tanımlarını yapıp yazmayı,
3. İç yönetmelikleri oluşturmayı,
4. Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içerir (Kırım, 2001: 11).

Belirginlik sistemin bel kemiğidir. Çünkü belirgin olmayan veya belirginleştirilemeyen hiçbir şey çözümlenemez . Bu sebeple, öncelikle tüm kuruluşlar için zorunlu olan ve ayrıca kuruluşun sektörel ve içerik yapısı doğrultusunda, tüm konuların, tespit edilerek belirginleştirilmesi gerekmektedir. Bunlardan bazıları ise (Kut, 2006);

1. Mesleki, sosyal, etik ve benzeri kuralların, kuruluşla özgünleştirilmesini,
2. Kuruluşun ilke olarak benimsediği tüm konuların,
3. Tüm eylem ve etkinlik planlarının,
4. Her türlü aktivitenin süreçlerinin,
5. Her türlü uygulamanın prosedürlerinin,
6. Belirlenen tüm amaç ve hedeflerin,
7. Ve diğer konuların belirginleştirilmesini kapsamaktadır.

Şirkette, yetki ve sorumluluklar netleştirilmeli ve buna bağlı olarak, iş ve görev tanımlarının belirlenmesi gerekmektedir. Kişilerin, birim ve bölümlerin yetki ve sorumlulukları ile bunların iş ve görev tanımlarının net ve açık olarak belirlenmesi gerekmektedir.

Farklı unsurlar itibariyle, şirket kayıp ve küçülmelerinin nedenlerine ilişkin yapılan bir araştırmada; oransal olarak Tablo 2.1’de görüleceği üzere, sanayi ve ticarete başarılı olmuş ülkelerde, bilhassa ürün ve hizmetlerin kalite ve yapısına yönelik sebepler ile pazarlamaya yönelik sistem ve faaliyetlerden kaynaklanan nedenlerle, şirket küçülme ve kayıplarına daha yüksek oranda rastlanmaktadır. Buradan anlaşılabacağı gibi, bu ülkelerin pazarlarındaki tüketicinin daha bilinçli ve rekabet koşullarının daha ağır olduğu görülmektedir. Ancak ülkemize bakıldığında, şirket kayıp ve küçülmelerine sebep olan en önemli etkenin, şirket yapılanması ile yönetim ve yürütme sistemleri olduğu görülmektedir (Tablo 2.1). Yaklaşık olarak kurulan şirketlerin üçte ikisine yakın bir kısmı 3-5 yıl gibi çok kısa bir sürede ya varlıklarını kaybetmekte ya da küçülmektedirler. Bunun ana sebeplerinden birisi, o işi kuran kişi veya bireylerin; yapılanma, yönetim ve yürütme uygulamalarını bir unsur olarak görmemeleri, şirketlerini kendi yetkinlikleri doğrultusunda veya bildikleri geleneksel sistemlerle yürütmeye çalışmalarıdır (Kut, 2006).

Tablo 2.1: Şirket Kayıp ve Küçülmelerinin Nedenleri

Unsurlar	Kalkınmış Ülkeler	Türkiye
Ürün ve Hizmetler	% 35 – 38	% 20 – 26
Pazarlama Çalışmaları	% 35 – 42	% 18 – 24
Yapılanma, Yönetim ve Yürütme	% 20 – 22 (ABD ve Japonya da % 10-12)	% 63 – 65

Kurumsallaşma, sadece klasik ve belirli bir örgüt yapısı olmayıp, şirketin faaliyet alanına, yönetim sistemine, içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik çevreye göre değişmektedir. Değişmeyen tek şey güçlü sistemlerle donatılmış, şirketin ihtiyaçlarına cevap verecek olan örgüt yapısıdır. Şirketlerin örgüt yapılarını oluştururken verimliliğe, etkinliğe ve yönetimin niteliğine dikkat etmeleri gerekecektir (Akat ve Atılğan, 1992:36).

Şirkette güçlü bir örgüt yapısı oluşturulması, beraberinde, şirket içi bürokrasinin doğmasına neden olmaktadır. Bürokrasi, belirli bir büyüklüğe ulaşmış her şirket için söz konusu olmaktadır. Bürokrasi, örgüt içinde bir düzen, hiyerarşi, yetki ve iş bölümünü ifade etmektedir. Kurumsallaşmış şirketlerde örgüt içi bürokrasi mevcuttur. Şirket faaliyetlerinin düzenli bir şekilde ve belirli kurallara göre yerine getirilmesindeki gereklilik bürokrasiyi zorunlu kılmaktadır. Şirketlerin, özellikle de kurumsallaşmış şirketlerin bürokrasiden kaçınmaları mümkün olmadığına göre, bürokrasinin olumlu yönlerini kullanmaları ve olumsuz yanlarından uzak durmaları gerekmektedir (Akat ve Atılğan, 1992:38).

Şirkette sadece resmi olarak iş bölümü, kişilerin görevlerinin belirlenmesi, kuralların olması kurumsallaşmaya yetmez. Bunun yanında çalışanların ve şirket yönetiminin buna inanması ve belirlenen kriterleri uygulamaları gerekmektedir. Aile şirketlerinin dezavantajlarında belirtilen özelliklerin giderilmesi için kurumsallaşma zorunludur.

Kurumsallaşma için, şirket yönetiminin de profesyonelleşmesi gerekmektedir. Bütün kurallar konulmakla beraber, bu kuralların uygulayıcıları

da bağımsız karar verip, şirketin geleceğini her şeyden üstün tutarak değerlendirme yapmalıdırlar. Profesyonelleşme, ailenin şirketten elini çekmesi ve tamamen profesyonellerin yönetimde olması değil, ailenin de desteği ile şirketin tarafsız ve kişilerden bağımsız olarak şirketin menfaatlerine göre karar verilmesi ile olabilir.

Şirketler işe almada veya görev dağılımında belirlenen kurallar sayesinde, daha verimli hale gelen iş gücü ile çalışacaklardır. Ayrıca profesyonel bir finansal-mali kadro ile de hem uzun vadeli nakit akışı ayarlanabilecek, hem de şirketin sermayesi ile etkin bir borçlanma politikası ve devamında verimli yatırım kararları verilebilecektir. Kurum içerisinde yetkilerin belirlenmesi ile birlikte şirketin tüzel kişiliği baskın hale gelecek ve şirketin geleceğine yönelik kişilerden bağımsız olarak uzun vadeli planlar yapılabilmesi sağlanacaktır. Bu sayede, aile şirketlerinin gelecek nesillere devam edememesi ve uzun süreli olamamasının önüne geçilebilir.

Aile içi güç kavgasının giderilebilmesi için şirket içi kurumsallaşma tek başına yeterli olmamaktadır. Şirketin zamanla büyümesi neticesinde örgüt kültürü ve aile kültürü arasında farklılıklar doğabilmektedir. Kurumsallaşma, esasında örgüt kültürünün, aile kültüründen bağımsız olmasını da öngörür. Şirket yönetimi, yönetimin profesyonelleşmesi ile, ailenin kişisel menfaatlerinden bağımsız olarak, şirketin geleceğini ve menfaatlerini düşünür. Ancak aile ilişkilerinin de düzenli olması kurumsallaşmanın sağlanması ve devam ettirilmesi için gereklidir. Şirketin kurumsallaşması için bazen profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulur.

Şirkete aile dışından bir yönetici atanırken 3 önemli unsur göz önüne alınmalıdır. Bunlar (Tortola, 2005: 20-22):

1. Birliktelik: Ailelerin problem çözmek için bir araya gelmeyi ne kadar sevip sevmediklerini ifade eder. Eğer birliktelik düşükse, dışarıdan birini

getirmek en iyi çözüm olacaktır ve böylece aile zor ve stresli kararları da vermekten kaçınmış olacaktır.

2. Amaçların Netleştirilmesi: Amaçların netleştirilmesi işlemleri daha az küfetti hale getirecektir. Aileler, belki daha az stres, belki de şirket gelirlerinin yıllık 1 milyon dolar olmasını isterler. Amaç ne olursa olsun net amaçların işletmeye yerleştirilmesi, belirlenen amaçlara ulaşılmasında en mantıklı görüşmelerin ele alınmasını getirecektir.

3. Ortak Yetki: Aileler için kararın birlikte verilmesi ideal süreç olmalıdır. Şirketteki bütün önemli kişilerin, değişiklik kararında sahiplik duygusunu hissetmeleri gerekmektedir. Değişikliğin yapılabilmesi şirketteki anahtar kişilerin desteğine bağlıdır. Onların değişikliğe katılması ve rol almasını sağlamak gerekmektedir.

Dışarıdan alınacak yöneticinin; şirkete bağımlı, güvenilir, duygusal olgunluğa sahip ve değişimi yönetme yeteneği olan birisi olması gerekmektedir.

Kurumsallaşma, örgüt yapısının oluşturulması ve belirginleştirilmesinin yanında var olan ancak yeterli olmayan örgüt yapısının etkinleştirilmesi ve değiştirilmesi ile de olabilir. Bu durumda, örgütsel olarak planlar yapılarak, bu çerçevede değişime gidilmeli ve örgüt geliştirilmelidir. Örgütsel gelişim, oluşturulan kurumsal yapının korunması için önemli bir unsur haline gelecektir.

Örgüt geliştirme, örgütün sorun çözme ve amaçlarına ulaşma etkinliğini artırmak amacıyla, örgüt kültürünü, sistemlerini, davranışlarını, danışmanlar yardımı ile değiştiren, planlanabilen ve yönetilebilen sistematik bir süreçtir (Bumin, 1990:20).

Kurumsal bir yapıya ulaşabilen şirketlerin, bu yapıyı bir kere sağlamış olmaları kurumsallaşmanın devam edebileceği anlamına gelmemektedir. Dinamik olan örgüt içi ve dışı çevrede şirketlerin sürekli olabilmesi örgütlerindeki yapıyı, çevreye ayak uydurarak geliştirmeleri sayesinde olacaktır. Bu nedenle kurumsallaşma bir defada yapılan ve biten bir süreç değil, şirketin faaliyet süresince devam etmesi ve geliştirilmesi gereken bir süreçtir.

Özetle; kurumsallaşmak isteyen bir şirketin, iş-görev tanımlarını yapması, insan kaynakları, satın alma, idari işler, finansman, muhasebe, dağıtım, satış-pazarlama, üretim, hizmet, denetim gibi bölümlerini belirgin hale getirmesi gereklidir. Şirkette belirlenen bölümler sadece şekli değil, gerçekte de olmalı, üst yönetim bu bölümlere yetki devri yapmalıdır. Şirkette tanımlamalar ve örgütteki unsurların belirginleşmesinden sonra şirketin, bu yapıyı çevreye ve şirketin ihtiyaçlarına uygun olarak değiştirebilmesi için örgütsel gelişim gereklidir.

2.3.1.5. Planlama

Şirketin yönetim fonksiyonlarından bir tanesi de planlamadır. Şirketin geleceğini görebilmesi için amaçlarını çok iyi belirlemesi ve bu amaçlar çerçevesinde hareket etmesi gerekmektedir. Şirketlerin amaçlarına ulaşabilmesi için geleceğe yönelik tahminlerde bulunması planlamayı oluşturmaktadır.

2.3.1.5.1 Planlamanın Yararları ve Planlama Türleri

Şirketin amaç belirleme ve planlama yapmasının yararları şu şekilde sıralanabilir (Eren, 1993: 95):

1. Amaçların bilinmesi ve planların yapılması, personelin şirket ile bütünleşmesine ve faaliyetleri daha arzulu biçimde yapmasına yardımcı

olmaktadır. Bir personel neyi, niçin yapacağını bilirse, bu konudaki belirsizlikler önlenmiş olur.

2. Amaçlar ve planlar, faaliyetler için bir rehberdir. Yönetici ve personeli aydınlatır ve yol gösterir.
3. Amaçlar ve planlar, yöneticilerin kararlarına temel teşkil eder.
4. Amaçlar ve planlar, aynı zamanda, bir başarı standardıdır. Bu standartlar, kuruluş için yapılması gereken unsurlardır. Bu nedenle planlar başarı değerlemesinde etkin bir araç olarak kullanılır.

Planlama türleri ana hatlarıyla şu şekilde sıralanabilir (Eren, 1993:103-104):

1. Stratejik Planlar: Stratejik planlar, genel amaçlara erişmek için, örgütsel faaliyet alanlarını ve pazarlarını belirlemek ve örgütsel kaynakları (maddi ve beşeri) bu faaliyet sahalarına tahsis etme çabaları ile ilgilidir. Stratejik planlar örgütün üst kademe yöneticileri tarafından ve uzun faaliyet dönemleri için hazırlanırlar.
2. Taktik Planlar: Stratejik planlar yapıldıktan sonra, bunların icrası için taktik planlara ihtiyaç vardır. Taktik planlar işletmenin stratejisinin kısımlara ayrılarak icra edilmesi veya uygulanmasını gerekli kılar. Taktik planları şirketin orta kademe yöneticileri sorumlu oldukları fonksiyona göre geliştirirler.
3. Eylemsel Planlar: Eylemsel planlar, taktik planların icrasını kolaylaştırmak ve onlara destek olmak amacıyla, organizasyonun alt kademe yöneticileri tarafından hazırlanırlar.

2.3.1.5.2. Aile Şirketlerinde Planlamanın Önemi

Bir aile şirketinin kurumsallaşmasında, belki de en önemli gösterge planlamaya verilen önemdir. Aile ve iş ilişkisini birbirinden ayıran kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketleri, planlama fonksiyonuna önem verirler. Özellikle kısa ve uzun vadeli amaçlarına ek olarak, uzun vadeli

amaçlar dolayısıyla stratejik planlar üzerinde dururlar. Bu şekilde şirketin güçlü ve zayıf yönleri ile çevrenin yaratacağı fırsat ve tehditleri değerlendirerek değişime uyum sağlarlar, hatta değişimi yönlendirirler (Karpuzoğlu, 2004:137).

Şirketlerin devamlılığını sağlamları, geleceklerini görebilmeleriyle, dolayısıyla stratejik planlamayla ilgilidir. Aile şirketlerinin de en önemli problemi devamlılık olduğundan, stratejik planların yapılması kurumsallaşma için önemli bir zorunluluktur.

Strateji, amaçlara ulaşabilmek için alınan tedbirleri ve düzenlemeleri kapsamaktadır. Tüm örgütlerin varlığını sürdürmek ve etkinliğini artırmak için izleyeceği yol olarak da değerlendirilebilir. İlk olarak askeri alanda “savaşı kazanmak için uygulanacak taktikler ve planlar” anlamında kullanılan strateji, günümüzde örgütlenen rekabet ortamında, üstünlük elde edebilmek için izledikleri yol olarak da değerlendirilebilir (Güçlü, 2003b: 68).

Stratejik planlar işletmeyi uzun vadede bağlayan ve tüm işletmeyi ilgilendiren, işletme için önemli temel politikaların belirlendiği planlardır. (Müftüoğlu, 1999: 551).

Hızla değişmekte olan çevre koşullarına karşı duyarlı olmak, gelişmeleri takip etmek ve gerekli değişim esnekliğine sahip olmak, tüm çalışanlarla aynı amaç örgüsü içerisinde yer almak, geleceği planlamak, eylemlerini bir araya getiren stratejik yönetim modellerinin ortak çıktısı stratejik planlar olmaktadır. Genel olarak “Amaçlara ulaşmak için izlenen yol” olarak ifade edilebilecek stratejiler, uygulamada geleneksel dönemlerin aksine şirketlerin daha sık olarak üzerinde değişime gittikleri, faaliyetlerini ve dış ilişkilerini düzenleme ihtiyacı duydukları dinamik bir gelişme göstermektedirler. Strateji geliştirmenin yararı, geleceğin getirecekleri karşısında etkisiz kalmak yerine, aktif bir tutumla, geleceği bugünden öngörerek, arzu edilen biçimde organizasyonun kendi geleceğine sahip olmasıdır (Seyrek, 2006).

Dış çevre ve örgüt içi faktörlerle ilgili analizlerin alt yapısını oluşturduğu stratejik planlar, dış çevreden gelen fırsat ve tehditlerin örgütün güçlü ve zayıf yönleri göz önünde tutularak değerlendirilmesi esasına dayanır. Dış çevre analizi; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve doğal çevre faktörlerinin müşteri, pazar, tedarikçi, işçi sendikaları, mali kaynaklar vb. yönü ile izlendiği, değerlendirildiği, analiz edildiği çalışmalardır. Örgüt içi faktörlerin analizinde ise, şirketin tüm fonksiyonlarının gözden geçirilmesi ile birlikte, gerçekleştirilen faaliyetlerin özeleştirisinin tarafsız olarak yapılması ve çalışanların katılımlarının sağlanması, stratejilerin oluşturulmasında ve sahiplenilmesinde şirket dışındaki gelişmeler kadar önem taşımaktadır (Seyrek, 2006).

Stratejik planlamanın kendisinden bekleneni gerçekleştirebilmesi, büyük ölçüde stratejik yönetimin diğer unsurlarıyla birlikte olmasına, onlarla bütünleşmesine bağlıdır. Planlamanın kendisinden beklenen yüksek nitelikli stratejik düşünce üretimiyle, sermaye ve insan kaynaklarının stratejik yönde etkili bir şekilde şevkini sağlayabilmesi için yönetim, kontrol, iletişim, enformasyon, motivasyon ve ödüllendirme gibi diğer önemli yönetim sistemleriyle bütünleştirilmesi gereklidir. Organizasyon yapısıyla, şirketin kültürü, stratejik planlamayla bütünleştirilmeli, dengelenmelidir. Böylelikle şirket yönetimi çok daha geniş ve derin boyutlar kazanacaktır. Planlı şirket yönetiminin son aşamasını oluşturan bu yaklaşıma, “stratejik yönetim” denmektedir (Alpay, 1990:158).

İyi bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı pişman olunacak kararlar almanın risklerini minimuma indirmesinde görülebilir (Eren, 1990:23).

Şirketin geleceğini görebilmesi, çevreye uyum gösterebilmesi için planlama zorunludur. Şirketin çevreye uyum göstermesi, değişiklikleri takip edebilmesi kurumsallaşmanın unsurlarından birisidir. İşletmelerin amaçlarını

saptaması ve bu yönde hareket edebilmesi stratejik planlar yoluyla olacaktır. Stratejik planların başarılı olması ise, planlamanın, yönetimin diğer sistemleriyle bütünleşip daha sağlıklı ve derin bir yapıya ulaşması, stratejik yönetimin uygulanması ile olur.

Planlama aile şirketleri açısından değerlendirilecek olursa, daha farklı boyutların da ele alınması gereklidir. Aile şirketlerinde birden çok amaç olabilir. Ailenin amacı ile şirketin amacı da farklı olabilir. Aile şirketleri planlama yaparken amaçlarını ortaya koymalı bu amaçlar çerçevesinde hareket ederek planlar yapmalıdır. Bu planlar şirkete yönelik olabileceği gibi aileye yönelik de olabilir.

Şirketin ortağı olan aile bireylerinin ölümü, aile bireyleri arasındaki çatışma gibi nedenlerle şirketten ayrılmaları; şirketin geleceğinin ne olacağı, şirketi kimin devralacağı veya şirketin satılıp satılmayacağı gibi hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Aile bireyleri arasında olası çatışmalar gibi farklı durumlarda aile içi ilişkilerin ne olacağı ve hangi kararların verileceği, aile bireylerinin şirketten farklı nedenlerle ayrılması halinde yerine kimin geçeceğine yönelik yapılacak planlar şirketin ileride yaşayacağı olası sıkıntıları engeller.

Şirkete yönelik ise, şirketteki atamaların, görevlerin, iş tanımlarının, finansal göstergelerin, şirketin gelecekteki amacının ne olduğunun ve şirket içerisinde olabilecek her durumun önceden düşünülerek geleceğe yönelik ışık göstermesi gerekmektedir. Stratejik yönetimin bir başka önemi ise, planlamanın bütün bölümler için gerekli olmasındandır. Bu nedenle bütün bölümler, ilişkiler ve unsurlar göz önüne alınarak planlamanın yapılması gerekmektedir.

Şirketin üst yönetimi şirketin ana amaçlarına yönelik uzun vadeli planları diğer bölümleri göz önünde bulundurarak yapmalıdır, ancak bütün

planları yönetimin yapması mümkün değildir. Bazı kısa ve orta vadeli planların alt kademelere yaptırılması gerekmektedir. Bu nedenle planlama, şirketteki bütün çalışanların yapması gereken bir unsur olarak görülebilir. Üretim birimindeki bir şefin, çalışanlara bir hafta içinde ürettirmesi gereken mal miktarı veya bir kişinin bir günde yapması gereken üretim, planlama olabilir. Bunu çalışanlar veya şef, anlık kararlar vererek yapabilir. Ayrıca her departmanın farklı teknik bilgileri nedeniyle departman yöneticileri orta vadede planlar yaparak, şirketin amaçlarına ulaşmasını sağlayabilir. Planlamanın tamamının merkezden yapılması, büyüyen ve kurumsallaşmak isteyen şirketlerde çok zordur.

Türkiye'deki aile şirketlerinde finansal kaygıların fazla olması, bu şirketlerin, geleceğe yönelik bir takım rakamsal tahminlerde bulunmasını gerektirir. Bu tahminler bütçe aracılığı ile olmaktadır.

Bütçeler esas itibarıyla şirketin gelirleri ve giderlerinin tahmininden oluşur ve genellikle bir yıllık dönem için hazırlanırlar. Bir bütçe, şirketin sağlıklı bir şekilde gelişip gelişmediğinin ölçülmesinde önem taşıyan üretim, satışlar, stoklar, yatırımlar, nakit yönetimi, idari faaliyetler vb. gibi hususları içermektedir (Alpay, 1990:24). Şirketlerin geleceğe yönelik finansal kaygılarını giderebilmeleri, hazırlayacakları bütçe sayesinde gerçekleşebilir.

2.3.1.6. Denetim

Kurumsallaşmanın unsurlardan birisi de denetimdir. Kurumsallaşmanın maddi unsurunda belirtildiği üzere anonim şirketlerde ve ortak sayısı 20'yi geçen limited şirketlerde denetim kurulunun (veya denetçi) olması zorunludur. Ancak Türkiye'deki şirketlerde denetim kurulu, şekli olarak kurulmakta ve denetim görevini tam olarak ifa etmemektedir.

Şirketlerin yapmış oldukları faaliyetlerin denetime tabi tutulması, şirketlerin dönem içerisindeki faaliyetlerinin verimliliği ve hataların görülebilmesi açısından gereklidir. Şirket içerisindeki çalışanların ve yöneticilerin zamanla faaliyetlerdeki hataları görememesi, şirket kültüründeki aksaklıkları kavrayamayacak kadar körleşmeleri nedeniyle organizasyon dışından birinin atanması gerekebilir. Şirketler profesyonel yönetici de atayabilirler, ancak profesyonel yöneticilerin de zamanla şirket içerisindeki ortama adapte olup körleşme ihtimalleri olabilir. Bu nedenle şirketin dışarıdan denetime tabi tutulması gerekmektedir.

Finansal açıdan değerlendirilecek olursa, Türkiye’de kayıt dışılık oranı çok yüksektir. Bir şirketin kayıt dışı satışının olması, o şirketin o satışlarına ilişkin ilgili vergileri ödememesine yol açmakta ve bu durum toplumsal sorumluluğa uymamaktadır. Bunun yanı sıra şirketin kompleks yapıda olması halinde, şirket patronları şirketin tamamında ne olduğunu, her personelin ne yaptığını kavrayamamaktadır. Kayıt dışılığın önlenmesi, şirketin mal varlığının güvenli olmayan çalışanlardan da korunmasını sağlar. Dış denetim ise şirket üzerinde doğabilecek olası durumları tespit edip şirkete bildirerek durumların görülmesini sağlar.

Denetim farklı şekillerde olabilir. Ulusal ve uluslararası danışmanlık firmaları performans denetimi, kurumsal ilişkilerin tespitine yönelik analizler yapmaktadır. Bunun yanında gerek Türk Standartları Enstitüsü gerekse özel firmalar tarafından şirketlere eğitim verilerek şirketin belirli standartlara uyması halinde ISO belgesi verilmektedir.

Aile şirketlerinin en önemli problemlerinden birisi olan finansal dezavantajlar, şirketin kendi içerisinde istihdam ettiği mali müşavirlerin dışında, dışarıdan bağımsız dış denetçiler vasıtasıyla da giderilebilir. Türkiye’de yeminli mali müşavirler veya denetim şirketleri, şirketlerin mali yapısına ilişkin tam denetim veya ilgili konularda kısmi denetim yaparak,

şirketlerin tereddütte kaldığı konuları açıklığa kavuşturmaktadır. Bunun yanında yazılan raporlar, şirket açısından güven unsuru olmakta ve olası hatalara karşı şirketin sorumluluğunun denetim yapan kişi veya denetim firması ile birlikte paylaşımını sağlamaktadır. Bazı vergisel avantajların sağlanması açısından da yeminli mali müşavirlerin yapmış olduğu denetimler zorunludur.

Şirketlerin halka açık olması halinde ayrıca, yatırımcıların haklarının korunması için Sermaye Piyasası Kurulu tarafından denetim yapılmaktadır. Halka açık şirketlerin bu konularda Sermaye Piyasası Mevzuatına dikkat etmesi gerekmektedir. Şirketleri Sermaye Piyasası Mevzuatı açısından denetleyen bağımsız denetim firmaları da vardır.

Borsada hissesi işlem gören şirketler ayrıca, İMKB denetimine tabidir.

Bankalar ve finans kurumlarının anonim şirket olarak kurulması zorunludur. Bu şirketler de aile tarafından yönetilebilir. Tasarruf sahiplerinin haklarını ve yatırımlarını korumak için bankalar ve finans kurumları, diğer denetimler dışında Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından denetime tabidir.

Şirketlerin SPK, BDDK ve İMKB tarafından denetlenmesi şirketlerin kurumsal yapıda olması için gereklidir. Özellikle yatırımcıların haklarının korunması için şirketlerin kurumsal yapılarının güçlü olması beklenir. Bu şirketler, aile şirketlerinin son aşamasında olan sürekliliğini sağlamış şirketler sınıfına girmektedirler.

Şirketlerin mali yapısının doğruluğu vergi yükümlülüklerini tam olarak yerine getirip getiremediği Maliye Bakanlığı'nın ilgili birimleri tarafından denetime tabidir.

Bütün bu denetimler neticesinde şirketlerin kurumsallaşması üst düzeye varır. Yatırımcıların hakları korunur ve şirketlerin devlete karşı yükümlülüklerini yerine getirmeleri sağlanır.

2.3.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Şirketlerin tüzel kişiliklerinin yanında ortakları da vardır. Ortakların vermiş oldukları kararlar şirketlerin geleceklerine yön verirler. Şirket kurumsallaşmış olsa bile, ortağın şirketi tasfiye etmek istemesi veya ailede miras kavgası vb. problem olması, şirket dışında gelişen bir takım olaylar, şirketin geleceğini etkileyebilir. Bu nedenle şirketin, ailenin verdiği olumsuz kararlardan etkilenmemesi için bu durumları da düşünerek kurumsallaşmaya gitmesi gerekmektedir. Bu durum ailenin de kurumsallaşması ile olur.

Ailenin kurumsallaşması aile içerisindeki bir takım davranışların, hareketlerin, kurallara bağlanması yoluyla olur. Bu aşamada aile anayasası ortaya çıkmıştır.

“Aile Anayasası”, şirketteki aile yapısının resmileştirilmesi için kullanılan bir araçtır. Aile üyelerinin bir arada barış içinde ve başarılı bir şekilde şirketi gelecek kuşaklara devredebilmesi için iyi bir aile anayasası şarttır. Aile şirketlerindeki en önemli sorun, aile içi iletişimsizliktir ve bu sorunu çözmek için dünyada pek çok aile şirketinin giderek daha yaygın olarak kullandığı “aile meclisi” oluşturulur. Bütün aile üyelerinin katılımıyla bir forum şeklinde üyelerin görüşlerinin belirtileceği, anlaşmazlıkların çözüleceği ve elde edilen bilgilerin paylaşılacağı bir ortam yaratılmalıdır. Aile meclisi ve aile anayasası yönetim kurulunu etkinleştiren bir faktördür. Aile üyeleri genellikle şirketle ilgili düşünceleri olduğunda firmanın CEO’sunu arayıp bunu iletme yolunu seçebilir. Aile meclisi, bu durumun olmasını engelleyebilir. Aile meclisi içinde tartışılan konular genel bir görüş ve öneri olarak profesyonellere iletilebilir. Böylece esas görevi şirket yönetimi olan kişiler de işlerine odaklanır. Aile meclisi ve

anayasasının bir yararı da, yetki paylaşımı sorununu çözebilmesidir. Günümüzde pek çok aile şirketinde yetki paylaşımı etkin yapılmadığı için sorunlar yaşanmaktadır. Yetkiyi bırakmak istemeyen aile şirketi yöneticisi, her türlü kararı kendisi vermek istediğinde, ortaya ciddi sorunlar çıkmaktadır. Her aile şirketi, aile anayasası ve meclisini kendi kültürüne uygun bir şekilde oluşturmalıdır (Sağlam, 2002a).

Bugün sadece Mitsui sogo şoşa (genel ticaret şirketi) ile 200 milyar dolara yakın ciroya sahip olan Japonlar'ın ünlü Mitsui şirketinin 1694 tarihli anayasasında Kurucu babanın (Mitsui Haçirobei) belirlemiş olduğu ilkelerden bazıları şunlardır (Özel, 2002):

- “1. Aile üyeleri yakın dostluk içinde olmalıdır. Aile içi ihtilafların, sonunda bütün aileyi yıkıma uğratacağı unutulmamalıdır.
2. Tutumluluk aileyi zenginleştirir, lüks ise yıkar. Birinciye uygulayın, ikinciden sakının.
3. Evlenirken, borçlanırken veya başkalarının borcuna kefil olurken, daima aile konseyinin tavsiyesine kulak verin.
4. Yıllık kazancın bir kısmını, paylarına göre aile üyelerine dağıtın.
5. İnsan son nefesine kadar çalışabilir. Sebepsiz yere emekliliğin rahatını aramayın.
6. Bütün şubelerin malî raporlarını denetim için genel merkeze gönderin; maliyenizi iyi örgütleyin ve dağınıklığa meydan vermeyin.
7. Verimli olmayan elemanlarınızı, gelecek vaadeden gençlerle değiştirin.
8. Başarının şartı, odaklanmadır. Kendi işiniz dışındaki işlerle uğraşmayın.
9. Çocuklarınızı çiraklığın sıradan görevleriyle hayata başlatın ve tedricen yükseltin.
10. Tanrılarınıza tapın, imparatorunuzu yüceltin, ülkenizi sevin ve yurttaşlık görevlerinizi yerine getirin.”

Aile anayasası, ülkemizde de kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için uygulanmaya başlamıştır. Atış*, Türkiye'deki en yaygın şirket modelinin %90'ının aile şirketi olduğunu, bunlardan büyük bir kısmının üçüncü nesle geçerken yok olma tehlikesi yaşadığını, bu nedenle de Türkiye'deki 16 şirkete aile anayasası hazırlattıklarını belirtmiştir. Bunu yaparken, eşitlik ilkesini temel aldıklarını, hazırlanan anayasa ile aile içi ve dışı kurumsallaşma, şirket hayatının uzaması, şirketin krizlere dayanabilmesi, nesilden nesile güçlenerek geçebilmesinde etkin bir araç olması düşündüklerini belirtmiştir. Atış, yapmış oldukları proje İstanbul başta olmak üzere Ankara, İzmir, Konya, Manisa, Denizli, Tekirdağ, Bursa, Adana, Eskişehir, Malatya ve Gaziantep'teki şirketlerde uygulandığını ifade etmiştir (Tarcan, 2003).

ASO tarafından 2005 yılı Haziran ayında Aile Anayasası hazırlanmıştır (Ek 1: ASO Aile Anayasası). 4 bölüm ve 20 maddeden oluşan bu anayasanın "Genel Hükümler" başlığını taşıyan birinci bölümünde, Anayasa'nın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler yer almaktadır. "Çalışma İlişkilerinin" yer aldığı ikinci bölümde, aile dışından ya da aile üyelerinden olan, çalışan ve yöneticilere ilişkin düzenlemeler, şirkette görev alan aile üyelerinin uymaları gereken kurallar yer almıştır. Anayasa'nın üçüncü bölümü aile toplantılarına, aile konseyi ve üyelerine, konseyin çalışma şekil ve görevlerine ilişkin hükümlerin yer aldığı, "İdari Yapılanmaya" ayrılmıştır. "Mülkiyet" başlığını taşıyan son bölümdeki hükümler ise, şirketin mülkiyet yapısı ve bu yapıda meydana gelebilecek değişimlere ilişkin düzenlemeleri içermektedir (ASO Aile Anayasası, 2005: 3).

Bu anayasa, şirketlerde kendi özelliklerine göre değişmekle birlikte, aile ilişkilerini düzenleyen ve bir takım kurallara bağlayan, ailede kurumsallaşmayı sağlayan bir rehber niteliğindedir. Anayasanın fayda sağlayabilmesi için ailece benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir.

* Yücel ATIŞ, Prometheus Genel Müdürü

ASO'nun yayımlamış olduğu aile anayasasında, kurumsallaşma için de gerekli olan ilkelerden bahsedilmiş, aile üyelerinin gerek kendi aralarındaki, gerekse şirket ve çalışanlarla ilişkilerinin çerçevesinin belirlenmesi, karşılıklı görev, yetki ve sorumlulukların ortaya konması, işe almalarda yöntemin belirlenmesi, şirketin profesyonelce yönetilmesi, çalışanlarla olan ilişkiler, aile üyelerinin iş başına gelmesi için gerekli nitelikler, mülkiyetin devrinin nasıl olacağı, dışarıdan yönetici atanması, kararların alınmasında belirlenecek yöntem gibi unsurlar yer almıştır. Aile anayasasının uygulanması halinde aile ile kurum arasındaki ilişkiler daha belirgin hale gelecek ve hem şirketin kendi içerisinde, ailenin şirketle olan ilişkileri açısından kurumsallaşması sağlanacaktır.

Aile anayasasının uygulanması ile birlikte, aile ile şirket ilişkileri birtakım kurallara bağlanarak, aile ve işletme çıkarları arasındaki farklılık giderilerek şirketin uzun ömürlü olmasını sağlayacaktır. Aile anayasası ile aile şirketinin mülkiyetinin kimde olacağı, şirket hisselerinin devredilmesi gereken zamanlarda bunun ne şekilde yapılacağı belirlenmiştir. Bu sayede aile şirketleri, geleceğe yönelik devir planlamasını da yapmış olurlar.

2.4. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi

Aile şirketlerinin kurumsallaşması, aile şirketlerinin özellikleri nedeniyle önem arz eder. Aile şirketlerin dezavantajlı olduğu noktalarda kurumsallaşmanın getireceği avantajları aşağıdaki şekilde maddeler halinde irdelenmiştir.

2.4.1. Kurumsallaşmanın Finansal Dezavantajlara Etkisi

Aile şirketleri gerek finansal yönetimde profesyonelleşemedikleri için yanlış finansal karar vermeleri nedeniyle gerekse şirketi kendi kasaları gibi görüp muhasebenin temel kavramı olan “kişilik” kavramını uygulamamaları nedeniyle dezavantaja sahiptirler. Kurumsallaşmanın sağlanması ile birlikte

şirkette görev tanımları belirginleştirilerek şirketin mali yapısında işin uzmanları istihdam edilecektir. Şirkete aile bireylerinin müdahale etmemesi ile şirketin finansal yapısı bağımsız hale gelecektir. Finansal yöneticilerin vermiş olduğu profesyonel kararlar neticesinde, şirkette optimum sermaye yapısı belirlenecek, yatırım kararlarında fizibilite analizinin uygulanması sayesinde şirket daha verimli hale gelecektir.

Şirketin mali müşavirleri ve finansal yöneticilerinin zamanla şirket içerisinde körleşip hataları görememeleri veya aile baskısına boyun eğmeleri ihtimallerine karşın, şirketin dışarıdan denetime tabi tutulması da şirketin güvenilirliğini artıracaktır. Denetim yoluyla hem şirketin mali yönden eksiklikleri ortaya koyulur, hem de şirket, bu hatalar nedeniyle ileride devletin uygulayacağı müeyyideden korunmuş olur.

Girişimcinin şirketi kendi emeğiyle ve birikimleriyle kurmuş olması, ilerleyen dönemlerde şirket üzerinde çok geniş haklara sahip olduğunu düşünmesine yol açabilir. Ancak, girişimci, şirketin olgunlaşması ile birlikte yönetici olarak hareket edip gerçekleri görmelidir.

2.4.2. Kurumsallaşmanın Nepotizme Etkisi

Aile şirketlerinde işe almada hemşehrilere avantaj sağlanması veya üst yönetimde görev dağılımında aile bireylerin o işe uygunluk kriterlerine dikkat edilmemesi şirket açısından büyük dezavantajdır. Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ile birlikte kurulacak insan kaynakları bölümü sayesinde işe almada profesyoneller, şirkete yarayacak ve verimli olacak bireylerin işe alınmasına özen gösterecektir. Bunun yanında, aile içi ilişkilerin aile anayasası ile kurallara bağlanması sayesinde, aile bireylerinin şirket yönetimine müdahale etmemeleri sağlanacak ve aile bireylerinin ilgili departmanda yeterli olmamaları halinde, işe uygun farklı kişilerin görev almaları sağlanacaktır.

Şirkette, yakın bağları olan insanların çalışması şirkete bir avantaj sağlayabilir. Ancak şirketin kompleks bir yapıya ulaşması ve ilişkilerin karışık bir hale gelmesi, zamanla şirket kültüründe değişime duyulan ihtiyaç nedeniyle, esasında yakın ilişkiler nedeniyle şirkete alınan bireyler, kültürel olarak şirkete avantaj değil, dezavantaj getirebilecektir. Kurumsallaşma, şirketin aile kültüründen farklı olarak, şirket kültürü yaratılmasına yarayacaktır. Ayrıca, kurumsallaşma ile birlikte şirkette çalışan bütün bireyler, şirketten beklentilerinin oluşması nedeniyle motive olup, şirkete karşı sahiplenme dürtüsü içerisinde olacaklardır.

Kurumsallaşma ile birlikte, şirketten ayrılmalar azalacak, bireylerin şirkette uzun dönem kalması nedeniyle şirket kültürü de güçlü hale gelecektir. Şirket kültürünün, kurumsallaşmanın ayrı bir unsuru olması nedeniyle, bu durum ayrıca kurumsal yapının da güçlenmesi anlamına gelmektedir.

2.4.3. Kurumsallaşmanın Yönetimsel Problemlere Etkisi

Kurumsallaşma ile birlikte şirket bir sistem haline gelir ve her bireyin, her departmanın, şirkette görevleri belirlenir. Şirketin gelişmesi ile birlikte ilerde doğabilecek kargaşa ortamı kurumsallaşma sayesinde en aza indirgenir. Ayrıca, yönetimde ailenin olumsuz etkisi de önlenmiş olur. Şirketin uzun vadeli planlama yapması ve eğitime önem vermesi sayesinde, şirket, kendisi için eleman, hatta ara ve üst yönetici yetiştirebilir. Bu yöneticiler, şirket içerisinde uzun vadeli olarak kaldığından şirket kültürüne adapte olmuş, şirketin teknik bilgilerini, gelişimini ve ilişkilerini kavramış olduğundan adaptasyon için vakit harcanmamış olur. Ayrıca şirket, dışarıdan gelen profesyonel yöneticiler için ek bir transfer ücreti ödeme küfetinden de kurtulur.

2.4.4. Kurumsallaşmanın Güç Kavgasına Etkisi

. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması, şirketin uzun vadede devir planının yapılmasını, aile içi ilişkilerin şirkete yansımaması ve profesyonel

davranılmasını içerdiğinden, kurumsallaşma, olası güç kavgalarının şirketi etkilemesini engeller. Burada yazılı veya sözlü kuralların uygulanması önemlidir. Bu kurallara uyulmasını şirketin ortakları olan aile belirler. Kurumsallaşma ile şirketin halka açılması veya şirket hisselerinin bir kısmının aile dışından kişilere devredilmesi halinde, şirketin diğer ortakları da korunmuş olur.

2.4.5. Kurumsallaşmanın Şirketin Sürekliliğinin Sağlanmasına Katkısı

Aile şirketlerinin büyük bir kısmı genellikle, ikinci nesil, en fazla üçüncü nesile devir sonunda faaliyetlerini devam ettirememektedirler. Kurumsallaşma ile birlikte, kurumun insan yaşamından bağımsız hale gelmesi sağlanır. Aile anayasasında veya ailenin kurumsallaşmasında şirketin uzun vadede ne yapacağı ve devir veya tasfiye planı yer almaktadır. Bu durum, şirketin hem uzun vadeli olmasını sağlar hem de istikrarlı olduğunu gösterir.

2.4.6. Kurumsallaşmanın Diğer Katkıları

Kurumsallaşmanın şirketler üzerinde pozitif etkisinin yanında, şirketlerin sağlam yapılarının olması, globalleşme sürecinde Türkiye'nin imajını olumlu hale getirecek, ülkeye doğrudan ve dolaylı sermaye girişi hızlanacaktır. Son dönemlerde bankacılık sektöründe ve diğer sektörlerde hisse alımı yoluyla yabancı ortakların, şirketlerin bir kısmını veya tamamını devralmaları, bu şirketlerin kurumsal yapısı sayesinde olmaktadır. Son dönemde Banca Intesa ve Doğuş Holding A.Ş., 29 Mart 2004 tarihinde Türkiye Garanti Bankası A.Ş.'nin çoğunluk hisselerinin Banca Intesa tarafından satın alınmasına ilişkin temel noktalarda anlaşmaya varmışlardır (Global.com.tr, 2004). Doğuş Grubu daha sonra 2005 yılında Garanti Bankası'nın %25,5 hissesini 1.55 milyar dolara General Electric'e satmıştır (ntvmsnbc.com, 2005). Türk Dış Ticaret Bankası'nın (Dışbank) çoğunluk hisseleri, Avrupa'nın en büyük 20 finans kuruluşu arasında yer alan Hollanda-Belçika sermayeli Fortis Bank SA/NV'ye devredilmiştir (2005, sabah.com.tr). Bu gibi banka alımlarına son dönemde

sıkça rastlanmaktadır. Bunun dışında farklı sektörlerde de alımlar gerçekleşmekte, kamu kurumlarına da talipler olmaktadır. Kurumsallaşma ile birlikte şirketlerin edinmiş olduğu güven, ülkenin de kredi puanını artırmaktadır.

Ülke ekonomisinde kayıt dışılığın artması büyük bir problemdir. Kayıt dışılık şirketleri de etkilemekte, şirketler karlılığını hesaplayamamakta, geleceğe yönelik planlar yapıırken sağlıklı verilere sahip olamamaktadır. Bunun dışında şirket çalışanlarının güvenilir olmaması durumunda, kurumsallaşma eksikliği nedeniyle şirketin kaynakları başka insanların zimmetine geçebilmektedir. Şirket kazancının belirlenememesi nedeniyle, şirketler vergisel yükümlülüklerini tam olarak yerine getirmediklerinden, şirketlerin toplumsal sorumlulukları da oluşmamaktadır. Türkiye’de vergi bilinci oturmadiğundan, şirketlerin eksik vergi ödemesine karşı toplumsal baskı kurulamamaktadır. Ancak Türkiye’nin Avrupa Birliği sürecinde ve dışa açılmasının hızlandığı bir dönemde, özellikle kayıt dışı çalışan şirketlere karşı bir tepki doğacaktır. Ayrıca sigortasız çalıştırma, maliyetlerin aşağı çekilmek istenmesi nedeniyle Türkiye’de yaygındır. Çalışanların güvenliği ihmal edilmekte, bunun yanında sosyal güvenlik sisteminde son dönemlerde gündemde olan ciddi açıklar da büyümektedir.

Kurumsallaşamamış şirketler kayıt dışılığa neden olmakta ve ülke ekonomisine ciddi zararlar vermektedirler. Şirketlerin kayıt altına alınması ülke ekonomisine de büyük katkı sağlamaktadır. Kurumsallaşmanın tanımları arasında toplum bilincinin oluşmasının da yer aldığı unutulmamalıdır.

2.5. Globalleşme

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasını önemli hale getiren önemli bir konu da uluslararası ticaretin hızla artması ve ekonomide sadece ülke sınırları ile yetinilmemesidir. Bu nedenle globalleşme kavramı ve globalleşmenin işletmeler üzerindeki etkileri önemlidir.

Çağımızda, dünyada yaşanan en önemli değişimlerden biri globalleşmedir. Globalleşme, ülkeler arasındaki ekonomik, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içeren, bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin milli sınırları aşarak dünya çapında yayılması anlamına gelmektedir. Globalleşme, siyasi, ekonomik ve sosyo-kültürel değişimleri kapsayan çok yönlü bir süreçtir (Özkıvrak, 2001).

Ekonomik globalleşme ise, teknolojik devrimle birlikte, GATT, WTO ve IMF gibi uluslararası kuruluşların çabalarıyla dünya ekonomisinde sağlanan liberalleşme hareketleri, ülkelerin hızlı ve sürdürülebilir ekonomik kalkınmayı gerçekleştirmede piyasa ekonomisinin önemini kavramaları, uluslararası firmaların sınır-ötesi satış yapma ve maliyeti düşürmek amacıyla daha ucuz kaynak sağlama istekleri gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmıştır (Özkıvrak, 2006).

2.5.1. Globalleşmenin Şirketler ve Aile Şirketleri Üzerindeki Etkileri

Türkiye'de özel sektörün büyük kısmını oluşturan aile şirketlerinin başarılı olabilmesi, dünyaya açılabilmesi ve bunu yaparken de büyümeye devam etmesi, liberal bir ekonominin uygulandığı ülkemiz ekonomisi için oldukça önemlidir. Şirketler, acımasız bir rekabet ortamına açılabilmek, başarılı olabilme şansını artırmak için küresel değişimleri mutlaka kendi bünyelerinde uygulamalıdır. Aksi takdirde, bu konularda eksikleri bulunan şirketlerin bu süreçten olumsuz etkilenmesine neden olacaktır (Atiker, 2005).

Globalleşme, organizasyonları değişime zorlamaktadır. Bu değişimlerin nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Akdiş, 2000: 10-13):

1. “Global rekabete uyum sağlanmalıdır.
2. Uluslararası entegrasyonlar dikkate alınmalıdır.
3. Bilgi teknolojisindeki gelişmeler takip edilmelidir.
4. Malzeme teknolojisindeki gelişmeler dikkate alınmalıdır.
5. Yeni teknolojik buluşlarda, yeni oluşan pazarlardan pay kapma yarışında geride kalınmamalıdır.
6. Ekonomik kalkınmanın itici gücü olarak insan unsuru ihmal edilmemelidir.
7. Müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerinin değişmesi önemlidir.
8. Uluslararası ticarete standardizasyona gidilmesi nedeniyle standartlara uyulmalıdır.”

Globalleşme ile birlikte ülkeler arasında ticaret artmaktadır. Bu durum, özellikle rekabet açısından önem arz etmektedir. Uluslararası şirketler, ölçek ekonomileri yoluyla maliyetleri aşağı çekip fiyat; tecrübeleri ve markaları yoluyla da pazara yönelik rekabet avantajı yaratmaktadırlar. Şirketler, globalleşme sürecinde ülke içinde bulunan şirketlerle olan rekabetlerinin yanı sıra, uluslararası şirketlerle de rekabet etmek zorundadırlar. Şirketlerin, hayatlarını sürdürebilmeleri ve globalleşmeyi tehdit unsurundan fırsata çevirebilmeleri için, teknolojilerini yenilemeleri, bilgiyi kullanmaları ve her tür rekabet avantajına sahip olmaları gerekmektedir. Bu sayede şirketler, ülke içerisinde uluslararası şirketlerle rekabet etmenin yanı sıra, uluslararası piyasada da yeni pazarlara açılmış olurlar.

Globalleşme ile birlikte şirketlerin var olandan veya Türkiye'nin geçmişte olduğu kapalı bir ekonomide olduğundan daha fazla rekabet etmesi gerekecektir. Global rekabette, şirketlerin en ufak hatası veya zaman kaybının bile telafisi olmayabilir. İşletmelerin bu nedenle yönetim sistemlerini ve kurumsal yapılarını rekabet ortamına girerken planlamaları ve şirket yapılarını buna hazırlamaları gerekmektedir.

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne başvurması, üretilen ürünlerde ve hizmette belirli standartların olmasını zorunlu hale getirmektedir. Özellikle bir takım ürünlerin standartlara uymadığı için ihraç edilemediği bilinmektedir. Ancak gümrük birliğine girmiş olan Türkiye'nin AB'ne girmesi halinde, bu standartlar Türkiye'de de geçerli olacağından işletmelerin üretim veya hizmetlerinde uluslararası standartları dikkate almaları gerekmektedir. Ülkemizde malların standardına ilişkin "TSE" ve "TSEK" belgeleri Türk Standartları Enstitüsü tarafından verilmektedir. Malların Türk Standartları Enstitüsü tarafından standardının belirlenmiş olması halinde TSE, henüz Türk standardı olmaması halinde ise, ürünlerin başka ülkelerin standardından yola çıkarak Türk Standartları Enstitüsü'nün garantisi altında olduğunu gösteren "TSEK" belgeleri verilmektedir. Bunun dışında Avrupa Birliği sürecinde olan ve Gümrük Birliği'ne girmiş olan ülkemizde ürünlerimizin AB'ye daha rahat girebilmesi için "CE" belgesi alınması gerekmektedir.

CE ya da Türkçe karşılığı ile Avrupa'ya uygunluk 1985 yılından beri çıkarılmaya başlanan Yeni Yaklaşım Direktifleri ile belirli ürünler için sağlık, güvenlik, çevreyi ve tüketiciyi koruma konularında zorunlu koşulları içermektedir. Yani CE işareti olan bir ürün, insanların, hayvanların ve bitkilerin, can ve mal güvenliği açısından AB'nin ilgili direktifinde belirlenmiş koşullara uygunluğunun, bir göstergesi olup, kalite ile ilgili değildir (Savaş, 2003: 121-140).

Türkiye, Avrupa Birliği'ne tam üye olmamakla birlikte, imzalanan ve 1996 yılı başında yürürlüğe giren Gümrük Birliği Anlaşması çerçevesinde, AB ile ilişkilerde üçüncü ülkelere göre farklı bir konum kazanmıştır. Bu farklılık AB'ye üye ülkelerle tam rekabete girilmesinin yanı sıra, mal üretiminde de birlik içerisindeki standartların da Türkiye için zorunlu hale gelmesidir. Yine anlaşma içinde teknik engellerin kaldırılması ile ilgili mevzuat uyumunun Türkiye tarafından kararın yürürlüğe girişinden itibaren 5 yıl içinde yapılması

ve uyum sağlanan her konuda malların serbest dolaşımı öngörülmektedir. Bu kapsamda birlik içerisinde CE işareti ile ilgili düzenlemeler, Türkiye açısından da 2001 yılında yürürlüğe girmiştir (Savaş, 2003: 121-140).

Bunun dışında, şirketlerin bir takım standartlara uyabilmesi için ISO belgesi almaları gerekmektedir. ISO 9000 standartları serisi, kuruluşların iç ve dış kalite güvencesi ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacıyla kalite sistemlerinde standartlık sağlanmasını hedeflemektedir.

Bilgi, işletmenin görünmeyen sermayesi olduğundan şirketler açısından son derece önemlidir. Şirketlerin bu nedenle eğitime önem verip bilgi teknolojisindeki son değişiklikleri takip etmeleri gerekmektedir. Türkiye’de son dönemlerde yurtdışında olan değişiklikler takip edilmektedir. Mesela, ABD’de internet üzerinden satış yapılarak stoklama, aracı kurum karları gibi bir takım maliyetlerin azalması yoluyla, şirketler rekabet avantajı elde etmektedir. Bu uygulama Türkiye’de de vardır. Şirketler internet üzerinden satış yapmakta, ihraç fazlası ürünleri internet aracılığıyla bağlantı kurarak yurtiçine sunabilmekte, uluslararası ticaret bağlantılarını da bu şekilde devam ettirmektedirler. Hatta beyannamelerini internet ortamında vermekte ve vergilerini de bankadan havale etmektedirler.

Şirketlerin kaynaklarını verimli kullanmaları için malzeme teknolojisindeki yenilikleri takip etmeleri önemlidir. Ancak işletmeler finansal ve pazara yönelik analizlerini çok iyi yapmalıdır. Son teknolojiye sahip makineler değişken maliyetleri düşürebilmekle birlikte, yeterli pazar payına sahip olunmaması nedeniyle, yapılan sabit maliyetler amorti edilemeyerek şirketlerin zarar etmelerine yol açabilir. İşletmelerin kendi bünyelerine ve pazarlarına uygun olan ve kendilerine en üst derecede rekabet avantajı yaratabilecek teknolojiyi takip edip seçmeleri gerekmektedir.

Şirketler insan unsuruna da dikkat etmelidir. Bazı şirketlerin uyguladığı koşulsuz müşteri memnuniyeti, ürün sonrası hizmetler önemli rekabet avantajı sunmaktadır. İnsan unsuruna dikkat etmeyen şirketler müşteri kaybetmektedirler. Şirket evlilikleri veya doğrudan yatırım sayesinde Türkiye'ye giren, market ve fast food zincirleri hızlı ve kaliteli hizmet ile pazar paylarını artırmaktadırlar.

Şirketlerin global rekabete hazır olmaları güçlü bir finansal yapıya sahip olmalarını da beraberinde getirmektedir. Son dönemde banka evliliklerinin olması da buna bir örnektir. 2001 krizinden sonra birçok banka finansal yapılarının yetersizliği nedeniyle tasarruf mevduatı sigorta fonuna devredilmiştir. Belirli ailelerin yönetiminde olan bankaların ortakları, bir aile şirketi olarak ortaklık yapısında profesyonel davranmalı, gerekirse şirketteki paylarını azaltmayı bilmelidirler. Global pazarda rekabet edebilmek için, şirket birleşmeleri, franchising, halka açılma gibi yöntemlerle şirketler, hem sermaye yapılarını güçlendirebilir, hem de daha tecrübeli ortak sayesinde pazarda daha fazla söz sahibi olabilir. Global pazarda rekabet, yurtdışına açılmak olabileceği gibi, yurtdışındaki uluslararası şirketlerle rekabet şeklinde de olabilirler. Şirket birleşmeleri veya franchising yoluyla güçlü bir şirketin markası da pazarda şirkete yardımcı olabilmektedir.

Şirketlerin global pazarda söz sahibi olması, sadece şirket birleşmeleriyle veya uluslararası şirketlerin tanınmış ürünlerini pazarlayarak gerçekleşmez. Şirketlerin büyümesi ve ürünlerinin tanınması ile, şirketler daha fazla katma değer yaratabilir. Bu, ancak şirketlerin ürünlerini markalaştırması ile gerçekleşebilir. Bazen tüketiciler aynı kalitedeki bir ürüne marka güvenliği nedeniyle veya psikolojik nedenlerle daha fazla bedel ödeyebilmektedirler. Ayrıca, Türkiye'de birçok dünya markasına fason üretim yapıldığı bilinmektedir. Bu şirketlerin kendi markalarının olmaması veya tanınmaması nedeniyle, piyasaya sattıkları ürünlerin bedelleri ve bu nedenle kar marjları daha düşük olmaktadır.

Şirketlerin finansal yapılarını güçlendirmeleri; şirket birleşme, devralmalarının yanı sıra, şirketlerin halka açılması yoluyla da sağlanabilir. Halka arz edilen şirketin hisseleri yerel, ulusal veya uluslararası borsalarda işlem görebilir. Turkcell hisseleri uluslararası borsada da işlem görmektedir. Çukurova Grubu, hem Turkcell hisselerini yabancı girişimcilere doğrudan satmış, hem de halka arz ederek finansal sıkıntılarının önüne geçmiştir. Hisselerin gerek uluslararası borsada işlem görmesi, gerekse yabancı ortakla şirketin bünyesinin güçlendirilmesi globalleşmeye örnektir.

2.5.2 Globalleşme Çerçevesinde Kurumsal Yönetim İlkeleri

Globalleşme çerçevesinde şirketlerin uluslararası boyutta varolabilmeleri, büyüyebilmeleri ve global rekabete uyum sağlayabilmeleri için, kurumsal yönetimlerini düzene sokabilecekleri bir takım ilkeler belirlemeleri gerekmektedir.

İyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler ve ülke açısından önemi bulunmaktadır. Konuya şirketler açısından bakıldığında, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması, düşük sermaye maliyeti, finansman imkanının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması anlamına gelir. Konuya ülke açısından bakıldığında ise, iyi kurumsal yönetim, ülke imajının yükselmesi, sermayenin yurtdışına kaçmasının önlenmesi, yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülebilmesi anlamına gelmektedir (SPK, 2003:2).

Bu ilkeler, aile anayasasında belirtilen ilkeler gibi sadece ortakların veya şirketteki diğer kişilerin birbirleri ile olan ilişkileri düzenlememektedir. Bu ilkeler, uyum sürecinde OECD tarafından veya Türkiye’de SPK gibi bazı kurumlar tarafından belirlenmiş olan kurumsal yönetim ilkeleridir. Aile

şirketlerinin gelişme dönemleri göz önüne alındığında sürekli olan ve daha sonra halka açılan aile şirketleri, yatırımcıların haklarını korumak için kurumsal yönetim ilkelerine uymak zorundadırlar.

SPK'nın belirlemiş olduğu kurumsal yönetim ilkeleri halka açık anonim şirketler için hazırlanmıştır. Ancak bu ilkelere yer alan prensiplerin kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı bulabileceği düşünülmelidir. İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Ancak, bu ilkelere yer alıp ilkelerin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında ilkelere yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir. SPK tarafından yapılacak düzenlemeler çerçevesinde, kurumsal yönetim derecelendirmesi yapan derecelendirme kuruluşları ilkelerin uygulanma durumunu saptayacaklardır. SPK'nın yayımlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleri bölümler itibarıyla şu şekilde özetlenebilir (SPK, 2003: 4-5):

İlk bölümde, pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olmaları konusundaki prensipler yer almaktadır. Bu bölümde, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkında, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte, ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışa konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensipler yer almaktadır. Bu çerçevede, şirketlerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmaları ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik prensipler belirlenmiş, ayrıca,

dünyadaki güncel gelişmeler ve ülkemiz koşulları göz önünde bulundurularak periyodik mali tablo ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmış ve işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılandırılmıştır.

Üçüncü bölüm menfaat sahipleri ile ilgilidir. Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde herhangi bir ilgisi olan kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. Şirketle ilgili menfaat sahipleri pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içerir. Bu bölümde şirket ile menfaat sahipleri arasında ilişkilerin düzenlenmesine yönelik prensipler yer almaktadır.

Dördüncü bölümde ise, yönetim kurulunun fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin prensipler yer almaktadır.

3. BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Önceki bölümlerde globalleşme sürecinde aile şirketlerinin kurumsallaşmasının öneminden bahsedilmiştir. Özellikle büyüyerek belirli bir seviyeye gelmiş şirketlerin kurumsallaşamaması, şirketler üzerinde önemli bir olumsuz faktördür. Yapılan uygulama çalışması ile farklı unsurlardan yola çıkarak, belirli büyüklüğe ulaşmış aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun dışında aile şirketlerinin globalleşmeye ne kadar hazır oldukları ve bir takım dezavantajları bünyelerinde ne ölçüde bulundurdıkları belirlenmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan çalışmanın amacı, farklı sektörler itibarıyla büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyini tespit etmektir. Bununla birlikte bu şirketlerin zayıf oldukları noktalara yönelik de analiz yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Ankette çoktan seçmeli ve dereceli sorular bulunmaktadır (Ek 2. Anket). Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 14.0 paket programı kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı, İstanbul ve Ankara'daki büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyinin tespiti olacaktır. Araştırmaya, yönetimde ailenin hakim ve söz sahibi olduğu şirketler dahil edilmiş olup, bu kapsamda aile şirketi tanımına girmeyen şirketler dahil edilmemiştir. Bu şirketlerin, şekli ve uygulamaya yönelik kurumsallaşma düzeyleri tespit edilerek, şirketlerin bazı özellikleri ile birlikte karşılıklı olarak analiz edilecektir.

Bunun dışında, aile şirketlerinin bir takım dezavantajlarının, ankete katılan şirketlerde ne düzeyde olduğu belirlenecektir. Globalleşmeye yönelik bir takım hususlardan yola çıkarak, aile şirketlerinin, globalleşmeye ne kadar hazır oldukları veya ankette yer alan unsurlardan hangilerini bünyelerinde bulundurdıkları tespit edilmeye çalışılacaktır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Türkiye'deki araştırma kapsamına giren aile şirketi sayılarına Kurumlar Vergisi mükelleflerinden yola çıkılarak ulaşılmıştır. Araştırmanın evrenine, Kurumlar Vergisi'ne tabi şirket sayıları açısından, Türkiye'de ilk iki sıraya girmesi nedeniyle, İstanbul ve Ankara'daki büyüyen ve gelişen aile şirketleri dahil edilmiştir. Aile şirketleriyle ilgili İstatistiksel verileri elde etmede büyük bir zorluk bulunmaktadır. Türlerine ve büyüklüklerine göre şirket sayısı, DİE, TOBB ve farklı kuruluşlar aracılığıyla elde edilmeye çalışılmış, ancak ayrıntılı verilere ulaşamamıştır. İstanbul ve Ankara'daki şirket sayısı, Gelir İdaresi Başkanlığı'nın yayımladığı kurumlar vergisi mükellefi sayısından çıkarılabilmektedir. 2006 yılı Haziran ayı itibariyle kurumlar vergisi mükellefi sayısı Ankara'da 70.489, İstanbul'da 231.564'tür (gib.gov.tr, 2006).

Ankara ve İstanbul'da bulunan kurumlar vergisi mükellefi sayısı toplam 302.053'tür. Şirketlerin türleri itibariyle ayrıma gidilememektedir.

2002 yılı itibariyle Türkiye'deki toplam işletmeler içerisinde 10'dan az işçi çalıştıran mikro ölçekli firmaların payı "%96,32", 10-49 işçi çalıştıran küçük ölçekli firmaların payı "%3,09", 50-250 işçi çalıştıran orta ölçekli firmaların payı "%0,48"dir. Bu itibarla Türkiye'deki şirketlerin "%99,89"u KOBİ tanımına girmektedir. Türkiye'deki şirketlerin "%0,11"i büyük ölçekli şirketlerdir (Yılmaz, 2003: 6).

Araştırma kapsamına alınan şirketler, büyüyen ve gelişen aile şirketleridir. Örneklemde kullanılan şirketler 10 milyon YTL'nin üzerinde

cirosu olan ve çalışan sayısı ve iş hacmi olarak belirli büyüklüğe ulaşmış şirketlerdir. Örneklemede kullanılan şirketlerde, çalışan sayısı 50'nin üzerindedir. Bu nedenle İstanbul ve Ankara'daki orta ölçekli (50-250 işçi çalıştıran) ve büyük ölçekli şirketler araştırmanın evrenini bulmada dikkate alınmıştır. Orta ve büyük ölçekli şirketlerin genel içerisindeki oranı $(0,48+0,11=)$ % 0,59'dur. İstanbul ve Ankara'daki orta ve büyük ölçekli kurumlar vergisi mükellefleri $(302.053*0,0059=)$ 1782 olarak hesaplanmaktadır. Ancak yapılan araştırmalara göre Türkiye'deki kayıtlı şirketlerin %95'i aile şirkettir (Kırım,2001:4) (Sağlam, 2002b:32). Dolayısıyla araştırmanın evreni $(1782*0,95=)$ 1.693 olmaktadır.

Evrene giren 1.693 şirket arasından yaklaşık 850 şirkete, faks, posta veya yüz yüze görüşme yoluyla ulaşılmış olup, bu şirketlerden 164 adedinden yanıt alınmıştır. Yanıt alınan şirketlerden 1 tanesinin tasfiye sürecinde olması, 3 tanesinin küçük ölçekli olması, 10 tanesinin ise aile şirketi olmaması nedeniyle, bu şirketler değerlendirme kapsamına alınmamıştır. Bu nedenlerle anket, İstanbul ve Ankara'da büyüyen ve gelişen aile şirketi evrenine giren, 1.693 şirket arasından 150 şirkete uygulanmıştır.

3.5. Bulgular ve Değerlendirilmesi

Çalışmada 150 şirketin verileri değerlendirmeye alınmıştır. İstatistiksel analizlerde SPSS 14.0 istatistik programı kullanılmıştır.

3.6. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Özellikleri

Araştırmaya katılan şirketlerin farklı özelliklere göre sınıflandırması aşağıdaki gibidir:

3.6.1. Araştırmaya Katılan Şirketlerin İl Bazında Dağılımı

Araştırmaya katılan şirketlerin il bazında dağılımı Tablo 3.1’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan şirketlerin %52’sinin merkezi İstanbul, %48’inin ise Ankara’dır.

Tablo 3.1 : Şirketlerin illere Göre Dağılımı

İl	Şirket Sayısı	Yüzde (%)
Ankara	72	48,0
İstanbul	78	52,0
Toplam	150	100,0

3.6.2. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Türü

Araştırmaya katılan 150 şirketin, şirket türleri itibariyle dağılımı Tablo 3.2’dedir. Araştırmaya katılan şirketlerin %51,3’ü anonim şirket, %48,7’si limited şirkettir. Eshamlı komandit şirket bulunmamaktadır.

Tablo 3.2:Şirketlerin Şirket Türüne Göre Dağılımı

Şirket Türü	Şirket Sayısı	Yüzde (%)
Anonim Şirket	77	51,3
Limited Şirket	73	48,7
Eshamlı Komandit Şirket	0	0
Toplam	150	100,0

3.6.3. Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Süresi

Araştırmaya katılan 150 şirketin faaliyet süresi ve bu süreye göre oranları Tablo 3.3’te yer almaktadır.

Tablo 3.3: Şirketlerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımları

Faaliyet Süresi	Şirket Sayısı	Yüzde (%)
0-5 yıl	18	12,0
6-10 yıl	15	10,0
11-15 yıl	39	26,0
16-25 yıl	31	20,7
26 yıl ve üzeri	47	31,3
Toplam	150	100,0

Tablo 3.3'te görüldüğü üzere, ankete katılan şirketler arasında en yüksek oranı %31,3 ile 26 yıl ve üzeri şirketler oluşturmaktadır. Bu şirketlerin sayısı 47'dir. En az orana sahip şirketler ise, 6-10 yıl arasındaki şirketlerdir. Bu şirketlerin sayısı 15 ve oransal olarak da %10'dur.

3.6.4. Araştırmaya Katılan Şirketlerin Yönetimindeki Nesil

Araştırmaya katılan şirketlerin yönetiminde hangi neslin olduğunu belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 3.4: Şirketlerin Nesillere Göre Dağılımı

Yönetime Hakim Olan Nesil	Şirket Sayısı	Oran (%)
1. nesil	119	79,3
2. nesil	21	14,0
3. nesil	10	6,7
TOPLAM	150	100,00

Tablo 3.4'te de görüldüğü üzere, araştırma kapsamında yer alan şirketlerin %79,3'ünde birinci nesil yöneticiler, %14'ünde ikinci nesil yöneticiler, %6,7'sinde ise üçüncü nesil yöneticiler görev yapmaktadır. Şirketlerin büyük oranda birinci nesil tarafından yönetilmesi, şirketlerin sonraki nesillere devrinin gerçekleşmesinin zorluğunu ve şirketlerin büyük kısmının devir sonrasında faaliyetlerini sürdüremeyerek sona erdiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

3.6.5. Araştırmaya Katılan Şirketlerde Karar Almadaki Hakimiyet Durumu

Aile şirketi olabilmek için önemli unsur, şirketlerin yönetiminde ailenin hakim olmasıdır. Bu nedenle araştırma kapsamında, ilk olarak ailenin hakimiyetinin olup olmadığı sorgulanmıştır. 150 şirketin tamamı aile şirkettir. Araştırmaya katılan şirketler, anket neticesinde, karar almadaki hakimiyet durumuna göre, Tablo 3.5.'te olduğu gibi sınıflandırılmıştır.

Tablo 3.5: Karar Almadaki Duruma Göre Aile Şirketlerinin Dağılımı

Şirkette karar almada hakimiyet	Şirket Sayısı	Oran (%)
Tek bir aile bireyi hakimdir.	42	28,0
Tamamen aile üyeleri arasında ortaklık vardır.	59	39,3
Aile dışı üyeler de vardır.	34	22,7
Halka açık ortaklıktır.	15	10,0
TOPLAM	150	100,00

Tablo 3.5'te de görüldüğü üzere, karar almada, araştırmaya katılan şirketlerin %28'inde tek bir aile bireyi, %39,3'ünde ise aile üyeleri hakimdir. Araştırmaya katılan şirketlerin %22,7'sinde aile dışı üyeler bulunmakta, %10'u ise halka açık şirket konumundadır.

3.7. Şirketlerin Globalleşme Karşısındaki Durumları

Bu sorular (Anketin 5. sorusu), globalleşmeye ilişkin bazı hususların şirketlerde hangi frekansa ve oranda bulunduğu tespitine ilişkindir. Tablo 3.6'da farklı unsurların şirketlerde bulunma frekansı ve oranı yer almaktadır.

Tablo 3.6: Globalleşme Unsurlarının Şirketlerde Bulunma Derecesi

Soru	Frekans	Oran (%)
TSE veya TSEK belgesi var mı?	59	39,3
CE Belgesi var mı?	21	14
Uluslararası şirketlerle birleşmeye yönelik planınız var mı?	49	32,7
Franchising sözleşmesi var mı?	11	7,3
Toplumsal bilinç var mı (çevre, kamuya mal olmak gibi)?	86	57,3

Globalleşme sürecinde, önceki bölümlerde belirtildiği üzere, belirli standartta ürünler üretmek, CE belgeli ürünlerin olması, uluslararası şirketlerle birleşmek, franchising sözleşmesinin olması ve uluslararası çevrede toplumsal bilincinin olması önemli unsurlardır.

CE belgesi, Avrupa Birliği sürecindeki Türkiye'nin ihracat yapabilmesi, hatta uyum süreci tamamlandığında Türkiye'de ürünlerini pazarlayabilmesi için önemlidir. Ancak ankete katılan şirketlerden sadece %14'ünde (Frekans: 21)

CE belgesi vardır. Türkiye'nin gerek coğrafi konumu açısından, gerekse dış ticaret hacmi açısından Avrupa Birliği ülkeleri önemli yer tutmaktadır. Bu nedenle Türkiye'de bulunan şirketlerin CE belgesi alması uzun vadede bir ticaret avantajı değil, zorunluluktur. Araştırmaya katılan şirketlerde bu yönde önemli eksiklik mevcuttur.

Türkiye'de ulusal şirketlerin yanı sıra uluslararası şirketler de faaliyette bulunmaktadır. Dolayısıyla globalleşme sürecinde Türkiye'de uluslararası şirketlerle rekabette bulunabilmenin bir başka unsuru, TSE veya TSEK belgesidir. Ankete katılan şirketlerin %39,3'ünde (Frekans: 59), bu belgelerden biri bulunmaktadır. Bu oran son derece düşüktür. CE belgesi ile birlikte kıyaslandığında, şirketlerin rekabet avantajı elde edebilmesi, gerek güvenlik, gerekse belirli standartlarda ürünler üretebilmesi sayesinde olabilecektir.

Ankete katılan şirketlerde bulunan en yüksek unsur, %57,3 oranı (Frekans: 86) ile toplumsal bilinçtir. Ancak toplumsal bilinç göreceli bir kavramdır. Şirketlerin bilinçli olduklarını düşünmeleri, topluma saygılı olmaları, şirketlerin yaptıkları uygulamalar ile olabilir. Topluma saygılı olduğunu düşünen bir firmanın işçilerine sigorta yaptırmaması veya şirketin vergi vermemek için kayıt dışı çalışması bu anlamda önemli bir problemdir. Türkiye'de kayıt dışı sektörün önemli bir boyutta olması da, toplumsal bilincin olmamasının bir göstergesidir.

Şirketlerin uluslararası şirketlerle birleşmeye yönelik planları %32,7 (Frekans: 49) oranındadır. Bu şirketler, doğrudan uluslararası sermayeyle bağlantı kurmak istemektedirler. Kalan şirketler (Frekans: 101) ise kendi yatırımları ve tecrübeleri ile globalleşmeye uyum sağlamak isteyebilirler. Ancak bu şirketlerin, kendi içerilerinde kapalı kalma ihtimalleri de mümkündür.

Şirketlerin bulundukları sektör itibariyle bütün unsurlara sahip olması mümkün olmayabilir. Bu nedenle genel bir sonuca gitmek mümkün değildir. Ancak belirlenen bir takım unsurların, globalleşme sürecinde Türkiye’de büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde olma derecesi tespit edilmiştir. En düşük oran %7,3 (Frekans: 11) ile şirketlerde franchizing sözleşmesinin olmamasındadır. Ancak şirketlerin bulundukları sektörde franchizingin olmasına gerekli olmayabilir.

3.8. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi

Bu bölümde, Tablo 3.7’de yer alan 20 unsurdan yola çıkılarak aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi tespit edilmeye çalışılacaktır. Değerlendirme öncelikle 20 unsurun şirkette olup olmamasına göre yapılacaktır. Buna göre, her şirket itibariyle, belirlenen aralıklara göre şirketteki şekli kurumsallaşma düzeyi bulunacaktır. Ayrıca derecelendirme soruları ile, şirkette şekli olarak var olan unsurlara, 1-5 arasında verilen puanlardan yola çıkılarak uygulamaya yönelik kurumsallaşma düzeyi bulunacaktır.*

Şirketlerin kurumsallaşma düzeyinin tespitinde dikkate alınacak 20 farklı unsur Tablo 3.7’de yer almaktadır.

* Kurumsallaşma düzeyinin tespitine yönelik analizde İlhami Fındıkçı’nın analiz yöntemi çalışmaya adapte edilerek yararlanılmıştır (Fındıkçı, 2005:48-50).

Tablo 3.7. Şirketlerin Kurumsallaşma Düzeyini Tespitte Dikkate Alınacak Yirmi Unsur

1	Yönetim Kurulu
2	Aile Şirketi Anayasası
3	İş ve Görev Tanımlaması
4	Örgüt Geliştirme
5	İnsan Kaynakları Prosedürü
6	Satın Alma Prosedürü
7	İdari İşler Prosedürü
8	Kasa&Para Harcama Prosedürü
9	Finansal Analiz ve Bütçe Planlaması
10	Yetki Devretme
11	Satış-Pazarlama Prosedürü
12	Dağıtım Prosedürü
13	Kariyer Geliştirme Prosedürü
14	Üretim Prosedürü
15	Hizmet Kalitesi Prosedürü
16	Denetim Prosedürü
17	ISO Belgesi
18	Kuruma Özgü Kültür Oluşturma
19	Uzun Vadeli Planlama (5 yıl ve üzeri)
20	Şirketin Sonraki Nesillere Devrine Yönelik Devir Planlaması

3.8.1. Şekli Kurumsallaşma Düzeyi

Şekli kurumsallaşma, kurumsallaşma düzeyini tespitte dikkate alınacak Tablo 3.7’de yer alan 20 unsurun şirketlerde var olma derecesinin belirlemeye yöneliktir. Bu unsurların her birinin şirkette olması halinde kurumsallaşma düzeyi artacaktır. Şirketlerin şekli kurumsallaşma düzeyi, Tablo 3.7’de yer alan 20 unsurun her bir şirkette bulunma düzeyine göre 1 ile 20 arasında değişecektir. Her bir şirket için, Tablo 3.7’de yer alan unsurların bulunma frekansından yola çıkılarak, Tablo 3.8’de yer alan aralıklara göre şekli kurumsallaşma düzeyi belirlenecektir. Mesela bir şirkette, 20 unsurdan 9 tanesi var ise, bu şirket için “Şirkette kurumsallaşma çabası olmakla birlikte kurumsallaşma düzeyi arzu edilen seviyenin altındadır” yorumu yapılacaktır.

Tablo 3.8: Şekli Kurumsallaşma Aralıkları

Unsurların Şirkette Var Olma Adedi	Şekli Kurumsallaşma Düzeyi
0-5 arası	Şirket kurumsallaşma bakımından en zayıf düzeydedir.
6-10 arası	Şirkette kurumsallaşma çabası olmakla birlikte arzu edilen seviyenin altındadır.
11-15 arası	Şirkette kurumsallaşma çabası gelişmiş ve bu konuda yol alınmıştır.
16-20 arası	Şirkette kurumsallaşma önemli ölçüde benimsenmiştir ve gerekli prosedürler hazırlanmıştır.

Şirketlerdeki şekli kurumsallaşma düzeyi Tablo 3.7’de yer alan 20 unsur itibariyle frekans dağılımı ve oransal olarak Tablo 3.9’daki gibidir.

Tablo 3.9. Şekli Kurumsallaşmanın Şirketlerde Var Olma Derecesi

Unsurlar	Frekans	Ortalama Değer
Yönetim Kurulu	113	0,75
Aile Şirketi Anayasası	19	0,13
İş ve Görev Tanımlaması	134	0,89
Örgüt Geliştirme	78	0,52
İnsan Kaynakları Prosedürü	78	0,52
Satın Alma Prosedürü	129	0,86
İdari İşler Prosedürü	102	0,68
Kasa&Para Harcama Prosedürü	110	0,73
Finansal Analiz ve Bütçe Planlaması	99	0,66
Yetki Devretme	80	0,53
Satış-Pazarlama Prosedürü	111	0,74
Dağıtım Prosedürü	76	0,51
Kariyer Geliştirme Prosedürü	50	0,33
Üretim Prosedürü	99	0,66
Hizmet Kalitesi Prosedürü	110	0,73
Denetim Prosedürü	96	0,64
ISO Belgesi	61	0,41
Kuruma Özgü Kültür Oluşturma	68	0,45
Uzun Vadeli Planlama (5 yıl ve üzeri)	77	0,51
Şirketin Sonraki Nesillere Devrine Yönelik Devir Planlaması	73	0,49
TOPLAM	1763	11,75

Tablo 3.9'a göre şirketlerde şekli açıdan kurumsallaşma en fazla iş ve görev tanımlamasında, en az ise aile anayasasında yer almaktadır. İş ve görev tanımlaması ankete katılan şirketler arasında toplam 134 şirkette, oransal olarak ankete katılan şirketlerin %89,3'ünde; aile anayasası ise, toplam 19 şirkette, oransal olarak ankete katılan şirketlerin %12,7'sinde şirket bulunmaktadır.

Ankete katılan şirketlerde, ankete yer alan kurumsallaşma sorularının şirketlerde olma sıklığı 1763'tür. Bu sıklığın ankete katılan şirket başına ortalaması değeri 11,8'dir. Şirketlerde 20 farklı unsurun, şirketlerde 11,8 ortalama değer ile var olması, ankete katılan şirketlerin kurumsallaşma çabasının gelişmiş ve bu konuda yol almakta olduğunu göstermektedir. Ancak sağlıklı olarak frekans dağılımı ile yorum yapmak daha yerinde olacaktır.

Ankete katılan 150 şirketin şekli kurumsallaşma düzeyi Tablo 3.10'da aralıklara göre sınıflandırılmıştır.

Tablo 3.10. Şirketlerin Şekli Kurumsallaşma Düzeyinin Farklı Aralıklara Göre Dağılımı

Unsurların Şirkette Var Olma Adedi	Şekli Kurumsallaşma Düzeyi	Şirket Adedi	(%)
0-5 arası	Şirket kurumsallaşma bakımından en zayıf düzeydedir.	12	8,0
6-10 arası	Şirkette kurumsallaşma çabası olmakla birlikte arzu edilen seviyenin altındadır.	52	34,7
11-15 arası	Şirkette kurumsallaşma çabası gelişmiş ve bu konuda yol alınmıştır	39	26,0
16-20 arası	Şirkette kurumsallaşma önemli ölçüde benimsenmiştir ve gerekli prosedürler hazırlanmıştır.	47	31,3
TOPLAM	Toplam	150	100

Tablo 3.10.'da görüleceği üzere ankete katılan şirketler ağırlıklı olarak (52 şirket, %34,7), "Şirkette kurumsallaşma çabası olmakla birlikte arzu edilen

seviyenin altındadır.” aralığına girmektedir. Bu şirketlerden ancak %8’i (12 şirket) kurumsallaşma bakımından zayıf düzeydedir.

3.8.2. Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma

Şirketlerde var olan şekli unsurların uygulanma derecesi derecelendirme soruları ile tespit edilecektir. Araştırmaya katılan şirketler, derecelendirme sorularında bulunan unsurlardan, şirkette var olanlarının uygulanma derecesine göre 1 ile 5 arasında puan vermiştir. Buna göre şirkette tamamen uygulanan bir unsura 5 puan verilirken, şekli açıdan var olup da uygulanmayan bir unsura 1 puan verilmiştir. Tablo 3.7’de yer alan 20 unsura verilen ayrı ayrı puanların toplanması neticesinde, her şirketin uygulamaya yönelik kurumsallaşma düzeyi her bir şirket için Tablo 3.11 belirtilen aralıklara göre tespit edilecektir. Mesela bir şirketin uygulamaya yönelik almış olduğu değer 64 ise o şirket için “Kurumsallaşma düzeyindeki uygulama gelişmiş durumundadır.” yorumu yapılacaktır.

Tablo 3.11. Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma Aralıkları

KADEME	Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma Düzeyi
1-20 ARASI	Şirkette kurumsallaşma düzeyindeki uygulamalar son derece zayıf ve sınırlıdır.
21-40 ARASI	Şirket kurumsallaşmaya yönelik uygulamalara çaba göstermektedir. Ancak yeterli değildir.
41-60 ARASI	Şirketin kurumsallaşma düzeyindeki uygulamaları orta düzeydedir
61-80 ARASI	Kurumsallaşma düzeyindeki uygulama gelişmiş durumdadır.
81-100 ARASI	Şirketin kurumsallaşmaya yönelik uygulamaları oldukça gelişmiştir.

Tablo 3.12’de ayrıntılı olarak görüleceği üzere, 150 şirketin uygulamaya yönelik almış olduğu toplam değer 6.478, ortalama değer ise 43,19’dur.

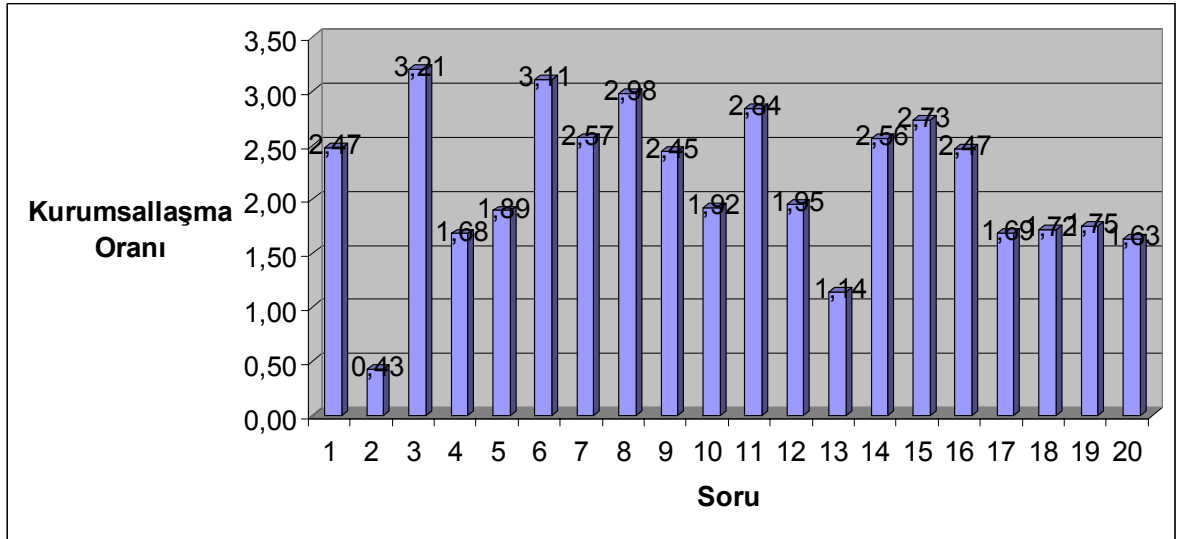
Tablo 3.12. Şirketlerin Farklı Unsurlar İtibariyle Ortalama Kurumsallaşma Derecesi

Sıra	Kurumsallaşma Testi Soruları	Toplama Değer	Ortalama Değer
1	Yönetim Kurulu	371	2,47
2	Aile Şirketi Anayasası	64	0,43
3	İş ve Görev Tanımlaması	481	3,21
4	Örgüt Geliştirme	252	1,68
5	İnsan Kaynakları Prosedürü	284	1,89
6	Satın Alma Prosedürü	466	3,11
7	İdari İşler Prosedürü	385	2,57
8	Kasa&Para Harcama Prosedürü	447	2,98
9	Finansal Analiz ve Bütçe Planlaması	367	2,45
10	Yetki Devretme	288	1,92
11	Satış-Pazarlama Prosedürü	426	2,84
12	Dağıtım Prosedürü	293	1,95
13	Kariyer Geliştirme Prosedürü	171	1,14
14	Üretim Prosedürü	384	2,56
15	Hizmet Kalitesi Prosedürü	410	2,73
16	Denetim Prosedürü	370	2,47
17	ISO Belgesi	253	1,69
18	Kuruma Özgü Kültür Oluşturma	258	1,72
19	Uzun Vadeli Planlama (5 yıl ve üzeri)	263	1,75
20	Şirketin Sonraki Nesillere Devrine Yönelik Devir Planlaması	245	1,63
TOPLAM		6478	43,19

Burada ankete katılan firmaların Tablo 3.11 kapsamında değerlendirilmesi neticesinde, 43,19 ortalama değer ile orta derecede kurumsallaşmış oldukları sonucu çıkmaktadır. Ancak bu değer tablo 3.11 kapsamında değerlendirildiğinde 40'a yakın olması nedeniyle, şirketlerin yeterli olmayan kurumsallaşma düzeyi ile orta derecede kurumsallaşma arasında olduğu sonucu çıkmaktadır. Yapılan araştırmanın özellikle büyük ölçekli firmalara yönelik olduğu düşünüldüğünde, esasında kurumsallaşmanın daha yüksek olması beklenilir. Şirketlerin, uygulamaya yönelik kurumsallaşma

düzeyini tespitite en düşük orana sahip faktör, 0,43 ortalama değer ile aile anayasasındadır. En yüksek ortalama ise, 3,21 ortalama değer ile iş ve görev tanımlamasındadır. Elde edilen puanlar Şekil 3.1 karşılaştırmalı olarak görünmektedir.

Şekil 3.1 : Şirketlerin Farklı Unsurlara Göre Ortalama Kurumsallaşma Seviyesi



Yapılan anket neticesinde, farklı kurumsallaşma aralıklarına göre şirketlerin Tablo 3.13'de yer alan oranlar itibariyle kurumsallaşmış oldukları belirlenmiştir. Bu çalışmada en büyük payı, %29,3'lük oran (44 şirket) ile sınırlı derecede kurumsallaşmaya sahip şirketler almıştır. Kurumsallaşma uygulamaları gelişmiş şirketlerin toplam içerisindeki payı %6,7'dir (10 şirket). Şekli kurumsallaşma düzeyinde en düşük pay %8 oran ile kurumsallaşma düzeyi zayıf şirketler iken (Tablo 3.10 Kapsamında), kurumsallaşma unsurlarının şirketlerde uygulanma derecesine bakıldığında en düşük pay %6,7 ile (Tablo 3.13 Kapsamında) kurumsallaşma uygulamalarının gelişmiş olduğu şirketlerdedir. Buradan şirketlerin kurumsallaşmaya yönelik unsurları şirketlerde barındırmak istemesine karşın, bu unsurları tam olarak uygulamadıkları sonucu çıkmaktadır.

Tablo 3.13: Şirketlerin Şekli Kurumsallaşma Düzeylerinin Farklı Aralıklara Göre Dağılımı

KADEME	Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma Düzeyi	Şirket Adedi	Oran (%)
1-20 ARASI	Şirkette kurumsallaşma düzeyindeki uygulamalar son derece zayıf ve sınırlıdır.	32	21,3
21-40 ARASI	Şirket kurumsallaşmaya yönelik uygulamalara çaba göstermektedir. Ancak yeterli değildir.	44	29,3
41-60 ARASI	Şirketin kurumsallaşma düzeyindeki uygulamaları orta düzeydedir	33	22,0
61-80 ARASI	Kurumsallaşma düzeyindeki uygulama gelişmiş durumdadır.	31	20,7
81-100 ARASI	Şirketin kurumsallaşmaya yönelik uygulamaları oldukça gelişmiştir.	10	6,7
TOPLAM		150	100,0

3.9. Şirketlerin Uygulamalarına İlişkin Görüşleri

Ankette yer alan bu sorular (Anketin 7. sorusu) derecelendirmeli soru tipindedir. Bu soru grubunda, ankete katılanlar her soru şikkına 1 ile 5 arasında puan vermiştir. Verilen cevaplar şirket yöneticilerinin görüşlerine ilişkindir. Sorularda 1 den 5'e doğru gidildikçe şirket yöneticisinin soruya katılıp katılmama derecesi değişmektedir. Örneğin, 1 “hiç katılmıyorum”, 5 ise “tamamen katılıyorum” anlamındadır. Dolayısıyla ortada olan 3 cevabı ise “fikrim yok”, “kararsız” veya “nötr” anlamına gelmektedir. Bu soru grubunda, alt soruların tamamının olumlu veya olumsuz algılanmaması için sorular olumlu-olumsuz biçimde (karışık) sorulmuştur. Sorular ve bu sorulara verilen frekans dereceleri Tablo 3.14’te yer almaktadır.

Tablo 3.14: Şirketlerin Uygulamaya Yönelik Görüşleri

No	Şirketlerin Uygulamaya İlişkin Görüşleri	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam
		Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)	
1	Yatırımların tamamen öz kaynakla yapılması şirketin lehinedir.	15	10,00	45	30,00	7	4,67	52	34,67	31	20,67	150
2	Şirketin kredi kullanabilmesinde aile kimliği ön plandadır.	21	14,00	49	32,67	2	1,33	52	34,67	26	17,33	150
3	İşçi alımında hemşehrilik bağı dikkate alınır.	60	40,00	66	44,00	5	3,33	16	10,67	3	2,00	150
4	Yönetimde kararlar tamamen aile tarafından alınır.	13	8,67	44	29,33	2	1,33	61	40,67	30	20,00	150
5	Profesyonellerin karar almada etkisi vardır.	13	8,67	18	12,00	10	6,67	89	59,33	20	13,33	150
6	Yönetim danışmanlık şirketlerinin yorumu dikkate alınır.	17	11,33	20	13,33	19	12,67	75	50,00	19	12,67	150
7	Bağımsız mali denetim firmalarının yorumları dikkate alınır.	10	6,67	11	7,33	15	10,00	89	59,33	25	16,67	150
8	Aile içi çatışmalar şirketi etkilemektedir.	39	26,00	32	21,33	7	4,67	58	38,67	14	9,33	150
9	Çocuklar şirketin geleceğine yönelik eğitim almaktadır.	12	8,00	38	25,33	29	19,33	48	32,00	23	15,33	150
10	Uluslararası rekabete hazırız.	15	10,00	41	27,33	13	8,67	55	36,67	26	17,33	150
11	Uluslararası ticari bağlantı kurmaktayız.	13	8,67	29	19,33	10	6,67	58	38,67	40	26,67	150
12	Kurumsal yönetim ilkeleri uygulanmaktadır.	16	10,67	39	26,00	26	17,33	54	36,00	15	10,00	150
13	Şirket içi eğitim yüksektir.	13	8,67	35	23,33	14	9,33	68	45,33	20	13,33	150
14	Kurumsallaşma düzeyi yüksektir.	16	10,67	55	36,67	14	9,33	51	34,00	14	9,33	150
15	Markamızın önemi yüksektir.	4	2,67	13	8,67	26	17,33	49	32,67	58	38,67	150
16	Araştırma geliştirmenin önemi yüksektir.	11	7,33	20	13,33	25	16,67	61	40,67	33	22,00	150

Tablo 3.14'te şirketlerin görüşlerinden, bu şirketlerin aile şirketlerinde bulunduğu düşünülen dezavantajlara sahip olup olmadığı tespit edilecek, ayrıca şirketlerin globalleşme ve kurumsallaşmaya yönelik düşünceleri de çıkarılacaktır. Çalışmada puanlama ve standart sapma ile yapılan analiz anlamlı sonuç vermediğinden frekans analizi kullanılmıştır. Tablo değerleri aşağıda belirtilen belirli başlıklarda incelenmiştir.

3.9.1. Aile Şirketlerin Dezavantajlarının Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında aile şirketlerinin dezavantajları, finansal dezavantajlar, nepotizm, yönetsel problemler, aile içi çatışmaların şirkete etkisi ve süreklilik başlıkları altında değerlendirilmiştir.

3.9.1.1. Finansal Dezavantajlar

Tablo 3.14'te görüldüğü üzere, öz kaynakların şirket lehine olduğuna katılanlar, %34,67 (Frekans: 52) ile en fazla yere sahiptir. Bu soruya, katılmayanların oranı %30 (Frekans: 45), tamamen katılıyorum diyenlerin %20,67 (Frekans: 31), hiç katılmayanların ise %10'dur (Frekans: 15). Öz kaynakla şirkette yatırım yapmaya tamamen katılanlar ile katılanlar, katılmayanlar ve hiç katılmayanlara oranla daha fazla yer tutmaktadır.

Şirketin kredi kullanmasında ailenin ön planda olduğuna katılanlar %34,67 (Frekans: 52), katılmayanlar ise %32,67 (Frekans: 49) oranla birbirine yakındır. Soruya tamamen katılanlar %17,33 (Frekans: 26), hiç katılmayanlar ise %14'tür (Frekans: 21). Sonuçlar birbirine yakın olmakla birlikte, şirketin kredi kullanmasında ailenin ön planda olduğuna tamamen katılanlar ile katılanlar, hiç katılmayanlarla, katılmayanlara oranla az farklılık olmakla birlikte daha yüksektir (%52-%46,67). Aile şirketlerinin kredi kullanmasında ailenin kimliği de, şirketin kimliği de ön plana çıkabilmektedir.

Şirketlerin sadece öz kaynakla idare edilmesi, şirketin nakit krizine girmesini engelleyebilir. Ancak sadece öz kaynakla idare eden şirketler, kaynaklarını, optimum olarak kullanmamış olurlar. Bu nedenle, öz kaynak lehine düşünen firmalarda, yatırımların verimsiz kullanılması söz konusu olmaktadır. Soruya verilen cevaplarda, tamamen öz kaynakla yatırım yapan şirketler, oransal olarak daha fazla çıkmıştır. Bu nedenle şirketlerin genel olarak finansal kaynaklarını optimal kullanamadıkları sonucu çıkmaktadır. Şirketlerin kredi kullanmasında ailenin ön plana çıkması ise, şirketin aileyle bütünleşmesi, şirketin güvenilirliğinin ortaklara bağlı olması anlamına gelmektedir. Bu duruma şirketler orta düzeyde katılmaktadırlar.

3.9.1.2. Nepotizm

Ankete katılan şirketlerden, Tablo 3.14'ün 3. sorusunda yer alan "İşçi alımında hemşehrilik bağı dikkate alınır." görüşüne katılmayanlar %44 (Frekans: 66), hiç katılmayanlar ise %40 (Frekans: 60) oranında yer almışlardır. Bu nedenle ankete katılan şirketler, şirketlerinde işe almada hemşehrilik bağı uygulandığına katılmamaktadırlar. Bu sonuç aile şirketlerinde nepotizmin düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Bu şirketlerde verimli çalışanlar yerine hemşehri bağı olan insanların alınması şirket verimliliğini düşürmektedir. Nepotizmin uygulanmasının düşük çıkması, araştırmaya katılan aile şirketlerinde sanıldığıının aksine, işe alımda hemşehrilerin ön planda olmadığını ortaya koymuştur.

3.9.1.3. Yönetimsel Problemler

Çalışmada aile şirketlerinin yönetimsel problemleri de belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 3.14'teki 4, 5, 6 ve 7. sorular yönetimsel problemlerin tespitine yöneliktir. Aynı zamanda yönetimin düzenli olması kurumsallaşmayı da etkilediğinden, kurumsallaşmaya yönelik de fikir uyandırabilir. Bu

unsurların hepsinin birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Yönetimde, kararların tamamen aile tarafından alınması olumsuz, profesyonellerin karar almada etkilerinin olması, yönetim danışmanlık şirketlerinin ve bağımsız mali denetim firmalarının kararlarının dikkate alınması ise olumlu unsurlardır.

Karar almadaki hakimiyetin tamamen ailede olup-olmaması sorusu (4. soru), şirkette yetki devrinin yapılıp yapılmadığını, şirket dışındaki insanların karar almaya etkisini sorgulamaya çalışmaktadır. Kararın tamamen aile tarafından alınması olumsuzdur. Bu unsura katılanların oranı %40,67 (Frekans: 61), tamamen katılanların %20 (Frekans: 30), katılmayanların 29,33 (Frekans: 44), hiç katılmayanların ise %8,67'dir (Frekans: 13). Netice itibarıyla şirketler arasında karar almada ailenin olduğuna katılanlar (%60,67), katılmayanlara nazaran (%38) daha yüksektir. Buradan aile şirketlerinde yetki devri yapılmamasının, yapılmasına göre daha fazla olduğu sonucu çıkmaktadır.

Şirketlerin yönetsel olarak en fazla katıldıkları unsur, mali denetim firmalarının görüşlerini dikkate aldıklarını ifade etmeleridir (7. soru). Bu unsura katılanlar %59,33 (Frekans: 89), tamamen katılanlar %16,67 (Frekans: 25); katılmayanlar %7,33 (Frekans: 11), hiç katılmayanlar ise %6,67 Frekans: 10) oranındadır. Şirketlerin %10'u (Frekans:15) kararsızım veya fikrim yok açıklamasında bulunmuştur. Ankete katılan şirketler, ağırlıklı olarak (%76 oranında) mali denetim firmalarının yorumlarını dikkate alma düşüncesindedirler.

Şirketlerinde profesyonellerin görüşlerinin dikkate alındığı görüşüne katılan şirket oranı %59,33 (Frekans: 89) iken, oran, tamamen katılanlarda %13,33 (Frekans: 20), katılmayanlarda %12 (Frekans: 18), hiç katılmayanlarda ise %8,76'dır (Frekans: 13). Bu dağılımdan aile şirketlerinin,

profesyonellerin görüşlerine katıldıkları (%72,66 oranında) sonucu çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan şirketler arasında, yönetim danışmanlık şirketlerinin görüşlerine katılanların oranı %50 (Frekans: 75), tamamen katılanların %12,67 (Frekans: 19), katılmayanların %11,33 (Frekans: 20), hiç katılmayanların ise %11,33'tür (Frekans: 17). Bu dağılımdan, şirketlerin yönetim danışmanlık şirketlerinin görüşlerine de ağırlıklı olarak katılmakta olduğu (%62,67 oranında) sonucu çıkmaktadır.

Araştırmadan, aile şirketlerinin en çok mali denetim alanında fikir aldıkları, şirketlerin yönetsel alanda, mali denetim şirketlerinden alınan yardıma kıyasla daha az olmasına karşın, yönetsel alanda da görüşlere başvurdukları sonucu ortaya çıkmaktadır. Profesyonellerin yardımına ihtiyaç duyulmasına ilişkin soruda ise, aile şirketlerinin profesyonelleri istihdam ettirdikleri ve profesyonellerin görüşlerine katıldıkları sonucunu çıkarmaktadır.

4 soruda 3 olumlu, 1 olumsuz soru sorulmuştur. Sonuçlardan da anlaşıldığı üzere, şirketler finansal denetim şirketlerinin, profesyonellerin, yönetim danışmanlık firmalarının görüşlerine katıldıklarını ifade etseler de, yönetimde karar almada hakimiyeti bırakmamaktadırlar. Burada çelişki mevcuttur. Aslında bu çelişki, şirketlerin içerisinde mevcut olan ve fiili olarak da var olan bir çelişkidir. Aile şirketleri, bir yandan konusunda uzman kişilerin fikirlerini almak istemekte, bir yandan ise, kararların tamamında hakim olmak istemektedirler. Kurumsallaşma ile birlikte, şirketlerin yetki devrini de yapmaları zorunlu hale gelecektir.

3.9.1.4. Aile İçi Çatışmanın Şirkete Etkisi

Aile içi çatışmalar, şirketlerin verimliliğini düşürmekle birlikte, şirketlerin sürekli olabilmelerini de engellemektedir. Bu durum Tablo 3.14'te yer alan 8. soruda tespit edilmeye çalışılmıştır. Ankete katılan şirketler "Aile içi çatışmalar şirketi etkilemektedir" görüşüne %38,67 oranında (Frekans: 58) katılmakta, %9,33 oranında (Frekans: 14) ise tamamen katılmaktadır. Katılmayanlar %21,33 (Frekans: 32), hiç katılmayanlar %26 (Frekans: 39) oranına sahiptir. Dağılım çok dengelidir. Aile içi çatışmaların şirketi etkileme derecesi orta düzeydedir sonucu çıkmaktadır.

3.9.1.5. Süreklilik

Çocukların şirketin geleceğine yönelik eğitim alması, şirketin sonraki nesillere devrinde problemlerinin azalması açısından önemli bir unsurdur. Ankete katılan şirketlerde, Tablo 3.14'ün 9. sorusu olan "Çocuklar şirketin geleceğine yönelik eğitim almaktadırlar." görüşüne katılanların oranı %32 (Frekans: 48), tamamen katılanların oranı ise 15,33'tür (Frekans: 23). Bu unsura katılmayanların oranı %25,33 (Frekans: 38), hiç katılmayanların ise %8'dir (Frekans: 12). Buna göre, şirketlerin, sonraki nesillerin eğitime önem verenlerin oranı, vermeyenlerden daha yüksektir.

3.9.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulandığı düşüncesine katılan şirketler %36 (Frekans: 54), tamamen katılanlar ise %10 (Frekans: 15) oranındadır. Katılmayanlar %26 (Frekans: 39), hiç katılmayanlar ise %10,67 (Frekans: 16) oranındadır. (Tablo 3.14-12. Soru). Ankete katılan şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerini uygulayanlar uygulamayanlara nazaran daha fazladır.

3.9.3. Katılımcıların, Şirketlerinin Kurumsallaşp Kurumsallaşamadığına Yönelik Düşünceleri

Ankete katılan şirketler arasında “kurumsallaşma düzeyimiz yüksektir.” görüşüne katılanların oranı %34 (Frekans: 51) iken, tamamen katılanlar %9,33 (Frekans: 14), katılmayanlar %36,67 (Frekans: 55), hiç katılmayanlar ise %10,67 (Frekans: 16) oranına sahiptir (Tablo 3.14-14. Soru). Yüksek derecede kurumsallaştıklarına katılmayan şirketler, katılanlardan biraz daha fazla sıklığa sahiptir. Ancak arada bariz farklılık bulunmamaktadır. Neticede bazı şirketler kurumsallaştığını düşünürken, bazıları bunu düşünmemektedir.

3.9.4. Şirketlerin Globalleşmeye İlişkin Görüşleri

Tablo 3.14’te yer alan 10, 11, 15 ve 16. sorular ile şirketlerin globalleşmeye ilişkin görüşleri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Daha önce de farklı sorularla globalleşmeye değinilmiş, şirketlerde TSE, TSEK, CE belgeleri ve franchizingin son derece az olduğu belirlenmişti. Bunun yanında, şirketlerin yaklaşık 3’te birinin uluslararası şirketlerle birleşmeye yönelik hedefleri olduğu sonucu ortaya çıkmıştı. Ayrıca şirketlerin %57,3’ü, şirketlerinde toplumsal bilinç olduğunu belirtmişti.

Burada ise, şirketlerin uluslararası rekabete ne kadar hazır oldukları, uluslararası ticari bağlantı kurup kurmadıkları, şirketlerin markalarının ve AR-GE uygulamalarının önem derecesi belirlenmeye çalışılmıştır.

Ankete katılan şirketler, markalarının önemli olduğunu düşüncesine katılmaktadırlar. Bu görüşe katılan şirketlerin oranı %32,67 (Frekans: 49), tamamen katılanları %38,67’dir (Frekans: 58). Bu unsura katılmayanlar %8,67 (Frekans: 13), hiç katılmayanlar ise %2,67 (Frekans: 4) oranına

sahiptirler. Netice itibariyle şirketler yüksek oranda (%71,34) markalarının önemli olduğu düşüncesine katılmaktadırlar. Bunun yanında araştırma geliştirme uygulamaları ve uluslararası ticari bağlantı kurma, uluslararası rekabete hazır olma düzeyleri ve şirket içi eğitim düzeyleri de olumludur. Şirketler, bu unsurlar itibariyle, globalleşme sürecine hazırlıklı olduklarını, globalleşmeye hazır olmamalarına nazaran daha yüksek oranda düşünmektedirler.

Ancak bu bölümdeki sorular şirketlerin düşüncelerine ilişkindir. Globalleşmeye ilişkin (3.7. bölüm) sorularda, farklı unsurların şirketlerde bulunmasına göre değerlendirme yapılmıştı. Şirketler, her ne kadar globalleşme yönünde, kendi şirketlerine yönelik daha pozitif düşünceler de, şirketlerin var olan değerleri daha olumsuzdur. Buradan şirketlerin daha objektif ve profesyonel davranmaları gerektiği sonucu çıkmaktadır.

3.10. İlişkisel Sonuçlar

Şekli ve uygulamaya yönelik kurumsallaşma düzeylerinin bulunmasında, birden fazla değişkenden yola çıkılmıştır. Bu nedenle kurumsallaşma düzeyinin farklı unsurlarla karşılaştırılmasında “ki kare” testi yapılamamaktadır. Şekli ve uygulamaya yönelik kurumsallaşmanın, diğer unsurlarla olan ilişkisinde frekans dağılımından yararlanılmıştır. Diğer ilişkilerde ise “ki kare” testi yapılmış, ancak bazı testlerde doğruluğun sorgulanamaması nedeniyle frekans dağılımına gidilmiştir.

3.10.1. Kurumsallaşma İle Diğer Unsurlar Arasında İlişki

Kurumsallaşma analizi 20 unsur itibariyle aralık ve ortalama testlerle yapılmış olup, sorular tamamıyla bir bütündür. Dolayısıyla her unsurun ayrı

ayrı değerlendirilmesi, şirketin kurumsallaşmasına ilişkin tam bir sonuç vermeyeceğinden, ki kare testinden ziyade, karşılaştırmalı frekans analizinden yararlanılmıştır.

3.10.1.1. Şirket Türü İle Kurumsallaşma Arasındaki İlişki

Araştırmaya 2 türden şirket katılmıştır. Bu iki türden şirketin kurumsallaşmaya yönelik etkileri şekli ve uygulama açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

3.10.1.1.1. Anonim ve Limited Şirketlerin Şekli ve Uygulamaya Yönelik Ortalama Kurumsallaşma Düzeyleri

Şekli kurumsallaşma düzeyine ilişkin frekans 1763'tür. Bunun şirket bazında dağılımı ve ortalamasının karşılaştırılması Tablo 3.15'te yer almaktadır.

Tablo 3.15: Şirket Türlerine Göre Ortalama Şekli Kurumsallaşma Düzeyi

Şirket	Şirket Adedi	Frekans	Ortalama Değer
A.Ş.	77	1035	13,4
LTD	73	728	10,0
Toplam	150	1763	

Tablo 3.15'te de görüleceği üzere, şekli olarak anonim şirketlerin kurumsallaşma düzeyi, limited şirketlerden daha yüksektir. Limited şirketlerde, "Kurumsallaşma çabası olmakla birlikte arzu edilen seviyenin altındadır.", anonim şirketlerde ise, "Şirkette kurumsallaşma çabası gelişmiş ve bu konuda yol alınmıştır." sonucu ortaya çıkmaktadır.

Uygulamaya yönelik kurumsallaşma düzeyine ilişkin ortalama değerler ise Tablo 3.16'da yer almaktadır.

Tablo 3.16: Şirket Türlerine Göre Uygulamaya Yönelik Ortalama Kurumsallaşma Düzeyi

Şirket	Şirket Adedi	Toplam Puan	Ortalama Değer
A.Ş.	77	3991	51,83
LTD	73	2487	34,07
Toplam	150	6478	

Tablo 3.16'da görüleceği üzere, şirketlerin türüne göre ortalama değeri alındığında, ankete katılan limited şirketlerde bu değer 34,07 iken, anonim şirketlerde 51,8'dir. Bu değerler incelendiğinde anonim şirketlerin ortalama kurumsallaşma düzeyi "orta düzeyde" iken, limited şirketlerin kurumsallaşma düzeyinde "yeterli değildir ancak kurumsallaşma yönünde çaba göstermektedir" sonucu çıkmaktadır. Buradan anonim şirketlerin uygulamaya yönelik kurumsallaşma düzeyinin, limited şirketlerin kurumsallaşma düzeyinden daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

3.10.1.1.2. Anonim ve Limited Şirketlerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Frekans Aralıklarına Göre Oransal Dağılımı

Anonim ve limited şirketlerin şekli ve uygulamaya yönelik kurumsallaşma düzeylerinin frekans aralıklarına göre dağılımı daha sağlıklı bir sonuç verebilecektir.

3.10.1.1.2.1. Şirketlerin Şekli Kurumsallaşma Düzeyinin Şirket Türlerine Göre Dağılımı

Şekli kurumsallaşma düzeyi arttıkça, Tablo 3.17’de görüleceği üzere anonim şirketlerin oransal olarak ağırlığı artmaktadır. Limited şirketlerde ise, en fazla %46,6 oran (34 şirket) ile “Şirkette kurumsallaşma çabası olmakla birlikte arzu edilen seviyenin altındadır.” aralığındadır. İleri kurumsallaşma düzeylerinde, limited şirketlerin ağırlığı azalmaktadır. Bu nedenle oransal olarak anonim şirketlerin kurumsallaşma düzeyi, limited şirketlerden daha yüksektir.

Tablo 3.17: Şirket Türlerine Göre Şekli Kurumsallaşma Aralıkları

Unsurun Şirkette Var Olma Adedi	Şekli Kurumsallaşma Düzeyi	AŞ(Şirket adedi)	AŞ(%)	LTD şirket adedi)	LTD(%)
0-5 arası	Şirket kurumsallaşma bakımından en zayıf düzeydedir.	3	3,9	9	12,3
6-10 arası	Şirkette kurumsallaşma çabası olmakla birlikte arzu edilen seviyenin altındadır.	18	23,4	34	46,6
11-15 arası	Şirkette kurumsallaşma çabası gelişmiş ve bu konuda yol alınmıştır	22	28,6	17	23,3
16-20 arası	Şirkette kurumsallaşma önemli ölçüde benimsenmiştir ve gerekli prosedürler hazırlanmıştır.	34	44,1	13	17,8
TOPLAM		77	100	73	100,0

3.10.1.1.2.2. Şirketlerin Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma Düzeyinin Şirket Türlerine Göre Dağılımı

Ankete katılan şirketlerin, şirket türlerine göre oransal olarak kurumsallaşma aralıkları Tablo 3.18’de yer almaktadır.

Tablo 3.18: Şirket Türlerine Göre Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma Aralıkları

Kurumsallaşma Puanı	Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma Düzeyi	AŞ(Şirket adedi)	AŞ(%)	LTD şirket adedi)	LTD(%)
0-20	Şirkette kurumsallaşma düzeyindeki uygulamalar son derece zayıf ve sınırlıdır.	4	5,2	28	38,4
21-40	Şirket kurumsallaşmaya yönelik uygulamalara çaba göstermektedir. Ancak yeterli değildir.	24	31,2	20	27,4
41-60	Şirketin kurumsallaşma düzeyindeki uygulamaları orta düzeydedir	19	24,7	14	19,2
61-80	Kurumsallaşma düzeyindeki uygulama gelişmiş durumdadır.	22	28,5	9	12,3
81-100	Şirketin kurumsallaşmaya yönelik uygulamaları oldukça gelişmiştir.	8	10,4	2	2,7
TOPLAM		77	100	73	100

Tablo 3.18’de görüldüğü üzere ankete katılan Limited Şirketlerin %38,4’ü (28 Şirket) ilk dilime girerken, anonim şirketlerin %5.2’si (4 Şirket) ilk dilimdedir. Kurumsallaşmamış veya sınırlı kurumsallaşma düzeyi olan şirketler karşılaştırıldığında limited şirketlerin kurumsallaşma düzeyi daha düşüktür. Diğer aralıklarda ise tabloda görüleceği üzere anonim şirketlerin oranı daha yüksektir. Kurumsallaşma düzeyi gelişmiş şirketlere bakıldığında, ankete katılan anonim şirketler arasında, yüksek oranda kurumsallaşma oranına sahip şirketlerin oranı %10,4 (8 Şirket) iken, limited şirketlerde bu oran %2,7’dir (2 Şirket). Orta düzeyde kurumsallaşmış ve kurumsallaşmanın ortanın üzerinde olduğu ve daha da ilerlemeye başladığı şirketlerde de anonim şirketlerin oransal dağılımı, limited şirketlere oranla yüksektir.

Anonim şirketlerin kurumsallaşma düzeyi, yapılan testlerin tamamında, limited şirketlerden daha fazla çıkmaktadır. Bunun farklı nedenleri olabilir. Anonim şirketlerde ortaklık hisseler bölünmüştür ve 5’ten

az ortakla anonim şirket kurulamaz. Ayrıca, kurumsallaşmanın yüksek oranda olmasının zorunlu olduğu, banka ve finans kurumları da ancak anonim şirket olarak kurulabilirler. Şirketlerin hisselerini halka açabilmesi de ancak anonim şirket yoluyla olur. Anonim şirketlerin yönetiminde yönetim kurulunun, limited şirketlerde ise şirket müdürünün olması, kurumsallaşma üzerinde önemli bir faktördür. Netice itibarıyla, tüm koşullar değerlendirildiğinde, anonim şirketlerin kurumsallaşma düzeyinin, limited şirketlerden yüksek olması normal bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

3.10.1.2. Şirketin Faaliyet Süresi İle Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki

Şekli kurumsallaşma düzeyi, Tablo 3.19'da görüldüğü üzere, 26 ve üzeri yıl faaliyette bulunmuş şirketlerde daha yüksektir. Ancak bariz bir üstünlük yoktur. Diğer sorularda ise ortalama kurumsallaşma düzeyi birbirine çok yakındır.

Tablo 3.19. Şirketin Faaliyet Süresi İle Şekli Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki

Faaliyet Süresi	Şirket Adedi	Frekans	Ortalama Değer
0-5 yıl	18	192	10,7
6-10 yıl	15	160	10,7
11-15 yıl	39	421	10,8
16-25 yıl	31	357	11,5
26 yıl ve üzeri	47	633	13,5
Toplam	150	1763	

Tablo 3.20'de görüleceği üzere, 26 yıl ve üzeri şirketlerde uygulamaya yönelik kurumsallaşma düzeyi diğerlerine nazaran daha yüksektir. Ancak diğer yıl aralıkları ile şirketlerin uygulamaya yönelik kurumsallaşma düzeyi arasında bariz farklılık görülmemektedir.

Tablo 3.20. Şirketin Faaliyet Süresi İle Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki

Faaliyet Süresi	Şirket Adedi	Toplam Değer	Ortalama Değer
0-5 yıl	18	668	37,1
6-10 yıl	15	601	40,1
11-15 yıl	39	1443	37,0
16-25 yıl	31	1339	43,2
26 yıl ve üzeri	47	2427	51,6
Toplam	150	6478	

Şirketler uzun süre faaliyette bulunduklarında kurumsallaşma düzeyi daha da artmaktadır. Ancak Şirketlerin faaliyette bulundukları ilk 15 sene içerisinde, kurumsallaşma açısından bir değişiklik bulunmamaktadır. Bunun nedeni şirketlerin gelişiminin 15 sene üzerinde olgunlaşarak, bunun paralelinde şirketlerin kurumsallaşmaya duyulan ihtiyacını artırması olabilir.

3.10.1.3. Şirket Yönetiminde Bulunan Nesil İle Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki

Tablo 3.21 ve Tablo 3.22’de görüleceği üzere, hem şekli hem de uygulamaya yönelik kurumsallaşma düzeyi 2. ve 3. nesilde 1. nesile nazaran daha yüksektir. Bu durum, teorik kısımda belirtildiği üzere, şirketlerin 1. nesilden sonra daha kompleks yapıya bürünmeleri nedeniyle, kurumsallaşma ihtiyaçlarının artmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.21: Şirket Yönetiminde Bulunan Nesil İle Şekli Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki

Faaliyet Süresi	Şirket Adedi	Frekans	Ortalama Değer
1. nesil	119	1346	11,3
2. nesil	21	284	13,5
3. nesil	10	133	13,3
Toplam	150	1763	

Tablo 3.22: Şirket Yönetiminde Bulunan Nesil İle Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki

Faaliyet Süresi	Şirket Adedi	Toplam Değer	Ortalama Değer
1. nesil	119	4912	41,3
2. nesil	21	1098	52,3
3. nesil	10	468	46,8
Toplam	150	6478	

3.10.1.4. Yönetimdeki Hakim Yapı İle Kurumsallaşma Arasındaki İlişki

Ankete katılan şirketler arasında en fazla şekli ve uygulamaya yönelik kurumsallaşma düzeyi halka açık şirketlerde görülmektedir. Halka açık şirketlerde ortalama şekli kurumsallaşma frekansı 14,4, ortalama kurumsallaşma değeri ise 65,73'tür. Bununla birlikte tek bir aile bireyinin hakim olduğu şirketlerde ortalama şekli kurumsallaşma frekansı 9,1, ortalama kurumsallaşma değeri ise 29,2'dir. Kurumsallaşma düzeyi, Tablo 3.23 ve Tablo 3.24'te görüleceği üzere, şirket yönetimine farklı kişilerin girmesi ile birlikte daha da artmaktadır. Bu durumun, şirketin kurumsallaşma gereksiniminden kaynaklanma ihtimali yüksektir. Şirkete farklı şirketler girdikçe yazılı kurallar ve bu kuralların uygulanması zorunlu hale gelmektedir. Halka açık ortaklıklarda zaten kurumsal yönetim ilkelerinin getirdiği bir zorunluluk vardır.

Tablo 3.23: Yönetimdeki Hakim Yapı İle Şekli Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki

Yönetime Hakim Olan Nesil	Şirket Adedi	Frekans	Ortalama Değer
Tek bir aile bireyi hakimdir.	42	384	9,1
Tamamen aile üyeleri arasında ortaklık vardır.	59	726	12,3
Aile dışı üyeler de vardır.	34	437	12,9
Halka açık ortaklıktır.	15	216	14,4
TOPLAM	150	1763	

Tablo 3.24: Yönetimdeki Hakim Yapı İle Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki

Yönetime Hakim Olan Nesil	Şirket Adedi	Toplam Değer	Ortalama Değer
Tek bir aile bireyi hakimdir.	42	1226	29,2
Tamamen aile üyeleri arasında ortaklık vardır.	59	2674	45,3
Aile dışı üyeler de vardır.	34	1592	46,8
Halka açık ortaklıktır.	15	986	65,7
TOPLAM	150	6478	

3.10.2. Yönetime Hakim Olan Nesille Şirketin Faaliyet Süresi Arasındaki İlişki

Yönetime hakim olan nesille şirketin faaliyet süresi arasındaki ilişki yapılan frekans dağılımı ile, Tablo 3.25'teki gibi bulunmuştur. *

Tablo 3.25: Yönetime Hakim Olan Nesille Şirketin Faaliyet Süresi Arasındaki İlişki

			Yönetimdeki Nesil			Toplam
			1.Nesil	2.Nesil	3.Nesil	
Şirketlerin Faaliyet Süresi	0-5 yıl	Sayı	18	0	0	18
		Yatay Yüzde (%)	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		Dikey Yüzde (%)	15,1%	,0%	,0%	12,0%
	6-10 yıl	Sayı	14	1	0	15
		Yatay Yüzde (%)	93,3%	6,7%	,0%	100,0%
		Dikey Yüzde (%)	11,8%	4,8%	,0%	10,0%
	11-15 yıl	Sayı	36	2	1	39
		Yatay Yüzde (%)	92,3%	5,1%	2,6%	100,0%
		Dikey Yüzde (%)	30,3%	9,5%	10,0%	26,0%
	16-25 yıl	Sayı	25	3	3	31
		Yatay Yüzde (%)	80,6%	9,7%	9,7%	100,0%
		Dikey Yüzde (%)	21,0%	14,3%	30,0%	20,7%
	26 yıl ve üzeri	Sayı	26	15	6	47
		Yatay Yüzde (%)	55,3%	31,9%	12,8%	100,0%
		Dikey Yüzde (%)	21,8%	71,4%	60,0%	31,3%
TOPLAM		Sayı	119	21	10	150
		Yatay Yüzde (%)	79,3%	14,0%	6,7%	100,0%
		Dikey Yüzde (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

3. nesil şirketler arasında 11 yıldan önce kurulan şirket mevcut değildir. 3. nesil şirketlerinin dağılımı şirketlerin faaliyet süresi arttıkça artmaktadır. 2. nesil şirketlerde ise ilk 5 yılda kurulan şirket mevcut değildir.

* İki değişken arasındaki ilişki “ki kare” testi ile belirlenmeye çalışılmış, ancak satır ve sütunlar arasında 5’den düşük değer olmasının (8 hücrede 5’in altında değer çıkmıştır.) “ki kare” testinin güvenliğini ortaya koyamaması nedeniyle, frekans dağılımı kullanılmıştır. Benzer satır ve sütunlar arasında birleştirme ile de 5’ten fazla değer bulunamamış veya birbirinden bağımsız satır ve sütunlar arasında birleştirmenin, çalışmanın niteliğini etkilemesi nedeniyle birleştirme yapılamamıştır.

2. nesil şirketlerde de dağılım, süre artışı ile birlikte artmaktadır. 1. nesil şirketlerde ise ağırlık %30,3 oran ile 11-15 yıl arasında faaliyet gösteren şirketlerdedir.

Ankete katılan şirketler arasında, 0-5 yıl arasında faaliyet gösteren şirketlerin tamamı 1. nesildir. 6-10 yıl arasında faaliyet gösteren şirketlerin ise %93,3 ü 1. nesile aittir. Şirketlerin faaliyet süresi arttıkça 2. ve 3. nesilin ağırlığı artmaktadır.

Oransal analiz, yatay olarak değerlendirilecek olursa, ankete katılan şirketlerin %79,3'ü 1. nesil şirketlerdir. 26 yıl ve üzeri şirketlerin ağırlığını %55,3 ile 1. nesil şirketler oluşturmaktadır. Bu kadar uzun süre faaliyetlerine devam eden şirketlerin, 1. nesil tarafından yönetilmesi, nesiller arasında şirketin devrinin zor gerçekleştiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bir başka sonuç ise devir gerçekleşmediği için, 2. nesile devredilmeye çalışılan şirketler sona ermekte ve bu nedenle istatistiksel olarak 1. nesil şirketler kalmaktadır. Bu durum şirketlerin şahıslarla özdeşleşmesinden kaynaklanmaktadır. Teorik kısımda 2. ve 3. nesilde devam eden aile şirketi sayısının çok nadir olduğu belirtilmişti. Ankette de benzer sonuç ortaya çıkmıştır. Bu şirketlerin uzun ömürlü olmalarına karşın, sürekliliği sağlayabilmeleri, sonraki nesillere devirlerine bağlıdır.

Dikey analizde, 2. nesil şirketlerin %71,4'ünün, 3. nesil şirketlerin ise %60'ının 26'yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. 2. ve 3. nesillerde ağırlığın 26 yıl ve üzerinde olması, 1. nesilin, yönetimi 2. nesile daha geç devretmesinden, en azından ilk 25 sene, şirket yönetiminde 1. nesilin kendisinin hakim olmasından kaynaklanmaktadır.

3.10.3. Şirkete Hakimiyet Derecesi İle Şirket Yönetimindeki Nesil Arasındaki İlişki

Yönetimdeki hakimiyet ile şirket yönetimindeki nesiller arasındaki ilişki frekans dağılımı ile Tablo 26'daki gibi belirlenmiştir. *

Tablo 3.26'da görüleceği üzere tek bir aile bireyinin hakim olduğu şirketlerin tamamı 1. nesil şirketlerdir. Yani 2. nesil ve 3. nesil aile şirketlerinde tek bir bireyin hakimiyeti yoktur. Bu durum aile şirketlerinin sonraki nesillere devredildiğinde şirket yönetimine katılımın arttığını göstermektedir. 1. nesil aile şirketlerinin %35,8'inde tek bir aile bireyi hakimken, şirkete birey-ortak katılımı arttıkça bu oran düşmektedir. Yani 1. nesil şirketler oransal olarak katılımcı yönetimin az olduğu şirketlerdir.

Tablo 3.26: Şirkete Hakimiyet Derecesi İle Şirket Yönetimindeki Nesil Arasındaki İlişki

			Yönetime Hakim Olan Yapı				TOPLAM
			Tek bir aile bireyi hakimdir.	Tamamen aile üyeleri arasında ortaklık vardır.	Aile dışı üyeler de vardır.	Halka açık ortaklıktır.	
Şirket Yönetimde Bulunan Nesil	1.Nesil	Sayı	42	39	27	11	119
		Oran	35,3%	32,8%	22,7%	9,2%	100,0%
	2.Nesil	Sayı	0	12	6	3	21
		Oran	,0%	57,1%	28,6%	14,3%	100,0%
	3.Nesil	Sayı	0	8	1	1	10
		Oran	,0%	80,0%	10,0%	10,0%	100,0%
TOPLAM		Sayı	42	59	34	15	150
		Oran	28,0%	39,3%	22,7%	10,0%	100,0%

* İki değişken arasındaki ilişki “ki kare” testi ile belirlenmeye çalışılmış, ancak satır ve sütunlar arasında 5’den düşük değer olmasının (6 hücrede 5’den düşük değer çıkmıştır.) “ki kare” testinin güvenliğini ortaya koyamaması nedeniyle, frekans dağılımı kullanılmıştır. Benzer satır ve sütunlar arasında birleştirme ile de 5’ten fazla değer bulunamamış veya birbirinden bağımsız satır ve sütunlar arasında birleştirmenin, çalışmanın niteliğini etkilemesi nedeniyle birleştirme yapılamamıştır.

3.10.4. Şirket Türü ile Yönetime Hakim Olan Nesil Arasındaki İlişki

Şirket türü ile yönetime hakim olan nesil arasındaki ilişki frekans dağılımı ile aşağıdaki gibi belirlenmiştir.*

Hem anonim hem de limited Şirketlerin bir sonraki nesile geçişinde oran düşmektedir. Ancak Tablo 3.27’de görüleceği üzere ankete katılan şirketler arasında 3. nesile devredilebilen limited şirket bulunmamaktadır. Bunun dışında limited şirketlerin %89’unu 1. nesil yönetmektedir. Bu nedenle limited şirketlerde nesiller arası geçişin daha zor olduğu, başka bir ifade ile sürekliliğin sağlanmasının anonim şirketlere nazaran daha kötü durumda olduğu görülmektedir.

Tablo 3.27. Şirket Türü ile Yönetime Hakim Olan Nesil Arasındaki İlişki

			Yönetime Hakim Olan Nesil			TOPLAM
			1.Nesil	2.Nesil	3.Nesil	
Şirket Türü	Anonim Şirket	Sayı	54	13	10	77
		Oran	70,1%	16,9%	13,0%	100,0%
	Limited Şirket	Sayı	65	8	0	73
		Oran	89,0%	11,0%	,0%	100,0%
TOPLAM		Sayı	119	21	10	150
		Oran	79,3%	14,0%	6,7%	100,0%

* İki değişken arasındaki ilişki “ki kare” testi ile belirlenmeye çalışılmış, ancak satır ve sütunlar arasındaki hücrelerde 5’den düşük değer olmasının “ki kare” testinin güvenliğini ortaya koyamaması nedeniyle, frekans dağılımı kullanılmıştır. Benzer satır ve sütunlar arasında birleştirme ile de 5’ten fazla değer bulunamamış veya birbirinden bağımsız satır ve sütunlar arasında birleştirmenin, çalışmanın niteliğini etkilemesi nedeniyle birleştirme yapılamamıştır.

3.10.5. Şirket Türü İle Şirketin Faaliyet Süresi Arasındaki İlişki

Yapılan ki-kare testinin neticesinde şirket türü ile faaliyet süresi arasında “ki-kare değeri” 24,541, çift taraflı anlamlılık ise “ $P=0,000$ ” çıkmıştır. 0,05 anlamlılık düzeyinde farklar anlamlı olduğundan, iki değişken arasında bir ilişki mevcuttur ($P<0,05$). Tablo 3.28’de görüleceği üzere limited şirketler ağırlıklı olarak 11-15 yıl arasında faaliyet göstermektedir. Anonim şirketlerde ağırlık ve %49,6 ile 26 yıl ve üzeri faaliyet gösteren şirketlerdedir. Şirketlerin faaliyet süresi arttıkça oransal olarak anonim şirketlerin ağırlığı artmaktadır. Bu durumda anonim şirketlerin, limited şirketlere oranla daha uzun süreli faaliyette bulunmakta olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.28: Şirket Türü İle Şirketin Faaliyet Süresi Arasındaki İlişki

			Şirketin Türü		TOPLAM
			Anonim Şirket	Limited Şirket	
Faaliyet Süresi	0-5 yıl	Sayı	8	10	18
		Oran	10,4%	13,7%	12,0%
	6-10 yıl	Sayı	6	9	15
		Oran	7,8%	12,3%	10,0%
	11-15 yıl	Sayı	13	26	39
		Oran	16,9%	35,6%	26,0%
	16-25 yıl	Sayı	12	19	31
		Oran	15,6%	26,0%	20,7%
	26 yıl ve üzeri	Sayı	38	9	47
		Oran	49,4%	12,3%	31,3%
TOPLAM		Sayı	77	73	150
		Oran	100,0%	100,0%	100,0%

“ki-kare değeri” 24,541, çift taraflı anlamlılık ise “ $P=0,000$ ”dır. 0,05 anlamlılık düzeyinde farklar anlamlı olduğundan, iki değişken arasında bir ilişki mevcuttur ($P<0,05$).

3.10.6. Şirket Türü İle Karar Almadaki Hakimiyet Arasındaki İlişki

Şirket türü ile şirketlerdeki karar almadaki hakimiyet arasında yapılan ki-kare testinde, ki-kare değeri 6,888, çift taraflı anlamlılık ise “ $P=0,032$ ”

çıkmiştir. 0,05 anlamlılık düzeyinde farklar anlamlı olduğundan, bu iki değişken arasında bir ilişki mevcuttur ($P<0,05$). *

Tablo 3.29: Şirket Türü İle Karar Almadaki Hakimiyet Arasındaki İlişki

			Şirket Türü		TOPLAM
			Anonim Şirket	Limited Şirket	
Karar Almadaki Hakimiyet	Tek bir aile bireyi hakimdir.	Sayı	16	26	42
		Yüzde	20,8%	35,6%	28,0%
	Tamamen aile üyeleri arasında ortaklık vardır.	Sayı	29	30	59
		Yüzde	37,7%	41,1%	39,3%
	Aile dışı üyeler de vardır-Halka açık ortaklıktır	Sayı	32	17	49
		Yüzde	41,6%	23,3%	32,7%
	TOPLAM	Sayı	77	73	150
		Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

“ki-kare” değeri 6,888, çift taraflı anlamlılık ise “ $P=0,032$ ”dır. 0,05 anlamlılık düzeyinde farklar anlamlı olduğundan, bu iki değişken arasında bir ilişki mevcuttur ($P<0,05$)

Tablo 3.29’da göre tek bir aile bireyinin hakim olduğu şirketlerde limited şirketler oransal olarak anonim şirketlerden fazla olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Aile dışı üyeler (Halka açık ortaklıklar dahil) anonim şirketlerin %41,6’sında var iken, limited şirketlerde bu oran %32,7’dir. Yani anonim şirketlerde 3. Kişilerin katılımı, limited şirketlere kıyasla daha yüksektir.

* Yapılan ki-kare testinde satır ve sütunlar arasında yer alan hücrelerde 5 ten düşük değer çıktığından, şirketlerde hakimiyete ilişkin 2 farklı satır olan, “Karar almada aile dışı üyeler de vardır.” ile “Halka açık ortaklıktır.” satırları birleştirilerek test yapılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya ekonomisinin globalleşmesi ile birlikte dış ticaret hacmi hızla artmaktadır. Maliyet ve marka avantajına sahip olan uluslararası şirketlerin varlığı, şirketlerin girmek istediği dış piyasalarda rekabet rekabeti zorunlu kıldığı gibi, ulusal piyasalarda da yoğun rekabetin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Türkiye'nin Gümrük Birliğine girmesi ve Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde olması, siyasal ilişkilerin yanı sıra ekonomik nedenlere de dayanmaktadır. Bu oluşum, globalleşmeyi Türkiye açısından daha da önemli hale getirmektedir. Bu derece hızlanan uluslararası ticarete, şirketlerin ekonomide daha önemli rol alabilmesi; eksikliklerini giderebilmesi ve rekabet avantajı sağlayabilmesi ile yakından ilişkilidir. Rekabet avantajı, şirketlerin kurumsal yapılarını sağlamlaştırmaları ile mümkün olabilir.

Türkiye'de aile şirketleri, ülke ekonomisi içerisinde önemli yere sahiptir. Yapılan araştırmalara göre Türkiye'deki şirketlerin %95'i aile şirkettir. Bu nedenle aile şirketlerinin verimliliğindeki artış, Türkiye ekonomisindeki göstergeleri de olumlu seviyede etkileyecektir.

Aile şirketlerinin bünyelerinde barındırdıkları bir takım dezavantajların giderilmesi, bu şirketlere, problem olduğu anda müdahale etmek ile değil, şirketlerin kurumsallaşması ile mümkün olur. Aile şirketleri, kuruluş döneminde küçük ölçekli olmaları nedeniyle, kolay idare edilebilmektedirler. Ancak, zamanla, şirketlerin büyümesi ile birlikte problemler de ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, şirketlerin daha kuruluş aşamalarında geleceğe yönelik stratejik planlama yapmaları ve bu plan doğrultusunda kurumsal yapılarını oluşturmaları gerekmektedir.

Aile şirketlerinin kurulması, şekli olarak, TTK'da yer alan şirket türlerinden birinin seçilmesi ve ticaret siciline tescili ile başlamaktadır. Şirketlerin, limited ve anonim şirket şeklinde kurulması, kurumsallaşmanın sağlanabilmesi açısından önemlidir. Bu şirketler, ayrı tüzel kişiliğinin olması, şirket ve ortakların mal varlığının birbirinden ayrılabilmesi ve ortakların hisselerinin şirketin infisahını gerektirmeden devredilebilmesi nedeniyle kurumsallaşmaya uygundur. Aile şirketlerinin şekli olarak kurumsallaşması, bu şirketlerin örgüt içerisinde gerekli departmanlara ve yazılı kurallara sahip olması ile mümkündür. Ancak kurumsallaşma, öncelikle bu kuralların uygulanabilirliği ve şirketin bu konuda istekli olması ile başlar. Kurumsallaşma için gerekli unsurlar arasında, buna istekli ve yön veren lider, uzun vadede oluşan kurum kültürü, örgüt yapısının belirginleşmesi, eğitim, geleceğe yönelik planlama ve denetim yer almaktadır. Aile şirketlerinde şirkete hakim olan ailenin de tutumu kurumsallaşmada önemlidir. Aile ilişkilerinin de belirgin olması şirketin varlığı ve sürekliliği için zorunludur. Aile ilişkileri, şirketin yapısına göre belirlenen kurallarla veya son zamanlarda üzerinde durulan “aile anayasası” ile belirginleşebilir.

Belirli büyüklüğe ulaşmış aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri, bu şirketlerin literatürde yer alan dezavantajlara hangi ölçüde sahip oldukları ve globalleşmeye hazır olma düzeyleri bu araştırma çalışması ile belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırmanın kapsamına kurumlar vergisi mükellef sayısı açısından Türkiye’de ilk iki sırada yer alan İstanbul ve Ankara’daki 150 şirket dahil edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, aile şirketlerinin %79’u 1. nesil tarafından yönetilmektedir. Bu durum, aile şirketlerinin nesiller arasındaki devrinin zorluğunu ve şirketlerin sonraki nesillerde sürekliliğini sağlayamayarak sona erdiklerini göstermektedir. Yapılan bir araştırmaya

göre de İngiltere ve ABD’de kurulan aile şirketlerinden 3. nesile devredilip faaliyetlerini sürdürebilenlerin oranı yaklaşık %3’tür.

Aile şirketlerinin bünyelerinde barındırdıkları bir takım hususlar ve bu hususların uygulamaya dökülmesi bakımından kurumsallaşma düzeyleri, şekli ve uygulamaya yönelik olarak iki açıdan belirlenmiştir. Şekli açıdan bu şirketlerin, kurumsallaşma çabası gelişmiş ve bu konuda yol almakta oldukları, uygulama açısından ise, orta derecede kurumsallaştıkları sonucu çıkmıştır. Aile şirketlerinde şekli ve uygulamaya yönelik kurumsallaşmada şirketlerin en düşük oranda sahip oldukları ve uyguladıkları unsur aile anayasasıdır. Kurumsallaşmada, şirketlerde en fazla görülen unsur ise şekli açıdan yönetim kurulu, uygulama açısından ise iş ve görev tanımlamasıdır.

Anonim şirketlerin, limited şirketlere nazaran daha çok kurumsallaştığı bu çalışmadan elde edilen bir diğer sonuçtur.

Aile şirketlerinin ilk 25 senesinde, kurumsallaşma düzeyleri arasında fark bulunmamaktadır. Ancak, 25 yıl sonrasında şirketler, diğer yıllara oranla daha kurumsal hale gelmekte ve 25 yıl ve üzeri şirketlerde kurumsallaşma oranı artmaktadır.

Bu şirketlerin kurumsallaşma düzeyleri birinci nesilde, ikinci ve üçüncü nesile oranla daha düşüktür. Sonraki nesillerde gerek şirket gerekse aile yapısının karmaşıklaşması neticesinde, kurumsallaşma ihtiyacının arttığı görülmektedir. Başka bir sonuç ise, kurumsallaşma düzeyi nispeten daha yüksek şirketlerin bir sonraki nesile geçebildiğidir.

Tek başına idare edilen aile şirketlerinde, kurumsallaşma oranı diğer şirketlere nazaran daha düşüktür. Yönetime farklı aile bireylerinin

katılmasıyla kurumsallaşma düzeyi artmakta, aile dışı kişilerin girmesiyle daha da yükselmektedir. En yüksek oranda kurumsallaşma halka açık şirketlerdedir. Bu durumun nedeni, şirketteki ortaklık yapısı karmaşık hale geldikçe, kurumsallaşmaya olan ihtiyacın artmasıdır. Başka bir sonuç ise, ailenin şirket üzerindeki etkisinin azalması nedeniyle, kurumsallaşma oranının arttığıdır.

Aile şirketleri ağırlıklı olarak, yüksek oranda kurumsallaşmayı sağlayamadıklarını düşünmektedirler.

Aile şirketlerinin %55'i özsermaye ile yatırım yapılmasının şirket lehine olduğunu düşünürken, %40'ı bu görüşe katılmamaktadır. Şirketlerde yabancı sermayenin kullanılması, optimal sermaye yapısına ulaşınca kadar şirket için öz sermayeden daha ucuz olduğundan, bu şirketlerin yatırıma giderken yabancı sermaye kullanmayı düşünmemeleri optimal sermaye yapısına ulaşamadıkları sonucunu vermektedir. Ayrıca, kredi kullanılmasında ailenin etkili olduğu görüşüne katılan şirketlerin oranı %52 iken, katılmayanların oranı %47'dir. Şirketlerin kredibilitesinde ailenin etkili olması muhasebede kişilik kavramına aykırıdır ve şirketin finansal yapısının, aileden bağımsız hale gelemediğinin göstergesidir. Bu nedenle aile şirketlerinde, finansal açıdan optimal sermayenin bulunmasında ve şirketin finansal olarak tüzel kişiliğinin aileden bağımsız hale gelmesinde problemler bulunmaktadır.

Aile şirketlerinde nepotizmin önemli bir dezavantaj olduğu düşünülse de, yapılan araştırmada, aile şirketleri, şirketlerinde nepotizm olmadığını iddia etmektedirler. Şirketlerinde nepotizm olduğunu kabul eden aile şirketlerinin oranı yaklaşık %13'tür.

Yapılan araştırma neticesinde aile şirketlerinin, profesyonellerin, mali denetim şirketlerinin, yönetim danışmanlık şirketlerinin görüşlerine katılmakla birlikte, şirkette karar almada hakimiyeti bırakmak istemedikleri sonucu çıkmıştır. Burada yer alan çelişki, birçok şirkette ailenin, kurumsallaşmayı istemekle birlikte, yetkisini elden bırakmak istememesi nedeniyle oluşmaktadır.

Aile şirketleri arasında, güç kavgalarının şirketi etkilediğini düşünen şirketler ile etkilemediğini düşünen şirketlerin oranı birbirine yakındır. Bu şirketlerin %48'i aile içi çatışmaların şirketi etkilediğini düşünürken, %47'si bu duruma katılmamaktadır. Bu nedenle Türkiye'deki bir takım aile şirketleri aile çatışmalarından etkilenirken, bir kısmı ise etkilenmemektedir. Ancak, şirketlerin %48'inin aileden etkilenmesi tüzel kişiliklerinin tam olarak sağlanamadığının ve aile içi ilişkilerin tam olarak netleşmediğinin göstergesidir. Şirketlerde aile anayasasının düşük oranda olması bu durumun gerekçesi olarak gösterilebilir.

Aile şirketlerinde, 1. nesilde şirketlerin %35'i tek bir aile tarafından yönetilmekte iken 2 ve 3. nesilde tek bir aile bireyinin yönetime hakim olduğu şirket bulunmamaktadır.

Anonim şirketlerin %13'ü üçüncü nesile devredilirken, limited şirketlerde üçüncü nesile devredilebilen şirket bulunmamaktadır. Ayrıca ikinci nesile geçebilen şirket oranı anonim şirketlerde yaklaşık %30, limited şirketlerde ise %11'dir. Anonim şirketlerde, nesiller arasındaki devir sonrasında, şirketlerin yaşamlarını sürdürebilme oranı limited şirketlerden daha yüksek seviyededir.

Anonim şirketler, limited şirketlere oranla daha uzun süreli olarak faaliyetlerine devam edebilmektedirler. Anonim şirketlerde karar almaya katılım, limited şirketlere oranla daha fazladır. Limited şirketlerin %23'ünde aile dışı üye varken (halka açık şirketler dahil), bu oran anonim şirketlerde yaklaşık %42'dir.

Araştırmaya katılan şirketlerin, %63'ü araştırma geliştirme faaliyetlerine önem verdiklerini, %71'i markalarının tanınmış olduğunu, %54'ü uluslararası rekabete hazır olduklarını ve %65'i uluslararası ticaret yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu unsurlar itibariyle şirketler globalleşmeye hazır görünmektedirler. Ancak, araştırmaya katılan şirketlerin ancak %14'ünde CE belgesi, %39'unda ise TSE-TSEK belgesi bulunmaktadır. Globalleşmeye hazır olduğunu ve AR-GE yatırımları ile markalarının önemli olduğunu düşünen şirketlerin, Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde, CE belgelerinin olmaması önemli bir eksikliktir. Dünyanın her yerinde uluslararası ticaret artmakta iken, şirketlerin bu ortamda rekabete hazır olması gerekmektedir. Bahsi geçen şirketler, rekabete hazır olduklarını düşünmelerine karşın anket sonuçları itibariyle, hazır olmadıkları izlenimini vermektedirler.

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin globalleşme sürecinde kurumsallaşması zorunludur. Bu şirketlerin rekabet güçlerini artırabilmeleri, uluslararası piyasalara uyum göstermeleri, ISO, CE, ülke içinde de TSE, TSEK belgelerini almaları, markalarını güçlendirmeleri ile mümkündür. Ülkemizde kurumsallaşan aile şirketlerinin oranı, genel şirketler içerisinde düşüktür. Yapılan araştırmada, büyümekte olan veya büyük ölçekli şirketlerde dahi, ortalama kurumsallaşma oranının orta düzeyi geçemediği görülmüştür. Bu şirketlerin ciddi çalışmalara girerek, kurumsallaşma yönünde yol kat etmeleri gerekmektedir. Şirketlerin kurumsallaşması, şirket

yönetiminin kurumsallaşmaya istekli olması, çalışanlarını eğitmesi, şirkette bir örgüt kültürünün oluşması, geleceğe yönelik planlama yapılması, şirket faaliyetlerinin denetlenmesi ve şirketin örgütsel yapısının sistematik bir hale gelmesi ile olacaktır. Bunun yanında kurumsallaşan şirketlerin, “örgüt geliştirme” ile kurumsal yapılarını sürekli olarak yeniliklere açık tutmaları gerekmektedir. Ayrıca aile şirketlerinde yönetime hakim olan aileler, şirket içi ilişkilerinin belirlenmesi için, kendi yapılarına uygun bir aile anayasasını kullanmalıdırlar. Aile şirketlerinin orta ve uzun vadede, kendi dinamiklerine uygun bir şekilde yapılanmaya gitmeleri hem kendilerine hem de ülke ekonomisine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

AKAT, İlter, T. ATILGAN

1992 *Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*,
Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Çözüm Dizisi, TOBB yayın
No: Genel 226, AYDB 115, Ankara. 1992.

AKDİŞ, Muhammet

2000 “**Denizli Ekonomisi ve Globalleşme**”, Denizli Ticaret
Odası Dergisi, Yıl:2000, Sayı:24, s.10-13.

AKGÜÇ, Öztin

1994 *Finansal Yönetim*, Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 63, 6.
Baskı, Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı
Yayın no: 15, Ankara.

ALAYOĞLU, Nihat

2003 *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MUSİAD
Yayınları No:42, İstanbul, Kasım 2003.

ALPAY, Yurdakul

1990 *İşletme Planlaması*, Cem Yayınevi, İstanbul, 1990.

ANDREWS, Paul

2002 “Family Business”, Familybizz.net, September 2002,

ANGUS, M.Patricia

2005 "The Family Governance Pyramid: From Principle to Practice", The Journal of Wealth Management, Summer 2005, 7-13.

ARSLAN, İbrahim

1998 *Şirketler Hukuku Bilgisi*, Mimoza Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., Mimoza Yayınları 58, Hukuk Dizisi:24, Konya, 1998.

ATEŞ, Özgür

2005 *Aile Şirketleri Değişim ve Süreklilik*, ASO Yayını, Haziran 2005.

ATİKER, Mustafa

2005 "Değişen Dünya ve Rekabet Ortamında Aile Şirketleri: Konya Örneği", Konya Yeni İpekyolu Dergisi, Temmuz 2005, Sayı 209
<http://www.kto.org.tr/tr/dergi/dergiyazioku.asp?yno=357&ano=48>, Erişim 16.06.2006.

BUMİN, Birol

1990 *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Ve Çatışmanın Yönetimi*, 1990, Bizim Büro Basımevi, Ankara, Mart 1990.

BÜYÜKÖZKAN, Gülçin

- 2002 “Entellektüel Sermaye Yönetimi”, Kalder Forum Önce Kalite Dergisi, Nisan-Mayıs-Haziran 2002, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=718&tempID=1®ID=2, Erişim: 01.06.2006.

CARNEY, Michael

- 2005 “Corporate Governance and Competitive in Family Controlled Firms”, Entrepreneurship Theory and Practice, May 2005, 249-265.

CHRISMAN, James, J. J.H. Chua, P.Sharma,

- 2005 “Trends And Directions In The Development Of Strategic Managament Theory Of The Family Firm”, Entrepreneurship Theory and Practice, September 2004, 555-575.

DEMİR, Volkan

- 2004 “Aile İşletmelerinde Cari Hesap Sorunları”, Family Business Aile İşletmeleri Yönetim Dergisi, Haziran-Temmuz 2004, Sayı 2, 32-33.

DOĞAN, Selen

- 1997 “İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”, Türk İdare Dergisi, Haziran 1997, Sayı: 415, 203-232.

ELÇİ, Elif

2004

“Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Örgüt Geliştirme Aracı”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Mater Tezi, Ankara 2004.

ERDOĞMUŞ, Nihat

2004

Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları No:1, İstanbul, Şubat 2004.

EREN, Erol

1990

İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İşletme Fakültesi Yayın No: 234, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 127, .3 Baskı, İstanbul, 1990.

1993

Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., Yayın No: 401, İstanbul Ekonomisi Dz:33, 2. Bası, İstanbul, Ekim 1993.

1998

Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1998.

FINDIKÇI, İlhami

2005

“Aile Şirketleri, Alfa Basım Yayım Ltd.Şti, İstanbul, 2005.

FIRAT, Ebru

- 2001 “Akraba Ekonomisi”, Capital Dergisi,
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2150,
 Erişim: 01.09.2001

GOFFEE, Rob, G.Jones,

- 2003 *Kurum Kùltürü*, Mediacat Kitapları, Birinci Basım,
 İstanbul, 2003.

GÜÇLÜ, Nezahat

- 2003a “Örgüt Kùltürü”, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 6, 2003, 147-159.
- 2003b “Stratejik Yönetim”, G.Ü.Gazi Eğitim Fakùltesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, 2003, 61-85.

HUNT, James H.

- 2006 “Toward the Development of a competency model of Family Firm Leadership”,
<http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1998/07-hunt.pdf> , Erişim 29.05.2006.

İBİCİOĞLU, Hasan ve D.B.İşler

- 2005 *İşletmelerde Aile Değerleri Kurumsal Kùltür İlişkisine İlişkin Göller Bölgesi İmalat Sektöründe Bir Uygulama*, 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 13-14 Mayıs 2005, 441-455.

KARPUZOĞLU, Ebru,

2004 *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları 114, Yönetim Dizisi 16, İstanbul, Ağustos 2004.

KÖK, Sabahat BAYRAK

2006 “Aile Şirketleri’nde Yeniden Yapılanma Eğilimi Ve Kurumsallaşma İhtiyacı”,
[http://isl.etu.edu.tr/TOBB%20\(E\)/TOBB%20Bildiri/02.%20B1.%20Oturum/01.%20Sabahat%20Bayrak%20K%F6k.doc](http://isl.etu.edu.tr/TOBB%20(E)/TOBB%20Bildiri/02.%20B1.%20Oturum/01.%20Sabahat%20Bayrak%20K%F6k.doc), Erişim
 28.05.2006.

KIRIM, Arman

2001 *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık 293, Şirket Kültürü Dizisi, 1. Basım Haziran 2001, İstanbul.

KİPER, Osman

1995 *Uygulamada Ticaret Şirketleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995.

KÖSE, Sevinç, S. Tetik, C. Ercan

2002 “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, Yıl 2001, Cilt:7, Sayı:1, 219-242.

KUT, Şükrü

2006

“Kurumsal Düşünce Ve Kurumsal Yapılanma Çalışmaları”,

[http://isl.etu.edu.tr/TOBB%20\(E\)/TOBB%20Bildiri/02.%20B1.%20Oturum/02.%20%DE%FCkr%FC%20Ku.doc](http://isl.etu.edu.tr/TOBB%20(E)/TOBB%20Bildiri/02.%20B1.%20Oturum/02.%20%DE%FCkr%FC%20Ku.doc),

Erişim,

04.06.2006.

MÜFTÜOĞLU, Tamer

1999

İşletme İktisadı, Turhan Kitapevi Basım Yayım

Tic.Ltd.Şti., 3. Baskı, Ankara, Ocak 1999.

ÖNCEL, Şeyma

2003

“Zirvedeyken Neden Bıraktılar?”, *Capital*, 01.11.2003,

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=445, Erişim: 03.06.2006.

ÖZEL, Mustafa

2002

“Aile Şirketleri Kurumlaşmalı”, *Yeni Şafak Gazetesi*,

15.12.2002.

ÖZKAYA; Meltem ONAY

1990

“Koç Holding’in Kurumsallaşma Başarısı”, *İktisat İşletme ve Finans*, Yıl 14, Sayı 162, Eylül 1990, 89-95.

ÖZKAYA, Ş. Sibel

2003 “Kurumsallaşma Ve Iso 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri”, Dış Ticaret Dergisi, Özel sayı, Ekim 2003, <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ozelsayieki m/sibel.htm>, Erişim: 03.06.2006.

ÖZKIVRAK, Özlem

2001 “Globalleşme, Bölgeselleşme, Mega Rekabet Ve Türkiye”, Dış Ticaret Dergisi, Temmuz 2001, <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/OCAK2001/globallesme.htm>, Erişim: 18.06.2006.

PARLATIR, İsmail, N.Gözaydın ve H.Zülfikar,

1998 *Türkçe Sözlük*, Türk Dil Kurumu Yayınları:549, Sözlük Bilim ve Uygulama Kolu Yayınları Türkçe Sözlükler Dizisi:1, 9. Baskı, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara, 1998.

POROY, Reha, Ü. TEKİNALP ve E. ÇAMOĞLU,

2000 *Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku*, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2000.

SAĞLAM, Necdet

2002a “Aile Şirketlerinde Anayasaya Gerek Var Mı?”, Dünya Gazetesi, 11.05.2002.

2002b “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma”, Sanayide Yeni Ufuk, Eskişehir Sanayi Odası Dergisi, Ocak-Mart-2002, 32-35.

SARAÇOĞLU, Fatih,

2004 *İşletmelerin Vergilendirilmesi Ve Kurumlaşma*, Martı Kitap ve Yayınevi, Ankara 2004.

SAVAŞ, Halil

2003 “Avrupa Birliği Standardizasyon Kurumları Ve CE işareti”, C.Ü. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2003, 121-140.

SCHEIN, Edgar H

2002 “Örgütsel Kültür”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı 3, 2002, Çeviren: AKBABA, Atilla.

SEYREK, Yücel İ.

2006 “Stratejik Planın Yansıması”,
<http://www.kalder.org/page.asp?pageID=683&keyword=%C3%B6rg%C3%BCt%20k%C3%BCit%C3%BCr%C3%BC&CatID=4&ContentID=720>, Erişim: 06.06.2006.

TAHİROĞLU, Gülçin Uysal

2001 Akşam, 03.09.2001.

TARCAN, Ayşe

2003 “Aile Anayasası”, Akşam Gazetesi, 08.09.2003.

TEKİNAY, N. Aslı

2003 “Genel Müdürünü Kendin Yetiştir”, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, 01.12.2003,
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=402, Erişim: 03.06.2006.

TORTOLA, Jane Olszeski

2005 “A New Addition To Family”, Progressive Grocer, 2.1.2005, vol.84 issue 2, 20-22.

URAL, Aydın

2004 *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık Yönetim Dizisi 431, Ağustos 2004.

US, Ahmet Talat

2002 “Aile Şirketleri ve Yönetim”, Kalder Forum Önce Kalite Dergisi, Temmuz-Ağustos-Eylül 2002,
http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749&templID=1®ID=2, Erişim 02.06.2006.

YELKİKALAN, Nazan ve E.Aydın

2006 “Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi”,
<http://biibf.comu.edu.tr/nyelkikalaneaydin.pdf>, Erişim 30.05.2006.

YILDIRIM, Abdurrahman,

2006 “Güncel Yorumlar”,
<http://www.borsaguide.com/news.php?n=115&PHPS ESSID=f8e7292354a0a37f5390101fa6141db2>, Erişim: 09.06.2006.

YILMAZ, Gigen

2003 “Türkiye’de e-Kobi Gerçeği”,
http://www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr_kobiler2004.pdf#search=%22istatistiksel%20b%C3%BCy%C3%BCK%20%C3%B6l%C3%A7ekli%20firmalar%C4%B1n%20k%C3%BC%A7%C3%BCK%20%C3%B6l%C3%A7ekli%20firmalara%20oran%C4%B1%22, Erişim: 24.08.2006.

ASO

2005

Ankara Sanayi Odası Aile Anayasası, Ankara Sanayi Odası Yayını, Haziran 2005, Yayın No:57, http://www.e-aso.org.tr/html/TUR/yayinlarimiz/aso_aileanayasasi.pdf, Erişim 15.08.2006.

Family Business Aile İşletmeleri Yönetim Dergisi

Nisan-Mayıs 2004 Sayı 1,10-13.

<http://www.Familybizz.net/research>

2006

"Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Paneli Notları"

2005

Cevahir Kongre Merkezi,
http://cgft.sabanciuniv.edu.tr/tr/kaynak_merkezi/ISO2004kongre_oturum.doc, 04.10.2005, Erişim, 03.06.2006.

gib.gov.tr

2006

http://www.gib.gov.tr/fileadmin/user_upload/VI/AIGMS/2006/TABLO_10.xls, Erişim 01.09.2006.

Global.com.tr

2004

<http://www.global.com.tr/yeni/resPopNew.jsp?pkID=4914>, 29.03.2004, Erişim 04.06.2006.

Sabah.com.tr

2005

<http://www.sabah.com.tr/2005/07/04/eko93.html>,
04.04.2005, Erişim: 04.06.2006..

Spk.gov.tr

2003

[http://www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/kurumsalyonetim
/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf](http://www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/kurumsalyonetim/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf), Erişim 03.09.2006.

Ntvmsnbc.com

2005

<http://www.ntvmsnbc.com/news/338639.asp>,
26.08.2005, Erişim 04.06.2006.

EKLER

Ek 1 : ASO Aile Anayasası

Ek 2 : Anket Soruları

ANKARA SANAYİ ODASI AİLE ANAYASASI



ATATÜRK BULVARI NO: 193 [06680] KAVAKLIDERE / ANKARA
TEL. [0312] 417 12 00 FAX: 417 43 70-417 52 05
www.aso.org.tr
e-mail: aso@aso.org.tr



ANKARA SANAYİ ODASI

**ANKARA SANAYİ ODASI
AİLE ANAYASASI**

HAZİRAN 2005

**Ankara Sanayi Odası Yayını
Yayın No: 57**

ANKARA SANAYİ ODASI
AİLE ANAYASASI
İÇERİK DİZİNİ

BAŞLANGIÇ	3
BÖLÜM 1- GENEL HÜKÜMLER	4
BÖLÜM 2- ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ	6
BÖLÜM 3- İDARİ YAPILANMA	10
BÖLÜM 4- MÜLKİYET	14

ANKARA SANAYİ ODASI
AİLE ANAYASASI

Bu Anayasa, 4 bölüm ve 20 maddeden oluşmaktadır. “Genel Hükümler” başlığını taşıyan birinci bölümde Anayasa’nın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler yer almaktadır. “Çalışma İlişkileri”nin ele alındığı ikinci bölümde, aile dışından ya da aile üyelerinden olan çalışan ve yöneticilere ilişkin düzenlemeler, şirkette görev alan aile üyelerinin uymaları gereken kurallar ele alınmıştır. Anayasa’nın üçüncü bölümü aile toplantılarına, aile konseyi ve üyelerine, konseyin çalışma şekil ve görevlerine ilişkin hükümlerin yer aldığı “İdari Yapılanma”ya ayrılmıştır. “Mülkiyet” başlığını taşıyan son bölümdeki hükümler ise şirketin mülkiyet yapısı ve bu yapıda meydana gelebilecek değişimlere ilişkin düzenlemeleri içermektedir.

BÖLÜM 1 GENEL HÜKÜMLER

Gerekçe

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

Amaç

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

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

Aile Değerleri

MADDE 4- Ailemizin ismi en değerli varlığımızdır. Sahip olduğumuz iyi şöhreti sürdürmek ve şirket(ler)imizin sürekliliğini sağlamak en başta gelen önceliklerimiz arasındadır. Bu öncelik, herkes tarafından tanınan bir aile olmanın önünde gelmektedir. Gösteriştten uzak, sade bir yaşam tarzı ile iş yaşamındaki diğer ailelere örnek oluşturmak hedefimizdir. Aile üyeleri birbirlerine karşı her zaman samimi ve dürüst davranmalıdır. Aile üyelerinin kendi aralarında ve çalışanlarla olan ilişkilerinde hakkaniyet, profesyonel çalışma ilkeleri, yenilikçilik ve fırsat eşitliğinin sağlanması, temel aile değerlerimiz arasındadır.

Aile Bireyleri Arasındaki İlişkiler

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

BÖLÜM 2 ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

Profesyonel Yönetim

MADDE 6- Şirket faaliyetlerinin yönetiminde ve yürütülmesinde profesyonellik ön plandadır. Profesyonellikten kasıt, objektif ölçütlerin, somut verilerin, bilgi ve deneyimin karar almada temel yol gösterici olmasıdır. Başarılı bir şirket yönetimi için aile içi dengelerin gözetilmesinden ziyade iş yaşamında genel kabul görmüş kural ve yöntemlere uygun hareket edilmelidir. Aile üyeleri ve diğer çalışanlarla ilişkilerde şeffaflık, doğruluk, güven, saygı ve hakkaniyet ön plandadır.

Profesyonellik ilkesi gereğince, aile üyesi personelin seçimi, atanması, yükseltilmesi, ödüllendirilmesi, gelecek kuşakların şirket yönetiminde görev alması kararları bilgi, deneyim, performans ve liyakat ölçütlerine göre yapılacaktır.

Aile Üyesi Yöneticiler

MADDE 7- Aile üyelerinin, şirket(ler)in yönetim organlarında görev alabilmek için sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerin rasyonel bir biçimde belirlenmesi Aile Konseyi'nin görevidir. Bilgi, görgü, deneyim ve performans düzeyi elverişli ise aile üyeleri uygun yönetim kademelerinde görev alabilir. Bir aile üyesinin yöneticilik vasıflarına sahip olup olmadığının değerlendirilmesinden ve izlenmesinden Aile Konseyi sorumludur.

Bir şirket çalışanının belirli yönetim kademelerine doğrudan atanmak için sadece aile üyesi olması yeterli değildir. Özellikle şirket(ler)in Yönetim Kurulu, Aile Konseyi gibi organlarına başkanlık edecek aile üyelerinin, vizyon sahibi, eğitimli, ileri yönetim becerilerine sahip olması gereklidir. Performansı ve yöneticilik vasıfları yetersiz bulunan aile üyelerinin gerekli bilgi ve becerileri kazanması için gerekli olan önlemler alınmalıdır. Bu önlemlere rağmen yönetim becerisi yetersiz görülen aile üyesi görevi bırakmaya davet edilir. Konsey, gelecekte şirket(ler)in yönetiminde görev alması öngörülen aile bireylerinin kişisel ve mesleki gelişimleri için yol gösterici olmak ve gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

Şirket(ler)de görev alacak aile üyelerinin, ilke olarak en alt seviyeden işe başlamaları ve mümkün olduğunca fazla kademede çalışarak işin bütününe hakim olmaları istenir. İşe yeni başlayacak aile üyelerinin hangi kısımda ve hangi kademeden işe başlayacağı şirket yönetim kurulu tarafından belirlenir. Alınan karara ilişkin olarak yönetim kurulu aile konsey toplantısında bilgi vermek zorundadır.

Aile ve İşin Sınırları

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

Aile ve İşletme Amaçlarının Ayırımı

MADDE 9- Şirket(ler)imizde işletme amaçlarıyla ailenin amaçları arasında bir dengenin gözetilmesi gerekir. Eğer bu iki grup amaçtan biri öne çıkıyor ve diğer grup sürekli gözardı ediliyorsa önemli yönetim sorunları ortaya çıkacaktır. Bu nedenle işletme amaçlarının ve aile amaçlarının ayrı ayrı belirlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Eğer iki tür amaç birbirinden farklı yönlerde hareket ediyorsa aile şirket(ler)inin uzun vadeli çıkarları gözetilerek bir seçim yapılmalıdır. Amaçlar arasındaki ayrımın net bir biçimde yapılmaması şirket yönetiminde bir kargaşa yaratacak, çalışanların kafası karışacak ve kararların rasyonel alınmadığına kanat getireceklerdir.

Bu tür sorunların çözümünde atılacak ilk adımlar aile ile işletme arasındaki sınırların belirginleştirilmesi, tarafların görüşlerinin öğrenilmesi, birbiriyle çatışan amaçların hassasiyetle ele alınması ve ilk bakışta ne tam olarak aileyle, ne de tam olarak işletmeyle ilgili görünen konuların açıklığa kavuşturulması olmalıdır.

Personele Yaklaşım

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

Profesyonel Yöneticiler

MADDE 11- Aile üyelerinin sürekli bir arada bulunmaktan ötürü, benzer şekilde düşünen, birbiriyle aynı öngörüye sahip bir grup haline gelme riski her zaman vardır. Bu bağlamda profesyonel yöneticiler, şirket(ler)in faaliyetlerine aile üyelerinkinden farklı bir pencereden bakma potansiyeline sahiptir. Profesyonel yöneticilerin aile üyeleri gibi düşünmeye zorlanması yerine, farklı düşünceleri dile getirmeye ve alternatifler geliştirmeye teşvik edilmesi, daha sağlıklı bir yaklaşımdır. Profesyonel yöneticilerin düşüncelerinin dikkate alınması, çok sesli, demokratik bir çalışma ortamı ve katılımcı yönetim tarzının oluşmasına yardımcı olacaktır.

BÖLÜM 3 İDARİ YAPILANMA

Aile Toplantıları

MADDE 12- Aile üyelerinin, işletmeye bağlılıklarının devamını ve önemli sorunlarla başa çıkabilmelerini sağlamak düzenli aralıklarla toplanması önemlidir. Aile üyeleri arasındaki uyumun bozulacağı korkusuyla kritik konuların tartışılmasından endişe edilmemeli, bilakis saygı ve hoşgörüyle yürütülecek tartışmalar teşvik edilmelidir. Aile dışından şirket çalışanları ya da danışmanlar da gerektiğinde toplantılara davet edilebilir.

Aile toplantılarının kendisinden beklenen yararları sağlaması açısından tartışılması istenen konularda aile üyelerinin fikrinin alınması, aile üyelerinin tamamının toplantılara katılması, toplantıların içeriğine ilişkin kuralların oluşturulması ve bunlara uyulması (toplantıların zamanı ve süresi, nelerin tartışılacağı vb.) önemlidir.

Aile Konseyi'nin Kurulması

MADDE 13- İlgili yasalara göre oluşturulması gereken Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu gibi organların yanı sıra, ailenin iş yaşamındaki etkinliğini arttırmak ve aile ile iş ilişkilerini düzenlemek üzere "Aile Konseyi"nin meydana getirilmesi önemlidir. Aile Konseyi, tüm aile bireylerinin aile ve iş değerleri, politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere düzenli aralıklarla bir araya geldiği, örgütsel ve stratejik planlama organı olarak işlev görecektir. Aile üyeleri bu toplantılarda görüşlerini, aile ve şirket(ler)le ilgili beklentilerini paylaşırlar. Konseyin temel amacı, şirket(ler)i ve aileyi etkileyen konuları anlamak ve bunlara ilişkin sorunları çözmektir. Böylece, politikaların netleştirilmesi ve aile üyelerine iletilmesi mümkün olabilecektir.

Konseyin, aile bireylerinin kararlara daha fazla katılımını ve böylece bilgi alışverişini arttırmayı, diğer aile üyelerine karşı açık olmayı, bilgiyi paylaşmayı, tartışmayı ve demokratik bir yaklaşımı teşvik etmesi beklenir.

Aile Konseyi'nin Üyeleri

MADDE 14- Aileye ait şirket(ler)in yönetiminde görev alsın ya da almasın, şirket(ler)de hissesi olan aile üyeleri ile bunların birinci derece akrabaları arasında 15 yaşın üzerindeki Aile Konseyine üye olabilirler. Bu tanımın dışında kalan aile üyelerine de Konsey'in oybirliği ile konsey üyeliği sıfatı verilebilir. Hisse sahibi olmasına karşın 15 yaşını doldurmamış çocuklar Konsey toplantılarına katılabilir ancak oy hakkını ebeveyni/vasisi aracılığıyla kullanabilirler. Konseyin faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak üzere aile dışından danışmanlar da, üyelerin tamamının rıza göstermesiyle, Konseye dahil edilebilir.

Aile Konseyi'ne, Konsey Başkanı başkanlık eder. Konsey Başkanı, aile üyelerinin aday göstereceği Konsey üyeleri arasında yapılacak seçimle belirlenir. Üyelerin 2/3'ünün oyunu alan kişi Başkan seçilir. İlk iki turda Başkan seçilemezse, 3. turda en fazla oyu alan isim Başkan olarak atanır. Başkanın görev süresi aksi karar verilmedikçe 2 yıldır. Aile üyelerinin 1/3'ünün önerisi ve üyelerin 2/3'ünün oyu ile Başkanın görevi sona erdirilebilir.

Aile Konseyi bir Yürütme Kurulu tarafından yönetilir. Yürütme Kurulu başkan, başkan yardımcısı ve bir üye'den oluşur. Aile Konseyi Başkanı aynı zamanda Yürütme Kurulu'nun doğal başkanıdır. Başkan'ın önerdiği 3 isim arasından Konsey'de yapılacak oylamalarda en çok oyu alan Konsey üyesi başkan yardımcılığı görevini üstlenir. Başkan ayrıca konsey üyeleri arasından birisini yürütme kuruluna üye olarak atar. Yürütme Kurulu başkan yardımcısı ve üyenin görev süresi 1 yıldır. Bir üyenin aynı göreve tekrar seçilmesi veya atanması olanaklıdır.

Aile Konseyinde Karar Alma, Toplantı ve Toplantı Gündemi

MADDE 15- Aile Konseyinde her üyenin 1 (bir) oy, kurucu üyelerin 2 (iki) , Başkanın 3 (üç) oy hakkı vardır. Konsey Başkanı'nın alınan kararları bir sonraki toplantıda tekrar görüşülmek üzere geçici süreyle reddetme hakkı vardır. Konseyde alınacak kararlar, yürürlükteki hukuki düzenlemelere, etik ilkelere ve genel kabul görmüş işletmecilik ilkelerine aykırı olamaz. Hangi kararların oy birliği, hangi kararların oy çokluğu ile alınacağı, Aile Konseyi Yürütme Kurulu tarafından belirlenecektir. Konsey'de alınan kararlar, karar defterine kaydedilir ve süresiz saklanır.

Aile Konseyi, her ayın ikinci Cumartesi günü Konsey Yürütme Kurulu tarafından belirlenecek yerde toplanır. Zorunlu nedenler olması durumunda toplantı tarihi 10 gün geçmemek kaydıyla ertelenebilir. Toplantı yeri olarak şirkete ya da aile üyelerine ait işyerleri ve meskenlerin kullanılmamasına özen gösterilecektir. Konsey toplantılarına Konsey Yürütme Kurulu'nun belirlenen gündeme göre üyeler dışında da davetli çağırma hakkı vardır.

Toplantıdan en az 3 gün önce Yürütme Kurulu bütün üyelere toplantı gündemini ulaştırmak zorundadır. Toplantı gündemi belirlenmeden önce Konsey Yürütme Kurulu bütün konsey üyelerine tek tek başvurup önerilerini almak zorundadır. Şirkete ya da Konsey ile ilgili önerileri veya şikâyetleri olan Konsey üyelerinin talep etmeleri durumunda Konsey Yürütme Kurulu veya Kurul adına Konsey Başkanı, üye ile görüşmek zorundadır.

Konsey, Başkan ya da aile üyelerinin talebi üzerine olağanüstü toplantıya çağırılabilir. Aile üyelerinin toplantı talebine, tüm üyelerin 1/3'ünün destek vermesi gerekir.

Aile Konseyi'nin Faaliyetleri

MADDE 16- Aile Konseyinin faaliyet alanına şu konular girmektedir: gelecekteki yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi, emeklilik koşullarını belirleme, hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme, aile üyelerinin şirket(ler)de çalışma koşulları, mülkiyet ilişkileri ve mülkiyet devri, şirket stratejilerini gözden geçirme, Konsey Başkanı ve üyelerinin seçimi, görevde kalma süresinin belirlenmesi, aile üyelerinin sorumluluk alanları, Aile Anayasası üzerinde değişiklik yapma hakkı, Anayasa'ya aykırılık durumlarında alınacak disiplin önlemleri.

BÖLÜM 4 MÜLKİYET

Aile Şirket(ler)inin Mülkiyeti

MADDE 17- İşbu Aile Anayasa'sı, aile fertlerinin gelecekteki mülkiyet haklarını korumayı ve mülkiyete ilişkin hususların açıklığa kavuşturulmasını amaç edinmiştir. Şirket(ler)in sermaye yapısını, sahiplik kompozisyonunu değiştirmek gibi aile üyelerinin durumunu etkileyecek konular Aile Konseyinde tartışılmalı ve üzerinde uzlaşma sağlanmalıdır.

Aileye ait olan ve gelecekte aile tarafından kurulacak olan şirket(ler)in mülkiyetinin aile içinde kalması esastır. Aile Konseyi, aile bireylerinin mülkiyet ve menfaat çatışmasına girerek dağılmasını önleyecek yasal ve mali tedbirlerin alınmasından sorumludur. Konsey ayrıca, Miras Hukuku, Şirketler Hukuku ve Vakıflar Hukuku açısından uygun formülleri/yapıları oluşturmakla yükümlüdür.

Şirket Hisselerinin Elden Çıkarılması

MADDE 18- Şirket(ler)e ait hisselerle sahip olan aile üyeleri, bu hisselerini elden çıkarma yolunu seçtiklerinde bunu ilk önce Aile Konseyi'ne bildirmekle yükümlüdürler. Mülkiyetin aile

içerisinde kalması açısından, elden çıkarılması düşünülen hisselerin ailenin diğer üyelerine devri yoluna gidilmesi şarttır. Hisselerin satış değeri, Konseyde yapılan görüşmeler yoluyla saptanır. Eğer bu konuda görüş farklılıkları ortaya çıkarsa, hisse değerinin belirlenmesi için aile dışından uzman yardımı alınabilir.

Şirketin bütünüyle bir başka şirkete satılması veya bir başka şirketle birleştirilmesi durumlarında aile üyelerinden belirlenen hisse değerlerini ödemeyi kabul eden olursa, öncelik aile üyesine verilmek zorundadır. Böyle bir talebi olan aile üyesi yoksa, şirketin devri ya da başka bir şirketle birleştirilmesi kararının alınabilmesi için Aile İstişare Konseyinin 15. madde de belirtilen hakları saklı kalmak kaydıyla en az 2/3 çoğunluk aranacaktır.

Aile Üyelerine Hisse Verilmesi

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

Yürürlük

MADDE 20- Bu Anayasa, Aile Konseyini oluşturan üyelerin oybirliği ile kabulünden itibaren yürürlüğe girer. Anayasadaki hükümlere uygun hareket edilmesini sağlamak Aile Konseyi'nin sorumluluğundadır.

EK-2

**GLOBALLEŞME SÜRECİNDE BÜYÜYEN VE GELİŞEN AİLE ŞİRKETLERİNİN
KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET FORMU**

1. Şirketin türü nedir?

A ()	Anonim Şirket
B ()	Limited Şirket
C ()	Eshamli Komandit Şirket

2- Şirketiniz kaç yıllık geçmişe sahiptir ?(Şirketin ismi ve ünvan değişikliği önemli değildir. Aynı alanda faaliyet gösteren şirket kökeni önemlidir.)

A ()	0-5 yıl
B ()	6-10 yıl
C ()	11-15 yıl
D ()	16 – 25 yıl
E ()	26 yıl ve üzeri

3. Şirketi kendiniz mi kurdunuz yoksa aileden mi devir aldınız?

A ()	1. Nesil (Ben kurdum veya satın aldım)
B ()	2. Nesil (Babam ve akrabalarımın devraldım)
C ()	3. Nesil (Babamdan devraldım, o da babasından veya dedesinden devralmış.)

4. Şirkette karar almada siz veya aile bireyleri (aile ve çevresi) mi hakimsiniz?

A ()	Evet	EVET İSE = Yönetimde;	A ()	Tek bir aile bireyi hakimdir.
			B ()	Tamamen aile üyeleri arasında ortaklık vardır.
B ()	Hayır		C ()	Aile dışı üyeler de vardır.
			D ()	Halka açık ortaklıktır.

5- Şirketinizde;

Soru	Var	Yok
TSE veya TSEK belgesi var mı?	()	()
CE Belgesi var mı?	()	()
Uluslararası şirketlerle birleşmeye yönelik planınız var mı?	()	()
Franchising sözleşmesi var mı?	()	()
Toplumsal bilinç var mı (çevre, kamuya mal olmak gibi)?	()	()

6 Şirketin kurumsallaşma düzeyinin tespiti:

	İfadeler	Prosedürel (Şekli) Kurumsallaşma düzeyi		Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma Düzeyi				
		Yok	Var (*)	Uygulanmıyor	Biraz Uygulanıyor	Orta Derecede Uygulanıyor	Oldukça Uygulanıyor	Tamamen Uygulanıyor
				1	2	3	4	5
1	Yönetim Kurulu	()	()	()	()	()	()	()
2	Aile Şirketi Anayasası	()	()	()	()	()	()	()
3	İş ve Görev Tanımlaması	()	()	()	()	()	()	()
4	Örgüt Geliştirme	()	()	()	()	()	()	()
5	İnsan Kaynakları Prosedürü	()	()	()	()	()	()	()
6	Satın Alma Prosedürü	()	()	()	()	()	()	()
7	İdari İşler Prosedürü	()	()	()	()	()	()	()
8	Kasa&Para Harcama Prosedürü	()	()	()	()	()	()	()
9	Finansal Analiz ve Bütçe Planlaması	()	()	()	()	()	()	()
10	Yetki Devretme	()	()	()	()	()	()	()
11	Satış-Pazarlama Prosedürü	()	()	()	()	()	()	()
12	Dağıtım Prosedürü	()	()	()	()	()	()	()
13	Kariyer Geliştirme Prosedürü	()	()	()	()	()	()	()
14	Üretim Prosedürü	()	()	()	()	()	()	()
15	Hizmet Kalitesi Prosedürü	()	()	()	()	()	()	()
16	Denetim Prosedürü	()	()	()	()	()	()	()
17	ISO Belgesi	()	()	()	()	()	()	()
18	Kuruma Özgü Kültür Oluşturma	()	()	()	()	()	()	()
19	Uzun Vadeli Planlama (5 yıl ve üzeri)	()	()	()	()	()	()	()
20	Şirketin Sonraki Nesillere Devrine Yönelik Devir Planlaması	()	()	()	()	()	()	()

(*) Sol tarafta belirtilen ifadeler eğer şirkette var ise (yani uygulanıyor ise), bu ifadelerin derecelendirilmesine yönelik olarak sağ taraftaki kutucuklardan bir tanesini işaretleyiniz. Eğer yoksa boş bırakınız. İfadelerden mesela “aile şirketi anayasası” var ise, uygulanma düzeyinin şiddeti ne kadar çok ise 5’ e o kadar yakın, ne kadar az ise 1’e o kadar yakın cevap veriniz.

7	Şirket Uygulamalarına Yönelik Görüşler	1	2	3	4	5
		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
	Şirketimizde;					
1	Yatırımların tamamen öz kaynakla yapılması şirketin lehinedir.	()	()	()	()	()
2	Şirketin kredi kullanabilmesinde aile kimliği ön plandadır.	()	()	()	()	()
3	İşçi alımında hemşehrlik bağı dikkate alınır.	()	()	()	()	()
4	Yönetimde kararlar tamamen aile tarafından alınır.	()	()	()	()	()
5	Profesyonellerin karar almada etkisi vardır.	()	()	()	()	()
6	Yönetim danışmanlık şirketlerinin yorumu dikkate alınır.	()	()	()	()	()
7	Bağımsız mali denetim firmalarının yorumları dikkate alınır.	()	()	()	()	()
8	Aile içi çatışmalar şirketi etkilemektedir.	()	()	()	()	()
9	Çocuklar şirketin geleceğine yönelik eğitim almaktadır.	()	()	()	()	()
10	Uluslararası rekabete hazırız.	()	()	()	()	()
11	Uluslararası ticari bağlantı kurmaktayız.	()	()	()	()	()
12	Kurumsal yönetim ilkeleri uygulanmaktadır.	()	()	()	()	()
13	Şirket içi eğitim yüksektir.	()	()	()	()	()
14	Kurumsallaşma düzeyi yüksektir.	()	()	()	()	()
15	Markamızın önemi yüksektir.	()	()	()	()	()
16	Araştırma geliştirmenin önemi yüksektir.	()	()	()	()	()

(*) Yukarıda belirtilen cümlelerin şirketinizde olduğuna inanç dereceniz ne kadar fazla ise 5 e yakın, ne kadar düşükse 1'e yakın kutucukları işaretleyiniz. Mesela, tamamen katılmıyorsanız 1'i, tamamen katılıyorsanız 5'i işaretleyiniz.

Anket bitmiştir. Teşekkür ederiz.

Araştırmanın özet sonucundan bir nüsha ister misiniz? Evet (), Hayır ().

ÖZET

Günümüzde aile şirketleri, Türkiye ve dünya ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Ekonomide bu derecede önemli yere sahip olan aile şirketlerinin, daha etkin ve verimli olabilmesi, bu şirketlerin kendi özelliklerinden kaynaklanan bir takım dezavantajlarını giderebilmesine bağlıdır. Aile şirketlerinin en önemli sorunu sürekliliklerini sağlayamamaları ve örgütsel yapılarını tam olarak oluşturamamalarıdır. Şirketlerin süreklilik sağlamaları ve örgüt yapılarını oluşturabilmeleri, kurumsallaşma ile gerçekleşebilir.

Bu araştırmada, aile şirketlerinin özellikleri, avantajları ve dezavantajları, kurumsallaşma kavramı ve unsurları ile globalleşme üzerinde durularak, kurumsallaşmanın aile şirketleri üzerindeki etkileri irdelenmiştir. Aile şirketlerinde, gerek şirket, gerekse ailenin kurumsallaşması, bu şirketlerin sürekli olabilmeleri ve verimliliklerini artırabilmeleri için son derece önemlidir. Özellikle globalleşme ile birlikte şirketler arasında rekabetin artması, şirketlerin kurumsallaşmasını zorunlu bir hale getirmiştir. Şirketler, kurumsallaşmayı sadece şekli açıdan ele almamalı, aynı zamanda kurumsallaşmaya gitme konusunda istekli davranmalıdırlar.

Araştırmada İstanbul ve Ankara'da büyüyen ve gelişen 150 aile şirketi ile uygulama çalışması yapılmıştır. Yapılan çalışmada, İstanbul ve Ankara'da kurumsallaşmış ve kurumsallaşmamış şirketler olmakla birlikte, aile şirketleri arasında en önemli yüzdeye, kurumsallaşma yönünde çaba gösteren, ancak kurumsallaşma düzeyi gelişmemiş şirketlerin girdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca aile şirketlerinin büyük bir kısmının birinci nesil şirketler olduğu sonucuna varılmıştır.

ABSTRACT

Recently, family businesses play a very important role in Turkey and in world economy. Family businesses, which play such an important role in the world economy, have to eliminate the inherent disadvantages, if it is to be more effective and efficient. The most important problems faced by family businesses are their inability to ensure continuity and to build organizational structure.

In this research, the characteristics of family businesses, advantages the and disadvantages, the concept and factors of institutionalization are analyzed along with the impact of institutionalization on family businesses. In family businesses, institutionalization on both the company and the family has great importance in order to increase efficiency and to ensure continuity. Institutionalization has already become a most due to the increasing competitiveness as a result of globalization. The companies should not only consider institutionalization theoretically but also should put into practice.

In this research on application study has been done with 150 family businesses which are growing in Istanbul and Ankara. The result shows that among family owned business consisting of both institutionalized and non-institutionalized companies, important portion of family businesses are formed by companies which are trying to institutionalize but not yet completed the phase. The result also shows that an important portion of family businesses are the first generation.