

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



**AİLE ŞİRKETLERİNDE
KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ VE
DENETİMİ: EDİRNE İLİ ÇALIŞMASI**

Özlem YALÇINTEPE




Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kıymet TUNCA ÇALIYURT

EDİRNE 2017

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
.....İŞLETME..... ANABİLİM DALI
...MÜHASEBE ve DENETİM... PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

.....Özlem Yalçıntepe..... tarafından hazırlanan
.....Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi ve Denetimi: Edime İli Çalışması.....
Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim
Yönetmeliği'nin 9.-10. maddeleri uyarınca25.9.2017..... günü saat
.....10:30..... 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin
***KABUL EDİLMESİNE**..... **OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof. Dr. Geymet Çelikkaya	Kabul edilmesine	
Doc. Dr. Batuhan Güvenli	Kabul edilmesine	
Yrd. Doç. Dr. İffet Kesimli	Kabul edilmiştir	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10168509
Yazar Adı / Soyadı	ÖZLEM YALÇINTEPE
T.C.Kimlik No	16894934352
Telefon	5447931531
E-Posta	ozlemyalcntp@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi ve Denetimi: Edirne İli Çalışması
Tezin Tercümesi	The Importance and Audit of Institutionalization of Family- owned Companies: A Research in Edirne
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Muhasebe Denetimi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2017
Sayfa	237
Tez Danışmanları	PROF. DR. KIYMET ÇALİYURT kYIVRG1DdNOOTpuOEWvtAA
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	
Kısıtlama	36 ay süre ile kısıtlı

Tezimin, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine izin veriyorum. Ancak internet üzerinden tam metin açık erişime sunulmasının 25.10.2020 tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.

NOT: Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.

25.10.2017

İmza: .....

Tezin Adı: Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi ve Denetimi: Edirne İli Çalışması

Hazırlayan: Özlem YALÇINTEPE

ÖZET

Geçmişte olduğu gibi, günümüzde de hem dünyada hem de ülkemizdeki şirketlerin büyük bir kısmını aile şirketleri oluşturmaktadır. Ancak aile şirketlerinin ömrünün çoğunlukla kurucunun ömrü ile sınırlı kalması hem bu şirketlerden menfaat sağlayan grupları hem de ülke ekonomilerini olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Bu şirketlerin sürekliliğinin sağlanmasında ise en önemli ve vazgeçilmez unsur kurumsallaşmadır.

Araştırmanın teorik kısmında; aile şirketleri, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Bunun yanında aile şirketlerinde kurumsallaşmanın nasıl yürütüleceği üzerinde durulmuş ve bu sürecin önemli bir parçası olan kurumsal yönetim konusunda dikkat edilmesi gereken adımlar incelenmiştir.

Araştırmanın uygulama kısmında ise, Edirne'deki kurumlar vergisi açısından on büyük aile şirketinin kurumsallaşmasını değerlendirmek amacıyla hazırlanmış sorunlardan oluşan bir anket çalışması yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Bunun yanında kurumsal yapıyı tamamlayıcı nitelikte olan kurumsal yönetime yönelik şirketlerin Türk Ticaret Kanunu'nun bu konudaki düzenlemelerine uygunluğu ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun konuya ilişkin kurallarına karşı algısı değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda yapılan önerilerle bu aile şirketlerinin sürekliliği artırılarak bölgeye ve bölgesel gelişime katkı sağlaması amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda ise araştırma kapsamındaki şirketlerde oluşturulan kurumsal yapının yönetilmesine yeterli önemin verilmediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim, Edirne*

Name of Thesis: The Importance and Audit of Institutionalization of Family-owned Companies: A Research in Edirne

Prepared by: Özlem YALÇINTEPE

ABSTRACT

As it has been throughout the history, in our day as well it is observed that a large part of companies in Turkey and other countries are family-owned enterprises. However, family-owned enterprises' existence confines to the founder of the company, that adversely affects national economy and people who benefit from those companies. Institutionalization is the most substantial and irrevocable factor that contributes family companies' sustainability.

In theoretical part of the study; family-owned companies, institutionalization and corporate governance as concepts are studied in a detailed way. In addition, how institutionalization will be conducted is dwelled on and important points which are essential for corporate governance are studied.

In this study, a questionnaire is conducted with face to face meeting technique at application part and questionnaire is prepared on the purpose of evaluation of first ten major family-owned companies' institutionalization in terms of corporation tax in Edirne. Besides, companies' compliance to Turkish Commercial Coderegulations and Capital Market Board of Turkey's are evaluated. Owing to recommendations with the results obtained; with increasing continuity of those family-owned companies, contributing to region and regional improvement is determined. There is no other similar study at this region. According to the results of this data, it is observed in the researched companies that they do not emphasize corporate structure adequate enough.

Keywords: *Family Owned Companies, Institutionalization, Corporate Governance, Edirne*

TEŞEKKÜR METNİ

Bu çalışma gerek küresel gerek bölgesel açıdan ekonomilerin dinamik unsurunu oluşturan aile şirketlerinin ömrünün kısalığına neden olan ve bu sorunların temelinde yatan kurumsallaşma problemine yoğunlaşmıştır ve çalışma kapsamında bu problemin ortadan kaldırılması için kurumsallaşma anlamında neler yapılması gerektiği konusunda önerilere yer verilerek bir yol haritası çizilmeye çalışılmıştır. Söz konusu bu yol gösterici öneriler şirketin devamlılıklarını sağlaması bakımından önemlidir. Dolayısıyla bu durum, şirketlerin bölgesel kalkınmada oynayacağı role de olumlu şekilde katkı sağlayacaktır.

Bu amaçla Edirne kapsamında hazırlanan tez çalışmamda değerli fikirleriyle ve tecrübeleriyle yol gösteren, yardımlarını ve desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Kıymet TUNCA ÇALIYURT'a katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim ve saygılarımı sunarım. Bunun yanında Sayın Arş. Gör. Dr. Emine Serap KURT'a tezimin yürütülmesi sürecinde önemli görüşleriyle sağladığı katkılardan ve rehberliğinden dolayı teşekkür ederim. İşletme AnaBilim Dalı'nda görev yapan tüm öğretim üyelerine ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetimi'ne de teşekkür ederim. Bununla birlikte tezimin uygulama kısmında anketlerimi cevaplandırarak veri sağlayan şirket yöneticilerine de saygılarımı sunarım. Ayrıca, hayatımın her aşamasında olduğu gibi yüksek lisans eğitimim süresince de maddi ve manevi desteklerini esirgemeyerek her zaman yanımda olan ve bana olan güvenlerini daima hissettiren değerli aileme de teşekkür eder, en içten sevgi, saygı ve şükranlarımı sunarım.

Tezimin savunma aşamasında, değerli görüşlerini sunan ve jürime katılarak beni onurlandıran Sayın Doç. Dr. Batuhan GÜVEMLİ ve Sayın Yrd. Doç. Dr. İffet KESİMLİ'ye de değerli katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR METNİ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ	vii
GRAFİK LİSTESİ	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR	xv
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM	3
AİLE ŞİRKETLERİ	3
1.1. AİLE ŞİRKETLERİ KAVRAMI	3
1.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN ORTAK ÖZELLİKLERİ	6
1.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURULUŞ NEDENLERİ.....	9
1.4. AİLE ŞİRKETLERİNİN GELİŞİM EVRELERİ.....	10
1.4.1. Girişimcinin Sahip Olduğu Birinci Nesil Aile Şirketleri	10
1.4.2. Kardeş Ortaklığı Şeklindeki Gelişen ve Büyüyen Aile Şirketleri..	12
1.4.3. Kuzenlerin Yönettiği Kompleks Yapıdaki İkinci ve Üçüncü Nesil Aile Şirketleri	13
1.4.4. Kurumsallaşarak Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri	14
1.5. AİLE ŞİRKETLERİNİN KAPANMA NEDENLERİ VE YAŞAM SÜRELERİ.....	16
1.6. AİLE ŞİRKETLERİ MODELLERİ	22
1.6.1. Aile Sistem Teorisi.....	22
1.6.2. Aile Şirketleri Üç Daire Modeli	24
1.7. AİLE ŞİRKETLERİNİN EKONOMİDEKİ YERİ, TÜRKİYE VE DÜNYADAKİ AİLE ŞİRKETLERİ	27
1.8. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI33	
1.8.1. Aile Şirketlerinin Avantajları	34
1.8.1.1. Finansal Kaynaklara Ulaşım Kolaylığı.....	34

1.8.1.2.	Hızlı Karar Alabilme Yeteneği	34
1.8.1.3.	Bürokrasinin Az Olması.....	35
1.8.1.4.	Aile Kültürünün İşletme Kültürüne Katkısı	35
1.8.1.5.	Uzun Vadeli Bakış Açısı	36
1.8.1.6.	Sahiplik ve Sahiplenme Duygusu	36
1.8.1.7.	Esneklik ve Dinamizm	37
1.8.2.	Aile Şirketlerinin Dezavantajları.....	38
1.8.2.1.	Aile Üyeleri Arasındaki Rekabet ve Çatışma.....	38
1.8.2.2.	Nepotizm (Akraba Kayırma).....	39
1.8.2.3.	Rol Çatışmaları	40
1.8.2.4.	Merkeziyetçi Yönetim.....	40
1.8.2.5.	Yeniliklere Açık Olmamak	41
1.8.2.6.	Devir Sorunu	41
2.	BÖLÜM	44
	KURUMSALLAŞMA, KURUMSAL YÖNETİM VE AİLE ŞİRKETLERİ İLİŞKİSİ	44
2.1.	KURUMSALLAŞMA KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	44
2.2.	AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA	49
2.2.1.	İŞLETMENİN KURUMSALLAŞMASI.....	51
2.2.1.1.	Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama.....	52
2.2.1.2.	Profesyonelleşme	56
2.2.1.3.	Etkin Bir İletişim Sistemi	59
2.2.2.	AİLE İLİŞKİLERİNİN KURUMSALLAŞMASI.....	61
2.2.2.1.	Aile Anayasası	61
2.2.2.2.	Aile Konseyi.....	65
2.2.2.3.	Yönetim Kurulu	68
2.2.2.4.	Devir Planı (Haleflik Planlaması) ve Yeni Nesillerin Eğitimi. 72	
2.2.2.5.	Hissedarlar Sözleşmesi	77
2.2.2.6.	Çatışma Yönetimi	78
2.3.	KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI, ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ VE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ.....	84
2.3.1.	Adillik (Eşitlik) İlkesi.....	92

2.3.2.	Hesap Verilebilirlik İlkesi	94
2.3.3.	Sorumluluk İlkesi.....	95
2.3.4.	Şeffaflık İlkesi.....	96
2.4.	KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL YÖNETİM İLİŞKİSİ	98
2.5.	6102 SAYILI TTK' DA KURUMSAL YÖNETİM.....	100
2.6.	SPK KAPSAMINDA KURUMSAL YÖNETİM.....	108
3.	BÖLÜM	114
	AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ VE DENETİMİ: EDİRNE İLİ ÇALIŞMASI.....	114
3.1.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, AMACI VE KAPSAMI.....	114
3.2.	ARAŞTIRMANIN KISITLARI, ÖRNEKLEMİ VE ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	115
3.3.	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ	116
3.4.	ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	117
3.4.1.	Ankete Katılan Şirketler ile İlgili Genel Bilgiler.....	117
3.4.2.	Ankete Katılan Katılımcıya Yönelik Bilgiler.....	122
3.4.3.	Ankete Katılan Şirketlerin 6102 Sayılı TTK ile İlgili Uygulamalarının ve Bu Şirketlerin SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkelere Yönelik Algılarının Değerlendirilmesi.....	124
3.4.4.	Ankete Katılan Şirketlerde Kurumsallaşmaya Verilen Önemin Değerlendirilmesi.....	153
	SONUÇ.....	171
	KAYNAKÇA	181
	EK-1 AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ: EDİRNE'NİN 10 BÜYÜK AİLE ŞİRKETİNDE KURUMSAL YÖNETİMİN ÖLÇÜLMESİYLE İLGİLİ ANKET ÇALIŞMASI	203
	EK-2 ARAŞTIRILMASI GEREKEN İLAVE SORULAR.....	218

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Aile İşletmeler ve Diğer İşletmeler Arasındaki Farklılıklar	8
Tablo 2. Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri.....	16
Tablo 3. Türkiye’deki Bazı Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri	21
Tablo 4. Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar	24
Tablo 5. Dünyanın En Eski Aile Şirketleri.....	29
Tablo 6. Türkiye’nin En Eski Aile İşletmeleri	30
Tablo 7. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	42
Tablo 8. Kurumsallaşma ile Beraber İşletmede Farklılaşan Kavramlar.....	48
Tablo 9. Kurumsallaşan Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmayan Aile İşletmelerine Göre Farkları	51
Tablo 10. Aile Konseyi ve Yönetim Kurulu Arasındaki Farklar	68
Tablo 11. Ankete Katılan Şirketlerin Kuruluş Yıllarının Gösterilmesi.....	118
Tablo 12. Ankete Katılan Şirketlerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler	118
Tablo 13. Ankete Katılan Şirketlerin Seçtikleri Aile Şirketi Tanımı	119
Tablo 14. Ankete Katılan Şirketlerin Hukuki Yapısı	120
Tablo 15. Ankete Katılan Şirketlerin Ortak Sayısının ve Yapısının Gösterilmesi...	121
Tablo 16. Katılımcıların Pozisyonları, Sektör ve Şirketteki Çalışma Süreleri.....	122
Tablo 17. Katılımcıların Şirket Kurucusu ile Yakınlığının ve Kaçınıcı Kuşaktan Olduğunun ve Kuruluşlarının Gösterilmesi	123
Tablo 18. Ankete Katılan Şirketlerde Ortakların Haklarının Kullanımının Değerlendirilmesi.....	124
Tablo 19. Ankete Katılan Şirketlerin İnternet Sitesinde Sunulması Gereken Bilgilerin Değerlendirilmesi.....	125
Tablo 20. Ankete Katılan Şirketlerde İnternet Sitesine Bulunan Bir İçeriğin Sitede Kalma Süresinin Değerlendirilmesi	125
Tablo 21. Ankete Katılan Şirketlerde İç Yönergenin Varlığı.....	126
Tablo 22. Ankete Katılan Şirketlerde Kar Dağıtım Politikasının Varlığı	127
Tablo 23. Ankete Katılan ve Kar Dağıtım Politikasının Mevcut Olduğu Şirketlerde Bu Politikanın Görüşüldüğü Kurulun Değerlendirilmesi	128

Tablo 24. Ankete Katılan Şirketlerde Genel Kurul Toplantılarına Kimlerin Katıldığıının Değerlendirilmesi	129
Tablo 25. Ankete Katılan Şirketlerde Faaliyet Raporunun Hangi Kurul Tarafından Hazırlanmışının Değerlendirilmesi.....	129
Tablo 26. Ankete Katılan Şirketlerde Menfaat Sahiplerinin Haklarının Korunmasının Değerlendirilmesi	131
Tablo 27. Ankete Katılan Şirketlerde Azınlık Haklarının Değerlendirilmesi.....	131
Tablo 28. Ankete Katılan Şirketlerde Azınlık Haklarının İhlali Durumunda Yapılacakların Değerlendirilmesi	132
Tablo 29. Ankete Katılan Şirketlerde Menfaat Sahibi Gruplarının Görüşlerine Verilen Önemin Değerlendirilmesi.....	132
Tablo 30. Ankete Katılan Şirketlerde Performans ve Ödüllendirme Kriterleri Netliğinin Değerlendirilmesi.....	133
Tablo 31. Ankete Katılan Şirketlerde Çalışan Sendikalarına Verilen Önemin Değerlendirilmesi.....	134
Tablo 32. Ankete Katılan Şirketlerde Müşteri Memnuniyetine Verilen Önemin Değerlendirilmesi.....	135
Tablo 33. Ankete Katılan Şirketlerde Temsil ve İdare İşlevinin Hangi Kurul Tarafından Yerine Getirildiğinin Değerlendirilmesi.....	135
Tablo 34. Ankete Katılan Şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Başkanının/Genel Müdürün Yetkilerinin Netlik Durumunun Değerlendirilmesi....	136
Tablo 35. Ankete Katılan Şirketlerde Bağımsız Denetimin Varlığı.....	137
Tablo 36. Ankete Katılan Şirketlerdeki Bağımsız Denetçinin Görev Süresinin Değerlendirilmesi	139
Tablo 37. Ankete Katılan Şirketlerde Kurumsal Yönetim İlkelerine Göre Yapılan Raporlamanın Varlığı.....	140
Tablo 38. Ankete Katılan Şirketlerde Denetçinin Önerisi Doğrultusunda Risk Belirlemeye Yönelik Olarak Kurulan Komitenin Varlığı	140
Tablo 39. F4 ile F10 Haricindeki Şirketlerde Risklerin Belirlenmesi.....	141
Tablo 40. Ankete Katılan Şirketlerde Yönetim Kurulunun Üye Sayısının Gösterilmesi	141

Tablo 41. Ankete Katılan Şirketlerde Tedbirli Yöneticiye Verilen Önemin Gösterilmesi	142
Tablo 42. Ankete Katılan Şirketlerde Yönetim Kurulu Toplantılarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi	143
Tablo 43. Ankete Katılan Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin Bilgi Alma ve İnceleme Haklarının Değerlendirilmesi	144
Tablo 44. Ankete Katılan Şirketlerde Yönetim Kurulunda Denetim Komitesinin Varlığı	144
Tablo 45. Ankete Katılan Şirketlerde Denetim Komitelerinin Üye Sayısının Değerlendirilmesi	146
Tablo 46. Ankete Katılan Şirketlerdeki Denetim Komitesi Dışındaki Komitelerin Değerlendirilmesi	147
Tablo 47. Ankete Katılan Şirketlerde İmza Yetkisine Sahip Kişilerin Atamaları ve Görevden Alınmaları Sürecinin Değerlendirilmesi	148
Tablo 48. Ankete Katılan Şirketlerde Ceza Sisteminin Varlığı	149
Tablo 49. Ankete Katılan Şirketlerde Tüm Aile Üyelerinin veya Üst Düzey Yöneticilerin Şirketten Borçlanma Durumlarının Değerlendirilmesi	149
Tablo 50. Ankete Katılan Şirketlerde Bilişim Teknolojisinin Varlığı	150
Tablo 51. Ankete Katılan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Açısından En Önemli Eksikliklerin Ayrıntılı Gösterimi	152
Tablo 52. Ankete Katılan Şirketlerde Aile Anayasasının Varlığı	153
Tablo 53. Aile Anayasası Bulunan Şirketlerin Bu Konudaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi	153
Tablo 54. Ankete Katılan Şirketlerde Aile Konseyinin Varlığı	154
Tablo 55. Ankete Katılan Şirketlerde Haleflik Planlamasının Varlığı	155
Tablo 56. Ankete Katılan Şirketlerde Gelecek Neslin Tecrübesine Verilen Önemin Değerlendirilmesi	155
Tablo 57. Ankete Katılan Şirketlerde Hissedar Sözleşmesinin Varlığı	156
Tablo 58. Ankete Katılan Şirketlerde Uzman Kişilerin Varlığı	157
Tablo 59. Ankete Katılan Şirketlerde Aile Üyesi Çalışanlar ile Profesyonel Çalışanlara Sunulan Şartların Değerlendirilmesi	157
Tablo 60. Ankete Katılan Şirketlerde Nepotizmin Etkisi	158

Tablo 61. Ankete Katılan Şirketlerde Çalışanların Eğitimine Verilen Önemin Değerlendirilmesi.....	159
Tablo 62. Ankete Katılan Şirketlerde Stratejik Planlamanın Varlığı	159
Tablo 63. Ankete Katılan Şirketlerde Stratejik Kararların Alınmasında Tüm Çalışanların Görüşlerinin Değerlendirilmesi	160
Tablo 64. Ankete Katılan Şirketlerde Tecrübe Farklarının Giderilmesi Adına Yapılan Eğitimin Değerlendirilmesi	161
Tablo 65. Ankete Katılan Şirketlerin Aile ve İş ile İlgili Konulara Olan Tutumunun Değerlendirilmesi.....	162
Tablo 66. Ankete Katılan Şirketlerde Kurumsallaşmanın Unsurlarının Genel Gösterimi.....	163
Tablo 67. Ankete Katılan Şirketlerin TAİDER'e Üye Olma Durumu	164
Tablo 68. Türkiye Aile İşletmeleri Derneği Kurumsal Üyeleri	165
Tablo 69. Ankete Katılan Şirketlerdeki Çalışan Sayısı	167
Tablo 70. Ankete Katılan Şirketlerin Misyon ve Vizyonları	169
Tablo 71. Ankete Katılan Şirketlerde Denetimin Kalitesinin ve Danışmanlık Hizmeti Alımının Değerlendirilmesi	169

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1. Ailenin Şirket Kurma Nedenleri.....	9
Grafik 2. Aile Şirketlerinin Hayatta Kalabilme Oranı	18
Grafik 3. Aile Şirketlerinin Kapanma Nedenleri	18
Grafik 4. Ankete Katılan Şirketlerin Ortak Sayısının Gruplandırılması.....	122
Grafik 5. Ankete Katılan Şirketlerde Ortakların Haklarının Kullanımının Değerlendirilmesi	124
Grafik 6. Ankete Katılan Şirketlerin İnternet Sitesinde Sunulması Gereken Bilgilerin Değerlendirilmesi.....	125
Grafik 7. Ankete Katılan Şirketlerde İnternet Sitesine Bulunan Bir İçeriğin Sitede Kalma Süresinin Değerlendirilmesi	126
Grafik 8. Ankete Katılan Şirketlerde İç Yönergenin Varlığı	126
Grafik 9. Ankete Katılan Şirketlerde Kar Dağıtım Politikasının Varlığı.....	127
Grafik 10. Ankete Katılan ve Kar Dağıtım Politikasının Mevcut Olduğu Şirketlerde Bu Politikanın Görüşüldüğü Kurulun Değerlendirilmesi	128
Grafik 11. Ankete Katılan Şirketlerde Genel Kurul Toplantılarına Kimlerin Katıldığının Değerlendirilmesi	129
Grafik 12. Ankete Katılan Şirketlerde Faaliyet Raporunun Hangi Kurul Tarafından Hazırlanmışının Değerlendirilmesi.....	130
Grafik 13. Ankete Katılan Şirketlerde Menfaat Sahiplerinin Haklarının Korunmasının Değerlendirilmesi	131
Grafik 14. Ankete Katılan Şirketlerde Azınlık Haklarının Değerlendirilmesi	131
Grafik 15. Ankete Katılan Şirketlerde Azınlık Haklarının İhlali Durumunda Yapılacakların Değerlendirilmesi	132
Grafik 16. Ankete Katılan Şirketlerde Menfaat Sahibi Gruplarının Görüşlerine Verilen Önemin Değerlendirilmesi	133
Grafik 17. Ankete Katılan Şirketlerde Performans ve Ödüllendirme Kriterleri Netliğinin Değerlendirilmesi.....	133

Grafik 18. Ankete Katılan Şirketlerde Çalışan Sendikalarına Verilen Önemin Değerlendirilmesi.....	134
Grafik 19. Ankete Katılan Şirketlerde Müşteri Memnuniyetine Verilen Önemin Değerlendirilmesi.....	135
Grafik 20. Ankete Katılan Şirketlerde Temsil ve İdare İşlevinin Hangi Kurul Tarafından Yerine Getirildiğinin Değerlendirilmesi.....	136
Grafik 21. Ankete Katılan Şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Başkanının/Genel Müdürün Yetkilerinin Netlik Durumunun Değerlendirilmesi....	136
Grafik 22. Ankete Katılan Şirketlerde Bağımsız Denetimin Varlığı.....	137
Grafik 23. Ankete Katılan Şirketlerdeki Bağımsız Denetçinin Görev Süresinin Değerlendirilmesi.....	139
Grafik 24. Ankete Katılan Şirketlerde Kurumsal Yönetim İlkelerine Göre Yapılan Raporlamanın Varlığı.....	140
Grafik 25. Ankete Katılan Şirketlerde Denetçinin Önerisi Doğrultusunda Risk Belirlemeye Yönelik Olarak Kurulan Komitenin Varlığı.....	140
Grafik 26. Ankete Katılan Şirketlerde Tedbirli Yöneticiye Verilen Önemin Gösterilmesi.....	142
Grafik 27. Ankete Katılan Şirketlerde Yönetim Kurulu Toplantılarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi.....	143
Grafik 28. Ankete Katılan Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin Bilgi Alma ve İnceleme Haklarının Değerlendirilmesi.....	144
Grafik 29. Ankete Katılan Şirketlerde Yönetim Kurulunda Denetim Komitesinin Varlığı.....	145
Grafik 30. Ankete Katılan Şirketlerde Denetim Komitelerinin Üye Sayısının Değerlendirilmesi.....	146
Grafik 31. Ankete Katılan Şirketlerdeki Denetim Komitesi Dışındaki Komitelerin Değerlendirilmesi.....	148
Grafik 32. Ankete Katılan Şirketlerde İmza Yetkisine Sahip Kişilerin Atamaları ve Görevden Alınmaları Sürecinin Değerlendirilmesi.....	148
Grafik 33. Ankete Katılan Şirketlerde Ceza Sisteminin Varlığı.....	149
Grafik 34. Ankete Katılan Şirketlerde Tüm Aile Üyelerinin veya Üst Düzey Yöneticilerin Şirketten Borçlanma Durumunun Değerlendirilmesi.....	150

Grafik 35. Ankete Katılan Şirketlerde Bilişim Teknolojisinin Varlığı.....	150
Grafik 36. Ankete Katılan Şirketlerde Aile Anayasasının Varlığı.....	153
Grafik 37. Aile Anayasası Bulunan Şirketlerin Bu Konudaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi.....	154
Grafik 38. Ankete Katılan Şirketlerde Aile Konseyinin Varlığı.....	154
Grafik 39. Ankete Katılan Şirketlerde Haleflik Planlamasının Varlığı	155
Grafik 40. Ankete Katılan Şirketlerde Gelecek Neslin Tecrübesine Verilen Önemin Değerlendirilmesi.....	156
Grafik 41. Ankete Katılan Şirketlerde Hissedar Sözleşmesinin Varlığı.....	156
Grafik 42. Ankete Katılan Şirketlerde Uzman Kişilerin Varlığı	157
Grafik 43. Ankete Katılan Şirketlerde Aile Üyesi Çalışanlar ile Profesyonel Çalışanlara Sunulan Şartların Değerlendirilmesi.....	158
Grafik 44. Ankete Katılan Şirketlerde Nepotizmin Etkisi	158
Grafik 45. Ankete Katılan Şirketlerde Çalışanların Eğitimine Verilen Önemin Değerlendirilmesi.....	159
Grafik 46. Ankete Katılan Şirketlerde Stratejik Planlamanın Varlığı	160
Grafik 47. Ankete Katılan Şirketlerde Stratejik Kararların Alınmasında Tüm Çalışanların Görüşlerinin Değerlendirilmesi	160
Grafik 48. Ankete Katılan Şirketlerde Tecrübe Farklarının Giderilmesi Adına Yapılan Eğitimin Değerlendirilmesi	161
Grafik 49. Ankete Katılan Şirketlerin Aile ve İş ile İlgili Konulara Olan Tutumunun Değerlendirilmesi.....	162
Grafik 50. Ankete Katılan Şirketlerin TAİDER'e Üye Olma Durumu	164

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Aile Şirketlerindeki Aile ve İş Sistemi	23
Şekil 2. Üç Daire Modeli	25
Şekil 3. Stratejik Yönetim.....	54
Şekil 4. Kurumsal Yönetimin Genel Kabul Görmüş Temel İlkeleri	92
Şekil 5. Şirketler ile İlgili Menfaat Sahibi Kişi ve Gruplar	111

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ASO	Ankara Sanayi Odası
BIST	Borsa İstanbul
GCGF	Global Corporate Governance Forum – Küresel Kurumsal Yönetim Forumu
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
GTB	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı
IFC	International Finance Corporation – Uluslararası Finans Kuruluşu
İSMMMO	İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development – Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TAİDER	Türkiye Aile İşletmeleri Derneği
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TTK	Türk Ticaret Kanunu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu

TÜSİAD Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

PwC PricewaterhouseCoopers

GİRİŞ

Birçok kişi için yaşamındaki en önemli iki unsur ailesi ve işidir. Aile şirketlerinde farklı kurallara sahip bu iki unsurun bir araya gelmesi bu şirketleri diğer şirket türlerinden farklı kılmaktadır.

Bu şirketlerde aile faktörünün işin içine girmesiyle, işe duygusallığın karışması ve aile bağının iş ile ilgili konuların önüne geçmesi, şirket kararlarının doğru ve tarafsız bir şekilde alınamamasına, şirket yapısının değişime açık olmamasına ve aile işletmelerinin ömrünün diğer şirketlere göre daha kısa olması neden olmaktadır. Bu yüzden aile kontrollü şirketler sadece işletmeyi değil, aile üyeleri arasındaki ilişkileri de yönetmek zorundadır. Dolayısıyla bu şirketlerde sürekliliğin sağlanması için şirket yönetiminde olduğu kadar aile ilişkilerinin de belli bir sisteme oturulması ve oluşturulan bu kurumsal yapının yönetilmesi gerekir.

Aile şirketlerini diğer şirketlerden farklı kılan bu özellikleri, bu tarz şirketlerin kurumsallaşma politikalarını uygulamaya koymasında diğer şirketlere göre daha fazla zorlanmasına neden olmaktadır. Ancak bu zorlu bir değişim sürecini gerçekteşiren ve yöneten aile şirketleri, devamlılıklarını sağlama konusunda büyük bir adım atmış olacaktadırlar.

Küreselleşme ile birlikte ülkeler arasındaki coğrafi ve siyasi sınırların ortadan kalkması ulusal sermayeyi uluslararası düzeyde hızla yer değiştirilebilir hale getirmiş ve bu durum söz konusu sermayenin şirkete çekilmesi konusunda firmalar arasındaki rekabeti arttırmıştır. Günümüzde bu şekilde ülkeler arasındaki sınırların yok olması, rekabetin yoğun olarak yaşanması ve teknolojinin gelişmesi şirketlerin kendilerini sürekli yenilemesini ve faaliyetlerini kişilerden bağımsız bir şekilde yerine getirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu durum genellikle "patron merkezli" diğer bir ifadeyle "tek adam odaklı" gibi klasik yöntemlerle idare edilen aile şirketleri açısından daha da önemlidir. Çünkü dünyada ve Türkiye'de küresel rekabet ortamı içerisinde yer alan firmaların çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Sayısal açıdan sahip olduğu bu üstünlük ile aile bağının mevcut olduğu bu şirketler ülkelerin üretimine, verimliliğine, istihdamına ve gayri safi milli hasılasına ve dolayısıyla

refahına katkı sağlamaktadır. Bu açıdan ülke ekonomilerinin bel kemiğini oluşturan aile şirketlerinin varlığı ve devamlılığı çok önemlidir. Aile şirketlerinin hayatları çoğunlukla ikinci veya üçüncü kuşağa devredilmeden sona ermesine rağmen, bu şirketlerin genel amacı nesiller boyu varlığını sürdürmektir. Bu amaca ulaştıracak başlıca yol ise kurumsallaşmadan ve bu yapının yönetilmesinden geçmektedir. Başka bir ifadeyle kurumsallaşma ve bu kavramı tamamlayıcı nitelikte olan kurumsal yönetim süreci, bu şirketlerin ayakta kalabilmesinde ve değişim sürecine uyum sağlayabilmesinde bir yol haritası oluşturur.

Kurumsallaşma, genel olarak şirketin kişilerden bağımsız bir şekilde kurallara tabi olması, şirket yönetiminin standartlara oturtulması, belli sistemlerin kurulması, bununla birlikte değişen çevre koşullarını temel alan ve bu şartlara uyum sağlayan bir organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Buna paralel olarak söz konusu yapının tüm menfaat sahiplerinin beklentilerini göz önünde bulundurarak dengeli bir şekilde yönetilmesi de gerekir. Böylece aile şirketlerinin sürdürülebilirlik konusundaki sorununa temel bir çözüm getirilmiş olacaktır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile şirketleri incelenmiş olup bu doğrultuda bu tarz şirketlerin sahip olduğu ortak özelliklere, kuruluş nedenlerine, gelişim süreçlerine ve kapanmasına sebep olan durumlara, aile şirketleri modellerine, ekonomide ne denli önemli olduklarına, zayıf ve güçlü yönlerine yer verilmiştir. İkinci bölümde kurumsallaşma, kurumsal yönetim kavramlarına ve bu kavramların aile şirketleri ile ilişkisine değinilmiştir. Buna yönelik olarak kurumsallaşma süreci ve önemi açıklanmış, aile şirketlerinin kurumsal yapıya kavuşması adına işletme ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması için izlenmesi gereken yöntemler ele alınmıştır. Bunların yanında kurumsal yönetim kavramı, bu kavramın gelişim nedenleri, önemi ve ilkeleri üzerine durulmuş, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Ayrıca Türkiye’de SPK ve 6102 sayılı TTK’daki kurumsal yönetim düzenlemeleri hakkında bilgiler verilmiştir. Son bölüm olan üçüncü bölümde ise Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi ve Denetimi: Edirne İli Çalışması’na yer verilmiş ve anket sorularının analizleri yapılmıştır, bu doğrultuda önerilerde bulunulmuştur.

1. BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ

1.1. AİLE ŞİRKETLERİ KAVRAMI

Toplumun en küçük birimi olan aile, sosyal hayatın en güçlü yapısıdır ve toplumun gelişmesinde de büyük rol oynamaktadır. Bunun yanında söz konusu bu kavram kişilerin hayatlarında da işiyle birlikte önemli bir yere sahiptir. Kendi aralarında sürekli etkileşim halinde bulunan aile bireyleri aynı amaç üzerinde anlaşır, birlikte çalışarak ekonomik hayatımızdaki girişimci aktörlerin en önemli kısmını teşkil eden aile şirketlerini oluşturmaktadır (Can, 2012a: 29).

Aile şirketlerinin kuruluş yöntemleri, girişimcinin kişisel nitelikleri, her ailenin kendine has kültürel özellikleri ve farklı yapısı, şirketlerin çeşitli alanlarda faaliyet göstermesi gibi nedenlerin her aile şirketinin yapısını, oluşumunu ve gelişimini farklı şekilde etkilemesi, bu şirketlerin tanımı konusunda literatürde bir görüş birliğinin olmamasına yol açmıştır (Fındıkçı, 2007: 16; Er, 2015: 34).

Donnelly'nin 1964'de Harvard Business Review'de yaptığı en eski aile şirketi tanımı şu şekildedir (Güney, 2008: 101):

Bu tanımda, "*En az iki nesildir bir aile ile ilintili olan, şirket politikası ve amacının bu aile ile ilişkilendirildiği şirket*" aile şirketi olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla şirkette en az iki neslin aile ile bağlantılı olması için aşağıdaki koşulların kısmen ya da tamamen sağlanması gerekmektedir (Şengün ve Özdemir, 2015: 59);

- ❖ Yönetimin devredileceği şahsın aileye mensup olması,
- ❖ Yönetim kurulunda yer alacak üyelerin mevcut veya önceki üst düzey yöneticilerin çekirdek aile bireyleri arasından seçilmesi,
- ❖ Aile ilişkilerinin şirketin kurumsal değerlerini etkilemesi,
- ❖ Yönetimde yer alsın veya almasın bir aileye mensup birinin davranışlarının aile ve şirketin saygınlığı ile ilişkilendirilmesi,

❖ Şirket başarısının bozulması halinde, aile üyelerinin aile bağından kaynaklanan sadakat nedeniyle şirketin hisselerini kendi elinde tutmaları konusunda mecburiyet duymaları,

❖ Bir aile üyesinin şirketteki durumunun/pozisyonunun, o kişinin aile içerisindeki ilişkilerinde de etkili olması,

❖ Şirket kurucusunun sonraki neslin genellikle şirkette çalışmasını arzu etmesi ve kariyerinin belirlenmesi konusunda önemli ölçüde söz sahibi olması.

Aile şirketleri genel olarak mülkiyet, yönetim, kan bağı veya jenerasyon vb. çeşitli faktörler temel alınarak ifade edilmeye çalışılmaktadır (Er, 2015: 34).

Ateş (2005: 2-3) ve Karavardar (2011: 158) ayrı ayrı yaptıkları çalışmalarda aile servetinin mülkiyeti, kan bağı ve işletme sahipliği açısından aile şirketi tanımlamalarına yer vermiştir. Aile şirketi kavramını farklı boyutlarda ele alan bu tanımlar şu şekilde ifade edilmektedir:

Benght Kaflof'e göre aile işletmesi, "*Ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş özel bir şirket biçimi*"dir. Karavardar'nın çalışmasında yer alan diğer bir tanıma göre ise, "*Aile işletmesi özellikle mirasın taksim edilmesi sonucu malların dağılmasını önlemek veya aile başkanının hayatta olduğu dönemdeki iktisadi düzeni devam ettirmek ve böylelikle aile topluluğunu başkanın ölümü sonucu mali sıkıntı ve sarsıntılara uğratmamak amacıyla kurulan ortaklıktır.*" (Karavardar, 2011: 158). Bu tanımlar aile şirketi kavramını aile servetinin mülkiyeti açısından ele almaktadır.

Aile şirketlerine yönelik bir başka tanımlamanın temel noktası ise bu tarz şirketlerdeki işgücünün kan bağı ile olan ilgisidir. Geraldo Von Potobsky'in yaptığı bu tanımlamada "*Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler aile işletmesi*" olarak ifade edilmiştir (Ateş, 2005: 3).

Aile şirketlerine, işletme sahipliği açısından bakan tanımda ise, "*Yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin şirketin en az %10 hissesine sahip olması bir şirketin aile şirketi olarak tanımlanmasına neden olan faktörlerdendir.*" (Ateş, 2005: 3).

En kısa ve yalın tanımı ile aile şirketi, "*Sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletmelerdir.*" olarak ifade edilmektedir. Aile şirketlerindeki aile faktörü, hem şirketin kurulmasını sağlamakta hem de lider yöneticisi konumunda bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle bu tarz şirketlerde girişimci, hem patron hem de yöneticidir (Gümüştekin, 2004: 521). Daha geniş anlamda ise aile şirketi "*En az iki neslin örgütte çalıştığı, işletmelerin kurulmasındaki amacı ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan kişinin şirketi idare ettiği, yönetim kademelerinin önemli bölümünde aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu şirketlerdir.*" (Ateş, 2005: 3).

Yaşa'nın çalışmasında yer verdiği başka bir tanıma göre ise aile şirketi, "*Tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar yada tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılarıdır.*" (Yaşa, 2006: 10). Bu tanımda ise ailenin yönetimdeki hakimiyeti üzerine odaklanılmıştır.

Bir şirketin aile şirketi olarak tanımlanabilmesi için taşıması gereken özellikler şunlardır (Erdil, Ciğerim ve Gök, 2004: 65; Gümüştekin, 2004: 521-522):

- ❖ Aile faktörü, şirketin kontrolünde ve/veya mülkiyetinde ağırlıklı olarak söz sahibidir.
- ❖ Aile bağları, yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin etmekte önemlidir. Diğer bir ifadeyle hiyerarşik düzen aile tarafından belirlenmektedir. Yönetimden kimin söz sahibi olacağını yanı sıra nerede nasıl davranılacağını belli olması gibi birçok konu aile değerleri sayesinde bilinmektedir.
- ❖ Şirketin mülkiyeti ailenin bir neslinden değerine geçer ve/veya yönetim de aileye mensup gelecek nesillere bırakılır.
- ❖ Aile üyelerinin tutumları, şirkete çalışıp çalışmadığına bakılmaksızın şirketin kamuoyu önündeki itibarını etkiler diğer bir ifadeyle şirketin borçlarını ödemesi konusunda güvenilir oldukları yönünde olumlu bir kanaat oluşturur.

1.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN ORTAK ÖZELLİKLERİ

Aile şirketi özelliği gösteren şirketlerin bazı ortak özellikleri vardır. Bu tarz şirketlerin genel karakteristiğinin iyi analiz edilebilmesi için bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Erdoğan, 2004: 58; Fındıkçı, 2007: 30-31-32; Güney, 2007: 107; Tuncel, 2011: 1):

- ❖ Aile şirketleri genellikle girişimcinin hakimiyeti ve yönetimi altında olup işler patronun kişisel değerlendirmesine göre yapılır.

- ❖ Aile işletmelerinde ataerkil yapı mevcuttur.

- ❖ Bu işletmelerde ailenin değerleri örgüt kültürünü etkilemektedir. Dolayısıyla ailenin normları ve inançları şirket için de geçerlidir.

- ❖ Şirket ile ilgili faaliyetler ve aile ile ilgili değerler iç içe geçmiş olduğundan karar verilirken aile ilişkileri göz önüne alınmakta ve aile içerisindeki uyumun kaybedilmemesi konusuna daha fazla özen gösterilmektedir.

- ❖ Zamanla ailenin ve işletmenin istek veya ihtiyaçlarının farklılaşması ve artmasıyla birlikte aile üyeleri arasındaki ortaya çıkması olası mücadeleler ve yönetsel problemler şirketin günlük işleyişinde olumsuz etkilerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

- ❖ İşletmenin hem kurucusu hem de yöneticisi olan girişimcinin, genellikle yönetimden çekilme konusuna sıcak bakmaması yönetimin sonraki kuşaklara devrinde sorun yaratmaktadır. Bu tarz şirketlerde devir konusunda sorun yaşanmasının diğer nedeni ise, varis statüsündeki yeni kuşağın girişimcinin yükünü almakta zorlanması ya da şirkette uyum sağlamakta sıkıntı çekmesidir.

- ❖ Şirket ortakları ve/veya çalışanlar, faaliyet gösterdikleri alanlarda en iyisini kendilerinin bildiğini düşündüklerinden dolayı dışarıdan herhangi bir destek almaya olumlu bakmamakta, bu durum da profesyonel yönetim anlayışının yerleşmesini güçleştirmektedir.

- ❖ Büyük ölçüde kurucuya bağımlı olan aile işletmeleri, alışkanlık ve uygulamalarını terk etme konusunda genellikle zorlanmakta, değişime karşı direnç

göstermekte ve de kurumsallaşmaya yeterli önemi vermemektedir. Bu da süreklilik sorunlarının büyümesine yol açmaktadır.

❖ Şirket ortaklıkları genellikle aile içerisinde daha yakın ilişkiler kurdukları çalışanların bilgilerine başvurmakta, şirket yapısındaki bilgi sistemlerini göz ardı etmektedir.

❖ Çalışanlardan yüksek derecede bağlılık bekleyen işletmelerdir. Girişimci gerek aileden olan gerekse dışarıdan gelen profesyonel çalışanları yönetmeye çalışma ve otoriter davranma eğilimindedir.

❖ Aile şirketlerinde terfi, seçim, ödüllendirme ve performans değerlendirme gibi konularda aile bireylerine öncelik tanınmakta ve bu aile bireylerinin şirkette aldıkları görevlerin gerektirdiği yeterliliği taşıyıp taşımadığına dikkat edilmemektedir.

❖ Aile şirketlerinde ailenin adı ile üretilen ürün veya hizmetin kalitesi arasında bir bağ kurulması bu şirketlerin kalite odaklı olmasında önemli bir etkidir.

❖ Aile şirketinde, amaçların belirlenmesi, planlama, koordinasyon, yürütme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonları şirket belirli bir büyüklüğe ulaşıldığında dahi kurucu yönetici yetki paylaşımı yapmak istemediğinden dolayı arzu edilen şekilde yerine getirilmemektedir.

❖ Aile şirketlerinde sadece aile üyesi olanlar, sadece mülkiyet sahipliği bulunanlar veya sadece şirkette çalışanlar gibi ayrı grupların yer alması ve bu grupların kesişim alanlarının mevcudiyeti bu yapıdaki şirketlerde farklı rollerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

❖ Genellikle şirketteki yönetsel ve işlevsel yetki ve sorumluluklar belirlenmemiştir.

Genel olarak bireylerin kendilerini şirketle bütünleştirmeleri, farklı aile dinamikleri, üyeler arasındaki duygusal yoğunluk ve aile ve işletme arasındaki denge kurma çabaları etrafında dönen çatışmaların varlığı aile şirketlerinin diğer şirket türlerinden ayırmasına yol açan unsurlardır (Turgay, 2013: 16). Tablo 1'de bu unsurlar sayesinde bir işletmeyi "aile şirketi" kimliğine büründüren temel özellikler listelenmektedir.

Tablo 1. Aile İşletmeler ve Diğer İşletmeler Arasındaki Farklılıklar

Aile İşletmesi	Aile İşletmesi Dışındaki İşletmeler
Aile üyelerinin işletme yönetimindeki pozisyonları kendi kişisel çıkarları doğrultusunda ömürleri boyunca sürebilir.	Yöneticilerin işletmeye olan bağlılıkları yaptıkları sözleşmeyle sınırlıdır.
Aile üyelerinin kariyerleri kendi işletmelerinde gelişir.	Profesyonel yöneticilerin tüm kariyerleri boyunca bir işletmede kalmaları nadiren görülür.
Aile üyelerinin işletmeye ayıracağı zamanın sınırı yoktur.	Profesyonel yöneticilerin işletmeye ayıracakları zamanları sınırsız değildir.
İşletmenin herhangi bir konuda başarısız olmasının bütün bedelini ve sorumluluğunu üst kademedeki yöneticilik görevini üstlenen aile üyeleri yüklenir.	Diğer işletmelerde görev yapan profesyonel yöneticiye işletmenin başarısızlığı daha az mal edilir.
Yönetici olarak görev yapan bir aile üyesinin görevine son verilmesi pek olası değildir.	Bir profesyonel yöneticinin hata yaptığında görevine son verilme olasılığı yüksektir.
Kişisel kazanımlar örgütün büyümesi, aile servetinin genişlemesi gibi alanlara etki eder.	Kişisel kazanım terfi, ücret artışı ve yükselme gibi kazanımları ifade eder.
Örgütün performansı daha çok yönetim kademesine fayda sağlar.	Örgütün performansı tek bir yöneticiye mal edilmez.
Kararlar alınırken merkezîyetçi bir tutum gözlenir ve yeni nesillere geçildikçe merkezîyetçilik derecesinde azalma olabilir.	Kararlar takım çalışmasına uygun olarak katılımcı bir düşünceyle alınır.
Örgüt içindeki kontrol sistemleri resmi olmayan yapıya sahiptir.	Örgüt içindeki kontrol sistemleri resmi bir yapıdadır.
İşletme devrinde, aile üyeleri arasındaki rekabetten ötürü problemler ve zedeleyici bir süreç yaşanabilir. Profesyonel yönetici ve mirasçılar arasında çatışma çıkma olasılığı yüksektir.	Terfilerde, çatışma ve rekabet görülebilir fakat bu rekabetin dozu hissedarlar tarafından işletmeye zarar vermeyecek düzeyde tutulur.
Aile üyesi olan yöneticiler kendisine ve ailesine karşı sorumludur.	Yöneticiler hissedarlar karşı sorumludurlar.
Aile içinde yaşanan çatışmalar döngüsel bir seyir izlemekte olup işletmede alınan kararları etkiler.	İşletme içinde yaşanan çatışmaların etkisi zamanla azalır ve izole edilebilir.
Aile üyeleri dışındaki işletme çalışanlarının terfi edebileceği üst düzey sınırlıdır ve çalışan bu sınırı algılar.	Çalışanların terfilerinde ve alınan kararlarında eşitlik söz konusudur. Bu eşitliğin sonucunda işletme içerisinde adil bir rekabet ortamı algılanabilir.
Ailenin sahip olduğu sorunlar işletmeyi doğrudan etkileyebilir.	Çalışanların iş dışındaki problemleri kurumdan çok çalışanın kendi şahsını etkiler.

(Kaynak: Demir ve Sezgin, 2014a: 710)

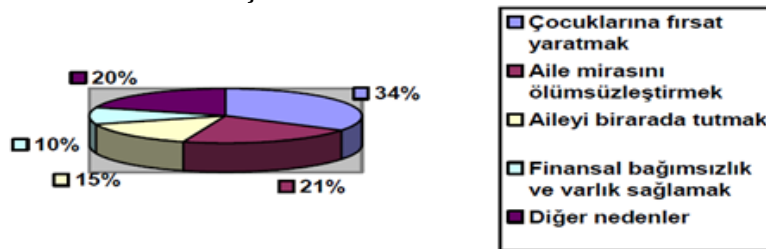
1.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURULUŞ NEDENLERİ

En önemli kuruluş amacı devamlılıklarını sağlayarak, kuşaklar boyunca aktarılan bir aile ismi bırakmak olan aile şirketleri, genellikle aile üyelerinin ortak bir amaç etrafında güçlerini birleştirerek ve bu amaç doğrultusunda ticari faaliyette bulunarak hayatlarını idame ettirebilme hedefine yönelik olarak kurulmaktadır (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 492; Yılmaz, 2004: 491).

Genel olarak aile şirketlerinin kuruluş nedenleri arasında çocuklarına iş fırsatı yaratmak, mevcut mal varlığını korumak, mirasın dağılmasını engellemek ve aile mirasını ölümsüzleştirmek, aileyi bir arada tutmak ve aile birliğinin sürdürülmesini sağlamak, finansal bağımsızlık ve varlık yaratmak, girişimcinin kendi emeklilik ve kişisel planları, liyakatlı yani kendisine iş verilmeye uygun çalışanları korumak, aile için bir geçinme aracı elde etmek ve aileye finansal açıdan güven sağlamak ve topluma yararlı olmak yer almaktadır (Özkaya ve Şengül, 2006: 110; Fındıkçı, 2007: 31). Her girişimcinin amacının ve girişimden beklentilerinin farklı olması aile şirketlerinin kuruluş nedenlerindeki farklılığı yaratmıştır.

Ateş (2005: 4), aile şirketlerinin kurulma nedenlerini üç faktörde ele almaktadır. İlki, ekonomik, kültürel ve sosyal çevre ile ilgilidir. Bir sonraki neden patronlarla yaşanan anlaşmazlıklar, arzulanan kariyere çalışılan firmada ulaşamama gibi kişiyi bağımsız hareket etmeye yöneltten unsurlardır. Sonuncu neden ise, aile bireylerini şirkette istihdam etmek ve elde edilen gelirle onların ihtiyaçlarını karşılama isteğidir. Grafik 1’de Uslu’nun yaptığı çalışmada yer aldığı üzere bir ailenin herhangi bir girişimde bulunarak iş kurmasının nedenleri grafik yardımıyla şu şekilde ifade edilmiştir;

Grafik 1. Ailenin Şirket Kurma Nedenleri



(Kaynak: Uslu, 2011: 23)

1.4. AİLE ŞİRKETLERİNİN GELİŞİM EVRELERİ

Birçok aşamadan geçerek büyüyen aile şirketleri bu sürecin her aşamasında farklı özellikler gösterir. Aile işletmelerinde zaman akışı içerisinde aile ve işletmenin büyümesiyle yönetim süreçleri ve ortaya çıkan sorunlar farklılaşabilmektedir. Başlangıçta girişimci ve onun çekirdek ailesinin işletmeyi idare etmesi için kurumsallaşma adına bir takım yapılandırmalara gereksinim duyulmazken ileride sonraki yeni kuşaklar işletmeye dahil olduğunda, işlerin karmaşık bir hale gelmesiyle işletmenin devamı için yönetim bakımından daha biçimsel bir çerçeveye ihtiyaç duyulur. Örneğin; aile şirketlerinde başlangıçta gerçek işlevlerine uygun olarak yapılanmayan yönetim kurulu, şirketin gelişim süreciyle birlikte değişmekte, özellikle ikinci ve üçüncü nesil aile bireylerinin şirkette aktif olarak görev alması ve profesyonel yönetici ihtiyacının artması ile birlikte daha önemli hale gelmektedir (Avcı, Akyol, Dal, Erdoğan, Türkoğlu ve Yener, 2009: 37; Kalsın, 2014: 165). Aile şirketlerinin yaşadığı bu aşamalardaki gelişim evreleri; girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketleri, kardeş ortaklığı şeklindeki gelişen ve büyüyen aile şirketleri, kuzenlerin yönettiği kompleks yapıdaki ikinci ve üçüncü nesil aile şirketleri ve kurumsallaşarak sürekli olmayı başaran aile şirketleri olarak dört ana başlık altında incelenebilmektedir.

1.4.1. Girişimcinin Sahip Olduğu Birinci Nesil Aile Şirketleri

Aile şirketlerinde klasik bir kuruluş hikayesi olarak aileden bir kişi zorluklar çeker ve bir ustanın yanında çıraklık yapar, işi öğrenir. İlerleyen zamanlarda çoğunlukla bu kişi ustasının yanından ayrılır ve kendi işini kurar. Çok çalışır, işiyle yaşar. Üretimi, muhasebeyi, pazarlamayı, satışı kısacası her şeyi kendisi yapar. Yetmediği noktada kardeşlerini veya çocuklarını başka bir ifadeyle, aileden en yakınında kimler varsa bu bireyleri işin içine katar. Bu kadar ağırlık verilen ve adeta yaşam biçimi olan iş için başarı kaçılmaz olur (Fındıkçı, 2007: 2-3). Aile şirketi sahiplerinin bu aşamada daima işin başında olması, çok çalışması ve hızlı karar vermesi şirketin kısa zamanda önemli başarılar elde edebilmesinde yarar sağlar.

Çünkü bu aşamada; dev balinalar karşısında hızlı balık olma, başka bir deyişle büyük holdinglere göre daha pratik davranabilme ve tüketicilerle yakın temas sonucu pazarı okuyabilme gibi tüm avantajlardan yararlanabilmektedirler (Albayrak, 2008: 86).

İlk aşamalarda genelde kurucu, aile lideri ve işin başındaki yönetici konumunda olup kurucunun tutum ve değerleri işletme kültürünü etkilemektedir. Şirket yönetiminde kurucunun çocukları küçük yaşlarda ise sadece kurucunun kendisi, belki eşi ve eğer kaynaklar yeterli ise ve çok gerekliyse birkaç profesyonel görev alır. Ancak diğer aile üyelerinin veya varsa ortakların yetkisi ve etkinliği kurucuya göre daha azdır. Bu nedenle yetki devri ve paylaşımı söz konusu dönemde iyi bir şekilde işleyememektedir. Bu kurucunun tüm sorumluluğu ve otoriteyi sahiplendiği gayri resmi bir yönetim aşamasıdır. Buna kimse itiraz edemez ve tek hedef şirketin yaşamasıdır. İşin kurucu tarafından yönetildiği bu dönemde yazılı olmayan kurallar normdur (Alacaklıoğlu, 2009: 62; Turğay, 2013: 39). Yazılı prosedürlerin olmaması nedeniyle ilişkiler ve işler resmi olmayan bir şekilde yürütülür. Bu durum ise sorunun ortaya çıkmasını önlemekten çok, soruna meydana geldikten sonra müdahale etmeye ve ancak geçici çözümler üretmeye neden olur (Atılğan, 2003: 108).

Girişimcilik evresindeki aile şirketinin, girişimcinin oluşturduğu misyona olan aşırı bağımlılığı, yeniliklerin denenmesine ve mevcut sistemin değiştirilmesine karşı direnç oluşturur. Şirket değişime ayak uydurması gerektiğini geç fark ettiğinde ve büyüme sürecine girildiğinde ise, şirketin özerk olamaması dezavantaja dönüşür. Aile şirketinin yeniliklere karşı gösterdiği tepkinin yavaş olması, zaman içerisinde piyasayı izlemek ve rekabete karşı koymak gibi hızlı değişimler gerektiren konularda geri kalınmasına yol açar. Karar verme sürecindeki yetersizlik de bu evrede yaşanan bir başka olumsuzluktur. Kurucu girişimcinin tek başına karar almaya alışık olması zaman içerisinde aile üyelerinin ve çalışanların kurucunun izni olmadan hiçbir konuyu karara bağlayamamasına ve fikir beyan edememesine yol açar. Bu nedenle alt kademelerde dahil alınacak tüm kararlar kurucuyu bekler, bu durum ise stratejik kararların önemsenmemesine neden olur. Böylece kurucu gereksiz işlerle zaman kaybeder, öncelikli ve önemli kararlara faal bir şekilde katılamaz (Ateş, 2005: 45).

Bu evrede yer alan şirket sahipleri, iş yerinin kendilerinden sonra da devamını sağlamak istiyorlarsa, şirketin kurumsallaşmasına ve özellikle "devir planlaması" konusuna özenle yaklaşmalı, gündemlerine almalıdırlar (Alayoğlu, 2003: 34).

1.4.2. Kardeş Ortaklığı Şeklindeki Gelişen ve Büyüyen Aile Şirketleri

Bu aşama, yönetimin, kontrolün ve mülkiyetin, genellikle kurucunun çocuklarına devredildiği, kardeş ortaklığı şeklinde olan dönemdir.

İlk girişimin başarılı olması, aileyi ekonomik anlamda da güçlendirir. Ailenin maddi olarak kazanç sağlaması sonucunda aile bireylerinin girişimi daha fazla desteklemesi, işin giderek büyümesini ve gelişmesini sağlar. Bu durum aile şirketi için yeni ciro/karlar ve mülkiyet genişlemesi anlamına gelir. Bu aşamada söz konusu mülkiyet genişlemesi ile şimdiye kadar aile üyeleri arasında ortaya çıkmayan mali konulardaki mücadeleler özellikle baba ve çocuklar veya kardeşler arasında baş gösterebilir, farklı beklentiler içine girilmesi karşılıklı kırgınlıklara yol açabilir. Aile şirketlerinde bu aşamada, mülkiyetin genişlemesi konusunda adaletli davranılmalı, özellikle kardeşli yapılarda karşılıklı hak ve hukukun korunmasına özen gösterilmelidir (Fındıkçı, 2007: 22-23).

Girişimin başarılı olup devam etmesi ve zaman içinde ailenin de genişlemesiyle birlikte sisteme katılmak isteyen kişiler olacağı gibi kurucunun işletmeden çekilmeye başlaması veya vefatı çocukların işe dahil olmasının önünü açar. Çocukların işbirliği yapması gerekirken aslında sadece kendi aralarında değil kurucu hayatta ise onunla da şirketin geleceğinin şekillendirilmesi konusunda rekabet içine girmesi kuruluş aşamasındaki "yazılı olmayan" kuralları, kardeş ortaklığı aşamasında sorun haline getirir (Alacaklıoğlu, 2009: 62). Bu kuşaktaki yöneticiler, yeni gelişmelere ayak uydurmak ve geleneksel yönetimleri değiştirmek için şirket kültüründe önceki nesilden gelen bir takım uygulamaları düzenlerken imtina göstermelidir (Ateş, 2005: 48).

Söz konusu bu aşamada kurucunun çocuklarının kendi çekirdek ailesinin çıkarları göz önünde bulundurması çıkar çatışmalarını da beraberinde getirir. Oysa ki bu aşamadaki kardeşlerin, dayanışma içerisinde birbirlerini desteklemesi ve faaliyetlerin şirket menfaatine yönelik ortak bir amaç doğrultusunda hazırlanan çalışma ortamında sürdürülmesi güç mücadelelerinin önüne geçecektir. Ailenin üyelerinin performanslarının işletme yönetiminde ve terfi konusunda göz ardı edilmesiyle tarafsızlık ve adalet duyguları zarar görmektedir. Şirket içerisindeki güven ortamının yaratılamaması örgüt ikliminde, iş tatmininde, motivasyonda ve diğer çalışanların performanslarında olumsuzluklar yaratmakta, böyle bir ortamda da başarılı ve nitelikli yöneticileri şirkette çekmek zorlaşmaktadır. Bu da işletmenin gelecekte profesyonel yöneticiler tarafından karşılanması gereken ihtiyaçlarının giderilememesine yol açabilmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011: 92-93).

Şirketin geleceğinin belirlenmesinde ve sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir aşama olan kardeş ortaklığı evresinde, şirketin büyümesiyle beraber ailenin şirketteki yetersizliğinin büyük ölçüde hissedilmeye başlanması profesyonel yönetime geçişte ilk adımların atılmasını gerekli kılar (Alayoğlu, 2003: 37).

1.4.3. Kuzenlerin Yönettiği Kompleks Yapıdaki İkinci ve Üçüncü Nesil Aile Şirketleri

Bu aşamada kardeş çocukları, kuzenler ve akrabalar gibi daha fazla aile ferdinin doğrudan ve dolaylı olarak şirkete dahil olması nedeniyle şirket idaresi daha karmaşık bir hal alır ve yönetim zorlaşır. Bu evredeki aile bireylerinin çoğu farklı nesillerden ve ailenin farklı kollarından olduğu için şirketin nasıl yönetileceği ve genel stratejinin nasıl belirleneceği konusunda birbirini tutmayan, zıt düşüncelerin ortaya çıkması ihtimali de artmaktadır (International Finance Corporation [IFC], 2011: 13).

Aile içerisindeki bireylerin birbirlerini rakip olarak görmesi, daha fazla aile üyesinin ailenin bütünlüğünden ziyade kendi çıkarlarını düşünmesi ve sadece şirketteki hisseleriyle ilgilenmesi, şirketin belirli bir büyüklüğe ulaşması ile birlikte

varislik için çok sayıda aday olması aile içi sorunları şiddetlendirir (Alayoğlu, 2003: 38). Mülkiyet ve güç hırsı nedeniyle aile üyeleri arasında miras çekişmeleri ortaya çıkar ve hisse-pay kavgaları başlar. İşte tam bu noktada da puslu havaları seven kurtlar ortaya çıkar (Albayrak, 2008: 87). Burada kastedilen bu evredeki, özellikle büyük aile şirketlerinde, patron adaylarının etrafında oluşan çıkar çevreleridir ve bu grupların aile içi geçimsizliklerin işe taşınmasıyla birlikte daha da artmasıdır. Gelecekte kendi yararlarına maddi ve manevi menfaat sağlayabilmek için uğraşan bu çevreler ve ileride güç sahibi olmak için şirket bünyesindeki mevcut profesyonel yönetim olası patron adaylarını, gerçekte kendilerinde var olmayan bir takım üstün yeteneklerin bulunduğu inandırmaya çalışarak ve gizli bir şekilde bir şekilde böl ve yönet politikası izleyerek, bu yöndeki güç kavgalarını şirkette daha fazla zarar verecek hale getirebilirler (Alayoğlu, 2003: 39).

Üç kuşağın bir arada olması yönetimde de büyük sorunlar ortaya çıkarabilir. İkinci kuşakta paydaşların sayısı dörde veya beşe çıkarken; üçüncü kuşakta bu sayı on ve üzerini bulabilir. Bu durum da ağacın gittikçe parçalanmasına ve iletişim sorunlarına neden olabilir. Şu an Türkiye’de bu evredeki aile şirketlerinin söz konusu bu sorunu yaşadıkları söylenebilmektedir. Gençler kendini kanıtlama gayreti içerisinde radikal kararlar almak ve değişiklikler yapmak isterken, önceki kuşaklar ise onları bu konuda frenlemeye çalışmaktadır. Bu durumda söz konusu bireyler arasındaki anlaşmazlığı çözmek için uzlaştırıcı ve yetkili olarak seçilecek ve de hakem görevi görecek, kendisinin fikirlerine başvurulabilecek üst düzey danışmanlar, hukuk adamları ya da işletmede uzun yıllar çalışmış eski yöneticiler gibi bireylere gereksinim duyulmaktadır (Soysal, 2007: 24).

1.4.4. Kurumsallaşarak Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Bu dönemde kurumsallaşma öğelerinin yoğun olarak görülmesi, bu aşamada yer alan aile şirketlerini diğer evrelerdeki şirketlerden farklı kılmaktadır. Artık kan bağı ve güvenirlikten ziyade işler ön planda tutulmakta, kişisel düşüncelerden ve aile değerlerinden tamamen uzaklaşmaktadır. Bu aşamada iş analizlerinin yapıldığı görülür. İşi yürütecek kişilerde aranan kriterler, yetki ve sorumluluk tanımları,

çalışma koşulları, işbirliği yapılacak birimler net bir şekilde ortaya konulmuştur (Atılğan, 2003: 109).

Aile şirketleri büyüdükçe, şirketteki sahip ve yönetici pozisyonlarının birbirinden ayrılması, işlerin daha karmaşık hale gelmesi, giderek genişleyen aileye yeni nesillerin eklenmesi ve aile dışı yöneticilerin artması sistemlerin daha resmi olmasını gerektirir (Cadbury, 2000: 8). Bu yüzden bu aşamadaki aile şirketlerinde sistemler kurulmuş ve resmileştirilmiş, yönetmelikler yapılmış, uzun vadeli hedefler ortaya koyulmuş; şirketin vizyonu, misyonu, stratejik planları, personel alımı, ücretlendirme, terfi, performans değerlendirme kriterleri belli kaidelere bağlanmıştır. İşin yürütülmesi aile içi ilişkilere değil, bilgi, yetenek, deneyime dayandırılmaktadır (Çarıkçıoğlu, 2004: 80; İşeri ve Çağlar, 2004: 141).

Bu dönemde kurumsallaşma kadar önemli bir nokta da amatör ruhun kaybedilmemesidir. İşletme sahiplerinin kurumsallaşma adına işi tamamen başkalarına emanet etmeleri, daha az çaba harcamaları ve dolayısıyla eski aşk ve heyecanlarını yitirmeleri hızla geriye gidişe sebep olabileceğinden söz konusu evrede bu konuya dikkat edilmelidir (Fındıkçı, 2007: 66).

Bu evredeki aile şirketlerinde önceki aşamaların tersine memnun olmayan taraf aile üyeleri olabilmektedir. Çünkü kesin kuralların bulunması, aile dışı yöneticiler ile aile üyeleri arasında ilişkilerin yönetiminde, gerek ücretlerde gerekse terfi konularında eşitlik ilkesinin uygulanması, bu iki grup arasındaki gücün adil paylaşımı aileden olan bireylerin isteklerini sınırlandırmaktadır. Bu durum çalışan aile üyelerinin işe küsmelerine, mevcut potansiyellerini kullanamamalarına veya profesyonelleri engelleme yoluna gitmelerine de neden olmaktadır (Atılğan, 2003: 109).

Kurumsallaşmanın gerekliliklerine önem veren ve dolayısıyla sürekli olmayı başaran aile şirketlerinde, işleyişin belirli kurallara bağlanması ve zamanla bunların geçerliliğini yitirebilmesine rağmen hangi sonuçları doğuracağını düşünmeden eski kurallara bağlı kalınması, diğer bir ifadeyle standart hale gelen yapıların değiştirilmemesi "katılık" sorununu beraberinde getirir (Alayoğlu, 2003: 40).

Aşağıda Tablo 2’de aile şirketlerinin tüm yaşam aşamaları ve bu aşamalarda sahip oldukları temel nitelikleri şu şekilde özetlenmektedir:

Tablo 2. Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri

	Birinci Nesil Aile Şirketleri	Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri	Karmaşık Aile Şirketleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri
Mülkiyet	Şirket sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyoneller arasında
Örgüt Yapısı	Basit merkezi	Basit yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	Şirket sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile arasında ortak	Profesyonel yöneticilerden, danışmalardan, aileden oluşan komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey–yatay	Yatay–dikey–çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

(Kaynak: Ateş, 2005: 50)

Ayrancı (2010: 84), aile şirketlerinin yaşam süresi boyunca bu şirketlerde yer alan kurucu girişimci ve ondan sonra gelen yeni neslin yanı sıra eşlerinde en çok tartışılan aile fertleri olduğunu belirtmiştir. Buna göre eşler aile şirketlerinde birçok yol ile etkindirler. Söz konusu bu eşler, şirkette küçük bir maaş alabilirler ya da maaşsız çalışabilirler veya işin lideri konumunda ortaya çıkarak şirketin devamlılığında önemli role sahip olabilecekleri gibi mevcut şirket liderinin kararlarını etkileyerek de şirkette söz sahibi olabilirler.

1.5. AİLE ŞİRKETLERİNİN KAPANMA NEDENLERİ VE YAŞAM SÜRELERİ

Aile şirketlerinin kendilerine özgü özelliklerinden kaynaklanan sorunların ortaya çıkması ve bu sorunları engelleyebilecek veya çözüme kavuşturabilecek kural ve kaidelerin olmaması, aileye mensup bireyler arasındaki çekişmelerin şirketin el değiştirmesine veya tamamen iflasına neden olması ülkelerin ekonomik yapısında

gözetilen amaca veya beklentilere uygun olmayan sonuçlar doğurur (Alayoğlu, 2003: 16-17). Söz konusu şirketler üzerine yapılan çalışmalar, bu şirketlerin çoğunlukla yaşamlarını ilk kuşaktan sonra devam ettiremediklerini ortaya koymakla birlikte aile şirketlerinin sürekliliklerinin sağlanmasının girişimci ve ailesinin maddi beklentileri açısından olduğu kadar ülke ve hatta dünya ekonomisinin istikrarı için de önemi göz ardı edilmemelidir (Soysal, 2007: 35).

Uzun ömürlü aile şirketleri hem dünyada hem de ülkemizde vardır. Ancak sayıları sanıldığından daha azdır. Fındıkçı'ya göre kurulan her 100 şirketten yaklaşık 30'u ikinci kuşağa devir aşamasına gelebilmektedir. Dolayısıyla her 100 şirketten 70'i ise, sanki kişilerin kendilerine kurdukları şirketlermişler gibi kurucunun kendi aktif iş hayatı içerisinde sona ermektedir. Uzun ömürlü olma ihtimali kalan 30'u için geçerlidir ki ikinci kuşağın elinde büyüyen şirket sayısı da oldukça sınırlıdır (Fındıkçı, 2007: 63). Bununla birlikte PwC'in 2014 çalışmasının verilerine göre ise, kurulduklarından itibaren ikinci kuşağa devredilebilen işletmelerin oranı %30 civarlarındayken, üçüncü kuşağa geçişte bu oran %12'lere kadar gerilemekte olup, dördüncü ve sonraki kuşaklara aktarılabilen aile işletmeleri ise, %1 seviyesindedir (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 492).

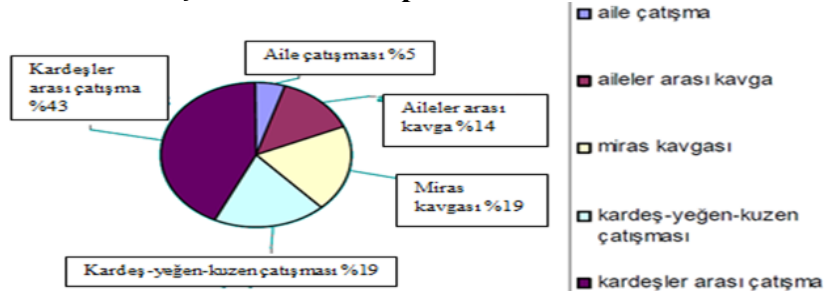
Salepçioğlu'nun ifade ettiği üzere, aile şirketlerinin büyüklüklerine bakılmaksızın, %80 hatta %90 oranlarında üçüncü kuşağa ulaşmadan dağıldığı görülmekte ya da en fazla üçüncü kuşakta varlıkları sona ermektedir ve ABD ile Türkiye örnekleri göz önüne alındığında da benzer sonuçlar elde edilmektedir (Salepçioğlu, 2015: 35). Bu konuda Er'in çalışmasında yer verdiği üzere de gerek dünyada gerek Türkiye'de aile şirketlerinin üçüncü kuşağa ulaşma oranı %10 civarlarında olup, ömürleri 25-30 yıllı sınırlıdır. Bu durum, bu tarz şirketlerin yaşam süresinin bir insan ömrüyle sınırlı olduğunu ve kişilerin şirkete eklenmesinin veya şirketten ayrılmasının bu süreyi etkilediğini gösterir (Er, 2015: 35). Mocan'ın kurumsallaşmanın daha doğru bir ifadeyle kurumsallaşamamanın nedenlerini sorguladığı araştırmasında da bazı ülkelerdeki aile şirketlerinin hayatta kalma sürelerine ve bu süreçteki kuşak sayılarına yer verilmiş olup bunlar aşağıdaki Grafik 2'de gösterilmiştir:

Grafik 2. Aile Şirketlerinin Hayatta Kalabilme Oranı

(Kaynak: Mocan, 2003: 50)

Büyük bir çaba neticesinde kurulan ve geliştirilen Türk müteşebbislerinin birçoğunun girişimlerini, "kurumsal birer yapı olarak" değil, "aile içi ticaret işi" olarak kabul etmesi, aile ve iş değerlerinin birbirlerinden soyutlanmaması aile içi güç mücadelelerinin işe yansıtılmasına neden olur. Böyle bir durumda, şirket kurucusu hayatını kaybettiğinde veya herhangi bir şekilde işten ayrıldığında şirkette ortaya çıkan sorunların önüne geçilememekte ve şirketin iflası veya parçalanması kaçılmaz olmaktadır (Alayoğlu, 2003: 16).

Yapılan araştırmalar aile işletmelerinin yaşam sürelerinin kısa olmasını; "büyüme sürecinde işletme sahibinin yönetimde yetersiz hale gelmeye başlaması, işletme sahibinin işletme üzerinde kendi kişisel karakterini devam ettirme isteği, yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmama eğilimi, yeni nesilde girişimcilik ruhunun zayıf olması, kuşak çatışması, aile üyeleri arasındaki çatışmalar, tutuculuk, motivasyon eksikliği, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, yüksek işgücü devir oranı" gibi önemli etkenlere dayandırmaktadır (Soysal, 2007: 21). Grafik 3'de aile şirketlerinin kısa sürede yok olmasının en önemli etkenleri Elevli'nin çalışmasında da gösterildiği üzere yüzdelikler halinde verilmiştir.

Grafik 3. Aile Şirketlerinin Kapanma Nedenleri

(Kaynakça: Elevli, 2015: 28)

Alacaklıoğlu'ya göre ise, özellikle aile Şirketlerinde başarıya engel olan ailenin kendisidir. Kuşaklar arasındaki yıkıcı rekabet, kardeşler arasındaki çekişmeler, gurur, kıŐkanlık, aile dinamikleri ve iş dinamiklerinin atıŐması, haleflik planlamasında hatalar gibi tipik problemler aile Şirketlerinin dağılmasının nedenlerinden bazıları olarak karşımıza çıkmaktadır (Alacaklıoğlu, 2009: 12-13).

Türkiye'nin en eski aile Şirketlerine baktığımızda ise, dünyadaki en eski 100 Şirket arasına girmeyi ve globalleŐmeyi baŐarabilmiŐ, uzun yılları geride bırakmıŐ bir aile Şirketi vardır. Bu Şirket yakaladığı ticari başarının yanı sıra, Türkiye için manevi bir değer taşıyan ve 1777 yılında kurulan Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri'dir. Bu da doğru yöntemler izlendiğinde aile Şirketleri için sürekli olarak tekrarlanan "Dede kurar, oğul büyütür, torun batırır." sözünün her zaman haklı olmadığının bir göstergesi olarak karşımıza çıkar (Turan, 2014: 37).

Aile Şirketlerinin faaliyetlerini uzun yıllar devam ettirmesinde, genellikle ilk kurucuların geniş bir vizyona sahip olmaları da önemlidir. Lider pozisyonundaki kurucu girişimcinin o güne bağlı kalmak yerine daha çok geleceğe odaklanması, Şirketteki işler kadar Şirket yapısının kurumsallaşmasına da önem vermesi, kişisel niteliklerini geliŐtirmesi, yeni kuşağın eğitilmesine gereken özeni göstermesi bunun yanında, kendi ailelerini de unutmaması gerekir (Fındıkçı, 2007: 64).

Ülkemizdeki Şirketler ağrılıkla aile Şirketi olup, bu Şirketlerin halka açıklık oranları düşüktür veya halka açılmıŐ olanların içerisinde de bunun getirdiği sorumluluk bilincine sahip olan Şirket sayısı çok azdır. Bu Şirketler kazandıklarının yatırımcıyla paylaşılmasını ve Şirketin dışına para çıkmasını arzu etmezler veya bu Şirketin asıl sermayedarlarını genellikle aile üyelerinin oluşturması ve bu bireylerin Şirketin kaynaklarını ve yönetim gücünü paylaŐmaktan yana olmaması büyüme potansiyelini yeterince kullanamamalarına ve kurumsallaŐmada olması gereken düzeylere ulaŐamamalarına neden olur. Kurumsallaşma esaslarını önemseyerek Şirketler, başarıya ulaşma yolunda büyük bir adım atmış olacaktır. Türkiye'deki aile işletmelerinin genellikle kurumsallaşma yönünden geri kalması, işletme çıkarları ile ailenin menfaatlerinin çakıŐmasına, yönetimin etkinliğinin ve Şirketin verimliliğinin düŐmesine neden olmaktadır (Topbaş, 2015: 130; Genç ve Karcıoğlu, 2004: 26).

Türkiye’deki önemli bir aile şirketlerinden biri olan Eczacıbaşı’nın yönetim kurulu başkanlığında bulunan Bülent Eczacıbaşı, aile şirketlerinin güçlü yönlerini ve halka açık şirketlerin avantajlarını birlikte ele alabilen şirketlerin üstün nitelikleri bünyesinde toplayabileceğini dile getirmiş ve bu yapıdaki şirketlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Eczacıbaşı, 2006: xviii):

❖ Şirketler yerel kültürün ihtiyaçlarını karşılamalı, bunun yanında küresel rekabet içerisinde ortaya çıkan gerekliliklere de uyum sağlamak adına değişime ayak uydurabilmelidir.

❖ Şirketler geleceği öngörebilmeli, uzun dönemli düşünmeli, aynı zamanda tüketicilerin veya yatırımcıların beklentilerine en kısa zamanda yanıt verebilmesini sağlayacak sistemleri kurmalıdır.

❖ Şirkette işin gerektirdiği yetenek ve bilgileri dikkate alan bir istihdam politikası çerçevesinde profesyonel yöneticilere yer verilmeli, yönetime el koymak amacıyla ortaya çıkabilecek olası aile içi anlaşmazlıkların şirkette zarar vermesini engellemek adına aile üyelerinin beklentileri de tamamen göz ardı edilmemelidir.

❖ Şirketler kendi kültürel özelliklerine sadık kalmalı ve korumalı; bununla birlikte kar, büyüme gibi başarı kriterlerini de daima göz önüne almalıdır.

Ülkemizdeki en eski 50 aile şirketi kuşak derecesi açısından değerlendirildiğinde dördüncü kuşağa geçmiş olan aile şirketlerinin sayısı oldukça düşüktür. Bu durum ülkemiz aile şirketlerinin çok etkin bir şekilde kurumsallaşmadığını ve nihayetinde sonraki kuşaklara geçişi sağlayacak kadar bir yaşam döngüsü sergileyemediğini göstermektedir (Altunbilek, 2008: 100). Tablo 3’de bazı aile şirketleri ve yaşam süreleri verilmiştir.

Tablo 3. Türkiye’deki Bazı Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri

Şirketler	Kurucuları	Kuruluş	Nesil	Halen Yönetimde Bulunan İsimler
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1777	5	Ailenin dördüncü ve beşinci nesil üyelerinin idaresindeki firma, ailenin 5. kuşak temsilcisi olan Hande Celalyan tarafından yönetilir.
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4	Bugün 4. nesil aile fertleriyle devam şirketin yönetim kurulu başkanı Sadık Vefa, yönetim kurulu başkan yardımcısı Ferdi Vefa’dır.
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	3	Hacı Abdullah Lokantası, “Ahilik Teşkilatı” sistemine göre üçüncü nesil olarak adlandırdığımız ustalar tarafından işletilmektedir.
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1893	5	Beşinci kuşak olan Fatih Çögen işletmenin başındadır.
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4	4. nesil tarafından yönetilen bir aile şirketi olup, E. Sertaç Botsalı tarafından yönetim sürdürülmektedir.
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4	Şu an Hacı Emin Bey’in torunu olan Nevzat Dindar (3. nesil) Genel Müdür olarak şirket yönetimindedir. Ayrıca 4. nesilden olan aile üyeler de işletmede görev yapmaktadır.
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3	Dördüncü ve beşinci neslin birlikte çalıştığı bir aile işletmesidir. Doğanbey ailesinin 3. neslinden Nurettin Doğanbey yönetimi devretmiş ve şirket 4. nesli olan Mehmet Eren Doğanbey tarafından yönetilmektedir.
Abdi İbrahim	Eczacı Abdi İbrahim Bey	1912	3	Eczacı Nezih Barut, ailenin 3. kuşak temsilcisi olarak şirketin başında bulunmaktadır.
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3	3.neslin yönetimdedir. Kamil Koç’un torunu Ceyda Ataç şirketin başında, Sena Kaleli ise yönetim kurulu başkan yardımcılığında bulunur.
Mustafa Nevzat	Prof. Mustafa Nevzat Pısak	1923	3	2. nesli temsil eden Mehmet Pısak ve Nevhiz Pak ve 3. nesil olarak Cengiz Sezen ve İskender Pısak tarafından yönetilmektedir.
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyası	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3	Ailenin 3. kuşak temsilcisi Engin Tuncer, şirketin yönetimindedir.
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3	2. kuşak Ahmet Kutman halen Doluca Yönetim Kurulu Başkanı’dır. Doluca yönetiminde ailenin 3. kuşağından Sibel Kutman ve Ali Kutman görev yapmaktadır.
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3	3. nesil aile üyesi Mustafa V. Koç’un 2016 yılında vefatından sonra kardeşi Ömer M. Koç Yönetim Kurulu Başkanlığı görevindedir.
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3	Hisselerini Cadbury firmasına sattı.
Nurus	Nurettin Kunurkava	1927	3	Ailenin 3. kuşak temsilcisi olan Güran Gökyay yönetim kurulu başkanlığındadır.
Kafkas Kestane Şekerleri	Ali Şakir Tatveren	1930	2	Dördüncü nesli temsil eden Atilla Tatveren, Yüksel Tatveren yönetimdedir.
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2	2. kuşaktan sonra Aile içinde patlak veren kavgalar nedeniyle satılmıştır.
Eczacıbaşı	Nejat Eczacıbaşı	1942	2	Bülent Eczacıbaşı Yönetim Kurulu Başkanı iken ve Faruk Eczacıbaşı ve Dr. Erdal Karamercan Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısıdır.
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3	Sabancı ailesinin üçüncü nesil üyesi olan Güler Sabancı yönetim kurulu başkanıdır.

(Kaynak: Turan ve Karacar, 2016: 5; AGMER, 2017; Yazar tarafından güncellenmiştir).

1.6. AİLE ŞİRKETLERİ MODELLERİ

Aile şirketlerini etkin ve başarılı bir şekilde yönetmek, farklı rolleri analiz etmek, bu rollerin birbirine karışmasını ve ortaya çıkan sorunları engellemek ve çatışmaları çözmek için aile şirketlerinin yapısını karmaşık hale getiren bu tarz şirketlere özgü dinamikler gözden geçirilmelidir. Bu nedenle aile şirketlerini bir sistem halinde ele alan ve bu şirketlerin yapısını anlamak için geliştirilen modelleri incelemek gerekir.

1.6.1. Aile Sistem Teorisi

Genellikle ailenin hayatını idame ettirebilmesi ve aileye mali destek sağlanabilmesi gibi aile bireylerine yönelik amaçlarla kurulan aile şirketlerinde aile bağları, ailenin değer yargıları, gelenekleri ve inançları şirket kültürünü etkilemekte ve şirket, duygu kökenli bir yapı olan ailenin baskısı altında kalmakta ve dolayısıyla işletme politikaları da aile çıkarlarını yansıtmaktadır. Bunun yanında söz konusu bu şirketlerin işletme yapısı içerisinde yer alan kurallar, kaideler, karlılık gibi mantık kökenli unsurların yoğun etkileşimine açık olduğu da unutulmamalıdır. Tüm bunlara bağlı olarak aile ya da şirketin başarı ya da başarısızlıkları birbirini etkileyebilmekte, diğer bir ifadeyle sadece aile şirketlerine özgü bir durum olan "aile sistemi" ve "iş sistemi"nin etkileşimi ortaya çıkmaktadır (Er, 2015: 35; Fındıkçı, 2009: 58). Söz konusu aile ve iş sistemlerinin genel özellikleri ise şu şekilde gösterilmektedir (Alacaklıoğlu, 2009: 20):

Aile şirketlerindeki **aile sisteminde** bulunan özellikler;

- ❖ Duygusal kararlar, ailenin kendi iç dünyasına dönük olması,
- ❖ Değişime kapalı, muhafazakar yapı,
- ❖ Doğduğunuz ya da aileye girdiğiniz andan itibaren üyelerin koşulsuz kabulü,
- ❖ Görevleri; bireyleri yetiştirmek, eğitmek, kendine güveni geliştirmektir.

Buna karşılık **iş sisteminin** özellikleri tamamen zıt sayılabilir;

- ❖ Gerçekçi kararlar,
- ❖ Dışa dönüklük,
- ❖ Değişime açıklık,
- ❖ Tamamen yetkinlik ve performansa dayalı kabul görme,
- ❖ Görevleri; yaşamak için karlı, sürdürülebilir büyüme ve yetenekler geliştirmektir.



(Kaynak: Alacaklıoğlu, 2009: 20)

Şekil 1. Aile Şirketlerindeki Aile ve İş Sistemi

Mantık çerçevesinde düşünmekle birlikte hisleri de göz ardı etmemek aynen bir insanda olduğu gibi birbirini destekleyerek zenginleşebileceği, kararlardaki isabeti arttırabileceği gibi ailenin duygusal, işletmenin maddi amaçlarının olması ve bu amaçların çelişmesi, birbirinin aleyhine çalışarak verimsizliğe ve isabetsiz kararların alınmasına da yol açabilmektedir (Fındıkçı, 2009: 58).

Aile üyeleri görevlerini yerine getirirken, kendine özgü kurallardan ve değerlerden oluşan aile ve işletme sisteminde aynı tarzı benimsememeli, birbiriyle iç içe geçmiş bu iki sistemin gerektirdiği rol ve görevlerin birbirinden farklı olduğunu unutmamalıdır. Bu şirketlerde kimin hangi sistem içerisinde yer aldığı net bir şekilde ayırt edilmelidir. Örneğin; bir aile şirketinin genel müdürünün aile içerisinde de üst düzey sorumlu gibi davranması diğer bir ifadeyle bir sistemdeki rolünü diğer sisteme taşıması ve/veya her iki sistemde de aynı tarzı benimsemesi sorunlara yol açar. Bu nedenle aile ile işletmenin farklı iki sistem olduğunun aile üyeleri tarafından benimsenmesine ve her iki sistemin sınırlarının net bir şekilde çizmesine önem verilmelidir (Ateş, 2005: 18-19).

Genelde aile işletmelerinde aile gerçekleri işin gereklerini gölgeler (Esen, 2014: 18). Ancak aile ile işletmenin rollerinin netleşmesi, bu rollerin aile üyeleri tarafından kabul edilmesi ve birinin diğerinin alanına geçmemesi gereklidir.

Doğrudan aile üyelerinin kişisel ve sosyal durumlarına yönelik birtakım konularda ailenin baskın ve karar verici olması gereklidir. Ancak örneğin; pazarın koşullarına yönelik bir kararda, işin gelişimi ile ilgili herhangi bir konu ya da sorunun çözümlenmesi gibi konularda kurumun öne çıkması ve belirleyici olması yerinde olacaktır (Fındıkçı, 2007: 35).

Duygusal ve rasyonellik ilkelerini bütünleştiremeyen, birbirlerini sürekli ve yoğun bir şekilde etkileyen aile ve işletme sistemlerini birlikte ele almayan, dengede tutamayan, her iki sistemin sınırlarını net bir şekilde belirleyemeyen, aile şirketleri çeşitli sorunlar ve çatışmalar yaşamakta ve dolayısıyla işletme hedefleri doğrultusunda başarıya ulaşamamaktadır (Yelkikalan, 2006: 197; Karpuzoğlu, 2004a: 640). Aşağıda Tablo 4’de aile ve işletme sistemleri arasındaki farklar özet halinde gösterilmiştir:

Tablo 4. Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar

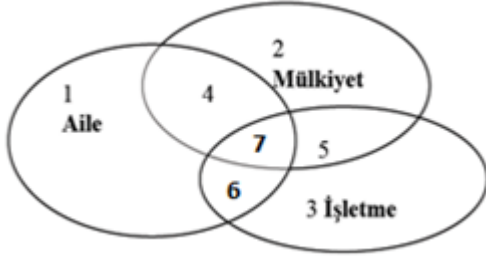
Aile Sistemi	İşletme Sistemi
Çocuk yetiştirme	Kar elde etme
Gözetilen insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürececek kan bağı	Geçici ilişkiler
Resmi olmayan ilişkiler	Resmi ilişkiler
Geniş zaman çevresi	Sınırlı zaman çevresi

(Kaynak: Ateş, 2005: 20)

1.6.2. Aile Şirketleri Üç Daire Modeli

Üç daire modeli, aile işletmelerinin kendine özgü yapısından kaynaklanan kişiler arası çatışmaların, farklı rollerden doğan ikilemelerin ve bireylerin farklı önceliklerinin nedenini anlamak adına önemli bir modeldir. Şekil 2’de görüldüğü üzere bu model, birbirinden bağımsız ancak iç içe geçmiş iş, mülkiyet ve aile sistemlerinden oluşmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011: 87). Tipik bir aile işletmesinde aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlar olmak üzere üç farklı grup yer almakta, diğer

bir ifadeyle bu işletmelerde aile ve işin dışında mülkiyet kavramı da etkili olmaktadır. Bu üç farklı gruptan her biri bir daire ile gösterilirse tipik bir aile işletmesi "üç daire modeli" olarak tanımlanabilmektedir (Ateş, 2005: 21).



(Kaynak: Ateş, 2005: 21)

Şekil 2. Üç Daire Modeli

Şekil 2’de de ifade edildiği üzere üç daire modelinin kesişim bölgeleri de ayrı birer alan olarak ele alındığında yedi farklı bölge oluşmakta ve her bir bölgede yer alan bireylerin nitelikleri şu şekilde gösterilmektedir (Ateş, 2005: 22):

1. Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmamaktadır.
2. Hissedar ama aile üyesi değil ve şirkette çalışmamaktadır.
3. Şirkette çalışmakta ama ne hissedar ne aile üyesidir.
4. Aile üyesi ve hissedar fakat şirkette çalışmamaktadır.
5. Hissedar, şirkette çalışıyor fakat aile üyesi değildir.
6. Aile üyesi, hissedar değil fakat şirkette çalışmaktadır.
7. Aile üyesi, hissedar ve şirkette çalışmaktadır.

Söz konusu üç daire modeli, farklı çıkar gruplarını temsil eden alanları ayrıntılı olarak inceleyerek aile işletmesi içindeki karmaşık etkileşimi çözümlenmesi konusunda yardımcı olmaktadır. Aile bireyleri, sahip oldukları itibar ile bekledikleri mirasa önem verirken; işletmede yer alanlar, büyümeyi ve kar elde etmeyi hedefler. Mülkiyet alanında bulunanların beklentileri ise, sahip oldukları hisseleri korumaktır. Örneğin, kar payı veya vekalet planlamasında ailede yaşanan kavgaların nedenleri, katılımcıların üç daire modelindeki konumu göz önüne alındığında anlaşılabilir. Bu konuda sadece hissedar olanlar ile aktif olarak şirkette çalışan aile üyeleri arasında sorunlar ortaya çıkmaktadır. Dört nolu alanda yer alan, aile üyesi ve hisse sahibi olan ancak şirkette çalışmayan birey kar paylarının arttırılmasını isterken, altı nolu alanda

yer alan, hissesi bulunmayan, aile üyesi olan ve şirkette çalışan birey ise büyümeye yeniden yatırım yapmak çeşitli imkanlar yaratacağı için kar paylarının dağıtımının bir müddet ertelenmesini veya sermayeye aktarılmasını istemektedir. Üç daire modelinde farklı bölgelerde yer alan, farklı çıkarları temsil eden ve dolayısıyla farklı fikirlere sahip olan fertlerin şirketten beklenti ve talepleri de farklı olmaktadır. Örneğin, aile üyelerine şirkette iş verme konusunda da farklı fikirler ortaya çıkabilmektedir. Bir nolu alanda yer alan ve sadece aile üyesi olan birey, şirket işlerinde ailenin tüm çocuklarına şans verilmesi gerektiğini düşünürken; üç nolu alanda diğer bir ifadeyle sadece işletme dairesinde yer alan birey ise, şirket içerisindeki istihdam ve terfi gibi konularda performansların göz önüne alınması gerektiğini düşünmekte, diğer adaylarında iyi performans sergilediği sürece şansının olması gerektiğine inanmaktadır. Bu örneklerden bireylerin modeldeki rollerinin onların bakış açılarını da etkilediği görülmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011: 88-89; Birincioğlu ve Acuner, 2015: 500).

Yukarıda sayılan bu gibi nedenlerle aile üyelerinin kendi bireysel menfaatlerini, ailenin ve nihayetinde işletmenin çıkarlarını barındıran söz konusu modelde anlaşmazlıkların ortaya çıkması doğaldır. Aile şirketlerinde yer alan ve üç daire modeli ile gösterilen temel rollerin her birinin ayrı bir yeri ve öneminin bulunmasından dolayı bunlar arasındaki tanımların ve sınırların net biçimde belirlenmesi üzerinde durulması gereken bir konudur. Aile şirketlerinde genellikle hakim düşünce olan "Biz bir aileyiz, iş hepimizin, herkese yetecek kadar kazanç var" gibi fikirler bir kenara bırakılıp sorunlar baş göstermeden önce aile üyelerinin iş ortamındaki rolleri netleştirilmeli, şirketteki iş bölümlerinin ayrıntıları ve sınırları belirlenmelidir (Fındıkçı, 2007: 46-47).

Şirketin hangi pozisyonunda, kimler arasında ortaya çıkarsa çıksın çatışmayı en doğru ve tesirli olarak yönetebilmenin yolu, öncelikle çatışmanın varlığı kabul etmek ve nedenlerini tespit etmektir. Yapılan bu değerlendirme çözüme ulaşılmasında önemli bir adım olsa da ailenin etkisi altındaki bu şirketlerde çatışmalar genellikle oldukça karmaşıktır. Para veya hisse ile ilgili bir konu çözüldüğünde anlaşmazlık ortadan kalkmış gibi görünebilir ancak bazı aile

üyelerinin birbirini anlamak ve dinlemekte zorlanması veya aile üyeleri arasında oluşan kıskançlık duygusu bu çatışmaların görüldüğünden daha derin olmasına ve uzlaşmadan tam anlamıyla söz edilememesine neden olur (Yelkikalan, 2006: 199-200-201).

1.7. AİLE ŞİRKETLERİNİN EKONOMİDEKİ YERİ, TÜRKİYE VE DÜNYADAKİ AİLE ŞİRKETLERİ

Günümüzde girişimciliğe verilen destekler, artan kredi olanakları, teşvikler ve piyasa koşullarının getirdiği fırsatlar ile birlikte aile şirketlerinin sayısında daha fazla artış görülmüştür. Aile şirketlerinin sahip olduğu bu sayısal üstünlük ile yarattıkları istihdam; üretim, verimlilik, yaratıcılık ve girişimcilik kültürüne sağladıkları katkı bu şirketleri hem ulusal hem de küresel ekonomiler açısından kritik bir unsur haline getirmiştir (Turğay, 2013: 2; Çavuş, 2005: 154). Dünyada olduğu kadar ülkemizde de kurulmuş ve başarıya ulaşmış şirketlerin büyük çoğunluğunun aile şirketi niteliğinde olması, bu şirketlerin sürekliliğinin sağlanmasının ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Ateş, 2005: V).

Dünyada ve Türkiye’de özel kesimde faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir kısmı aile işletmesi özelliği göstermektedir. Bunların önemli bir kesimi de KOBİ niteliğindedir. Kuruluş aşamasındaki yapılarını dış çevrede yaşanan yenilikler doğrultusunda değiştirebilen ve dezavantaj olarak görülen özelliklerini büyüyüp geliştikçe avantaja dönüştürebilen, kendi içerisindeki sorunlarla baş edebilmek için çaba sarf eden aile şirketleri, küçük işletmeler olarak kurulsun da ulusal hatta uluslararası bir işletme haline gelebilirler. Bu nedenle ülke ve dünya ekonomisine yön veren büyük aile şirketlerinin sayısının da oldukça fazla olduğu göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla küçük işletme olarak düşünülmemesi gereken bu şirketlerin, Ford, Levi Strauss, Este Louder, L’Oreal gibi dünyada ve Sabancı, Koç, Eczacıbaşı, Doğu gibi Türkiye’de sektörlerinde lider konumda olan birçok örneği vardır (Peşkircioğlu, 2014: 11; Yolaç ve Doğan, 2011: 86; Soysal, 2007: 22).

Genel olarak bakıldığında Peşkirioğlu'nun çalışmasında değinildiği üzere, KOBİ'lerin toplam işletmelere oranı ABD'de %97,1, Almanya'da %98,8, Japonya'da %99,4, Türkiye'de %98,8'dir. Diğer taraftan ABD'de kayıtlı şirketlerin %90'ı, İspanya'da %80'i, İtalya'da %95'i, İsviçre'de %85'i ve Türkiye'de %95'i aile şirkettir (Peşkirioğlu, 2014: 11). Görüldüğü üzere, bu rakamlar küresel anlamda bu denli ezici çoğunluğa sahip olan aile şirketlerinin, ekonomilerde adeta bir lokomotif görevi gördüğü gerçeğini karşımıza çıkarmaktadır (Şengün ve Özdemir, 2015: 59). Bu durum aile şirketlerinin literatürde giderek daha fazla yer işgal etmesine diğer bir ifadeyle bu şirketlerin daha fazla incelenmesine neden olmaktadır.

İş gücünün %50-60'ının aile şirketlerinde çalıştığı endüstriyel ekonomilere benzer şekilde Brezilya, Malezya, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde de aile şirketlerinin istihdamın en az %60'ını, bazı ülkelerde ise %90'ını sağlaması bu şirketlerin ulusal ve uluslararası ekonomilerde vazgeçilmez bir unsur ve politik bir güç olduğunu ortaya koymaktadır (Esen, 2014: 17; Alacaklıoğlu, 2009: 10).

Tablo 5'de dünyanın en eski aile şirketleri gösterilmektedir. Dünyanın en eski aile işletmesi olan, Japonya'da 578 yılında kurulan ve inşaat sektöründe 14 yüzyıl faaliyet gösteren ve 40 kuşak aile bireyleri tarafından yönetilen Kongo Gumi isimli işletme, zamanla yenilikçi bir yaklaşım gösterememesi nedeniyle 2006 yılında kapanmıştır. Bunun üzerine bugün 46. nesil ile faaliyetlerine devam eden Hoshi ilk sıraya yerleşmiş sayılabilmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011: 104; Yılmaz, 2017; Kavurmacı, 2017).

Tablo 5. Dünyanın En Eski Aile Şirketleri

	Şirket Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı
1.	Kongo Gumi	Japonya	578	İnşaat
2.	Hoshi	Japonya	718	Otelcilik
3.	Chateau de Gaulaine	Fransa	1000	Şarapçılık
4.	Barone Ricasoli	İtalya	1141	Şarapçılık ve Zeytinyağı
5.	Barovier & Toso	İtalya	1295	Cam üretimi
6.	Otel Pilgram Haus	Almanya	1304	Otelcilik
7.	Richard de Bas	Fransa	1326	Kağıt imalatı
8.	Torrini Firenze	İtalya	1369	Altın işlemesi
9.	Antinori	İtalya	1385	Şarapçılık
10.	Camuffo	İtalya	1438	Gemi inşaatı
11.	Baronnie de Coussergues	Fransa	1495	Şarapçılık
12.	Grazia Deruta	İtalya	1500	Seramik imalatı
13.	Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S.p.A.	İtalya	1526	Silah yapımı
14.	John Brooke & Sons	İngiltere	1541	Tekstil
15.	Codorniu	İspanya	1551	Şarapçılık
16.	Fonjallaz	İsviçre	1552	Şarapçılık
17.	DeVergulde Hand	Hollanda	1554	Sabun imalatı
18.	Von Poschinger Manufaktur	Almanya	1568	Cam imalatı
19.	Wachsendustrie Fulda Adam Gies	Almanya	1589	Cam imalatı
20.	Bernberg Bank	Almanya	1590	Mum imalatı
21.	R. Durtnell & Sons	İngiltere	1591	Bankacılık
22.	J.P. Epping of Pippsvadr	Almanya	1595	Bakkaliye zinciri
23.	Eduard Meier	Almanya	1596	Ayakkabı imalatı
24.	Tissiman & Sons Ltd.	İngiltere	1601	Terzicilik
25.	Takenaka	Japonya	1610	İnşaat
26.	Mellerio dits Meller	Fransa	1613	Mücevher imalatı
27.	Alldays Peacock	İngiltere	1625	Endüstriyel makineler
28.	Kikkoman	Japonya	1630	Soya sos imalatı
29.	Sumitomo	Japonya	1630	Holding
30.	Akerblads	İsveç	1630	Otelcilik
31.	Van Eeghen	Hollanda	1632	Gemi taşımacılığı
32.	Gekkeikan	Japonya	1637	Alkolü içki imalatı
33.	Hugel et Fils	Fransa	1639	Şarapçılık
34.	James Lock & Co.	İngiltere	1642	Şapka imalatı
35.	G.C. Fox & Co.	İngiltere	1646	Gemi taşımacılığı
36.	R.H. Levey & Son	İngiltere	1649	Cenaze evi
37.	William Adams & Sons	İngiltere	1650	Toprak çanak imalatı
38.	Ulefos Jernvaerk	Norveç	1657	Değirmencilik
39.	Friedr Schwarze	Almanya	1664	Aritmacılık
40.	Kronenbourg Brewery	Fransa	1664	Alkolü içki imalatı
41.	James Kenyon & Son, Ltd.	İngiltere	1664	Tekstil
42.	Hedges & Butler	İngiltere	1667	Şarapçılık
43.	Early's of Witney	İngiltere	1669	Battaniye imalatı
44.	Mocatta & Goldsmid	İngiltere	1671	Altın işlemeciliği
45.	C. Hoare & Co.	İngiltere	1672	Bankacılık
46.	Firmin & Sons Ltd.	İngiltere	1677	Üniforma imalatı
47.	Veillard Migeon & Cie.	Fransa	1679	Demir ve çelik
48.	Gradis Corp.	Fransa	1685	Şarapçılık
49.	Toye, Kenning & Spencer	İngiltere	1685	Dokuma
50.	Yamamotoyama	Japonya	1690	Çay üretimi

(Kaynak: Ateş, 2005: 77)

Tablo 5'te görüldüğü ve yukarıda açıklandığı üzere dünyanın en eski aile şirketi bir Japon şirketi olup, kuruluş yılı 578 olan bu şirketin yok olma yılı olan 2006 senesi göz önüne alındığında yaşı 1428'dir. Diğer taraftan Türkiye'nin en eski aile şirketi sadece 240 yaşındadır. Buradan aralarında neredeyse altı kat zaman ve tecrübe farkı olduğu ortaya çıkmaktadır. Tablo 6'da Türkiye'deki en eski aile şirketleri yer almaktadır.

Tablo 6. Türkiye'nin En Eski Aile İşletmeleri

	Şirketler	Kurucuları	Kuruluş Yılları	Ürünleri/Faaliyet Alanları
1	Hacı Bekir Lokumları	Hacı Bekir	1777	Lokum, helva, şekerlemeler/ Gıda
2	Karaköy Güllüoğlu	Hacı Mehmet Güllü	1820	Türk tatlıları/ Gıda
3	İskender	Mehmetoğlu İskender Efendi	1860	Lokanta/ Gıda
4	Ziraat Bankası	Mithat Paşa	1863	Bankacılık
5	Hafız Mustafa	İsmail Hakkızade	1864	Tatlı çeşitleri/ Gıda
6	Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	Boza, soslar/ Gıda
7	Kuru Kahveci Mehmet Efendi	Mehmet Efendi	1871	Türk Kahvesi/ Gıda
8	Sabuncakıs	İstiraki Sabuncakıs	1874	Doğal çiçek
9	Erden Gıda Sanayi	Mahir ve Kamil Kardeşler	1878	Şekerleme, diyabetik ürünler/ Gıda
10	Komili	Komil Hasan	1878	Zeytinyağı/ Gıda
11	Çöğenler Helvacılık	Rasif Efendi	1883	Helva, pekmez, tahin/ Gıda
12	Cemilzade	Şekerci Udi Cemil Bey	1883	Badem ve akide şekerleri/ Gıda
13	Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	Osmanlı Mutfağı/ Gıda
14	Hacı Şakir	Hacı Ali	1889	Sabun/Temizlik ürünleri
15	Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	Çeşitli tekstil makineleri, yedek parçalar
16	Tuzcuoğlu Nakliyat	Fehmi Mustafa Tuzcuoğlu	1893	Nakliye, ambalaj, depolama/ Lojistik
17	Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	Geleneksel Türk mutfağı
18	Alevli A.Ş.	Yuda Levi	1898	Züccaciye ürünleri
19	Arkas Holding	Gabriel Arcas	1902	İthalat, uluslararası deniz taşımacılığı/ Lojistik
20	Bebek Badem Ezmecisi	Mehmet Halil Bey	1904	Badem ezmesi, kuruyemiş/ Gıda

(Kaynak: Peşkirçioğlu, 2015: 15; AGMER, 2017)

Genel olarak kurum niteliği kazanmamış bir aile şirketinin yaşam süresinin ülkemizde daha kısa olması ve bu şirketlerin ömürlerinin genellikle bir nesille sınırlı kalması Türkiye'deki şirketlerin kurumsallaşmasının önünde büyüklere saygı ve geleneksel yöntemlere aşırı bağlılık gibi farklı bir takım engeller olduğunun göstergesidir (Ateş, 2005: XIV).

Bazı aile şirketlerinde teşebbüs sahibi veya ortaklar, şirketi şahsi kasası gibi görüp zaman zaman kendi harcamalarını şirket gelirlerinden ödemekte hiçbir sakınca görmemektedir. Ülkemizdeki aile şirketlerinde genellikle şirketin büyük ortağının, şirketin cari hesaplarından kuralsız bir şekilde para çekmesi olağan bir uygulama haline dönüşmüştür. Ancak şirket yönetiminde yer alan şahısların şahsi giderleri için şirketten özgürce harcama yapması şirket kaynaklarının azalmasına ve şirkete ait mal varlıklarının korunamamasına neden olmaktadır. Bu durumun olağan bir şekilde karşılanması aile şirketlerinin kurumsallaşma yolunda ilerleme sağlayamamasının önündeki engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada şirket sahiplerinin yaptığı harcamalar ile şirket harcamalarının karıştırılmaması diğer bir ifadeyle işletmenin ayrı bir kişiliğe sahip olmasına gereken önemin verilmesi, şirketin bilançosunun doğru hazırlanmasını yani gelir ve giderlerinin doğru hesaplanmasını sağlayarak vergi sistemindeki vergi zıyanının da önüne geçilebileceği için ülke ekonomisi açısından da önemlidir.

Amerika'da her yıl yayınlanan Fortune 500 sıralaması vardır. Bu Amerika'daki en iyi şirketlerin sıralamasıdır. Fortune 500 sıralamasındaki şirketlerin %40'ının ailelerce yönetilen işletmeler olduğu bilinmektedir (İlter, 2001: 9). Fortune Dergisine göre, bu ülkede özel sektörde çalışan işgücünün %35'i aile şirketlerince istihdam edilmektedir. GSMH'nin %43'ü aile şirketlerince sağlanmaktadır. Bu işletmeler, Amerika'da 40 milyondan fazla insanı istihdam etmekte ve ücretlerin %65'ini ödemektedir (Gümüştakin, 2005: 74).

Dinamik bir yapıya sahip birinci ve ikinci kuşak Türk aile şirketleri, Türkiye ekonomisinde de çok önemli yer tutmuşlardır ve tutmaya devam edeceklerdir. Ülkenin en büyük 50 şirketin yarısından fazlası aile şirkettir (Mocan, 2003: 50). Burada aile şirketlerinin, Türkiye ekonomisini ayakta tuttuğu söylenebilir (Er, 2015:

35). Gümrük ve Ticaret Bakanlığı 2014 yılı Şirket İstatistikleri Bülteni'ne göre Türkiye'de 94.828 adet anonim Şirket ve 713. 861 adet limited Şirket yer almaktadır (GTB, 2014: 2). Bu Şirketlerin tamamına yakını da aile Őirketidir. Türkiye'de aile Şirketleri toplam GSMH'nın en az %75'ini, istihdamın ise %85'ini sağlamaktadır (Peşkircioğlu, 2014: 11).

TÜİK (Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri, 2012) verilerine göre Türkiye'de 2012 yılında yaklaşık 2,7 milyon girişim faaliyet göstermiŐ olup bunun da yaklaşık 2,5 milyonunu aile Şirketleri oluŐurmaktadır. Tüm bu verilerden çıkarılacak en önemli sonuç ise, Türkiye ekonomisinin aile Şirketleri tarafından ynetildiğidir. Ancak ne yazık ki Türkiye ekonomisinin bel kemiği olan aile Şirketlerinin ancak %30'u ikinci kuşağa, %12'si üçüncü kuşağa, %3' ise dördüncü kuşağa kadar yaŐayabilmektedir (Peşkircioğlu, 2015: 15). Bu yüzden aile Şirketlerinin belirli kurallar çerçevesinde en iyi Şekilde idare edilmesi, performansın ve Şirket varlıklarının arttırılması için Şirket kaynaklarının kişisel çıkarlar doğrultusunda atıl bir Şekilde değil, aktif ve verimli kullanılması ve dolayısıyla Şirketin kurumsallaşarak gelişmesi ve süreklilik gösteren bir yapıya eriŐmesi bu Şirketlerin sahip ve hissedarlarının yararına olmakla birlikte gelecekte Türkiye ekonomisinin güçlenmesi ve ilerlemesi açısından da gerekli ve önemlidir. Çünkü piyasadan çekilen her Şirket, o Şirket için yatırılan ve kullanılan ülke kaynaklarının da heba edilmesi anlamına gelir ki bu da aile Şirketlerinin devamlılığının hepimiz için mühim olduğunun göstergesidir (Alayoğlu, 2003: 16; Peşkircioğlu, 2015: 15; Ateş, 2005: XV).

Ailesel yönetim, görülen en yaygın ve en eski işletme yönetimi biçim olup tüm dünyada büyümenin itici gücüdür (Peşkircioğlu, 2014: 10). Bu nedenle aile Şirketleri, ekonomi tarihinde vazgeçilmez bir ekonomik g olmuştur ve olmaya da devam edecektir (Alacaklıoğlu, 2009: 10).

1.8. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Aile şirketlerinde aile ve iş ilişkilerinin iç içe geçmesi nedeniyle ortaya çıkan çeşitli faktörlere bağlı olarak, bu şirketler bir takım risk veya fırsatlara sahiptir (Ateş, 2005: VIII). Finansal kaynaklara ulaşım kolaylığı, hızlı karar alabilme yeteneği, bürokrasinin daha az olması, aile kültürünün işletme kültürüne katkısı ve uzun vadeli bakış açısı, sahiplik ve sahiplenme duygusu, esneklik ve dinamizm aile şirketlerinin güçlü yönleri arasında yer alır. Aile üyeleri arasındaki rekabet, akrabaları kayırma eğilimi anlamına gelen nepotizm, rol çatışmaları, merkezîyetçi yönetim, yeniliklere karşı açık olmamak ve ikinci ve sonraki nesillere devirde yaşanan problemler bu yapıdaki şirketlerin zayıf yönlerinden bazılarıdır (Peşkircioğlu; 2014: 12).

Aile şirketlerinin dezavantajları sorunların kaynağını oluşturmaktadır. Burada yapılması gereken dezavantajların tespit edilmesi, üzerine gidilmesi, tamamen ortadan kaldırılamasa bile azaltılması veya sınırlandırılması ya da bu güçlükleri yenmek için gerekli değişikliklerin yapılmasıdır. Bunun yanında aile olmaktan kaynaklanan avantajların korunması ve şirketin güçlü ve zayıf yönlerinin dikkate alınarak, amaca ulaşmaya yönelik uzun vadeli stratejiler geliştirilmesi gerekir.

Aile şirketlerinde genellikle kurucunun kontrolü dışında bir büyüme ve faaliyet tasarlanmadığı için bu tarz şirketlerin, ortalama yaşam süresi çoğunlukla birinci kuşağın çalışma süresiyle diğer bir ifadeyle de kurucunun ömrüyle özdeş olmasına rağmen günümüzde Wal-Mart, Walt Disney, Ford Motor ve Toyota gibi faaliyetlerini uzun yıllardır devam ettirebilen şirketler; çabuk karar verebilme, işe asılma ve işte yüksek başarı güdüsü, kısa zamanda büyüme, "biz" diyebilme bilinci, karşılıklı saygı ve gelecekte şirketi yönetebilecek yeni kuşak adayları önceden belirleyerek gerekli donanımı sağlayabilme gibi aile şirketi olmanın getirdiği avantajlarını en iyi şekilde kullanarak bu görüşün tersini ispat etmişlerdir (Tuncel, 2011: 2).

1.8.1. Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile firmaları rekabet avantajı elde edebilecekleri farklı özelliklere sahiptir. Çoğu aile şirketinin sahip olduğu bu değerlerin gücü giderek kimliksizleşen iş dünyasında, bu firmalara açık ve güçlü bir kimlik sağlamaktır (Cadbury, 2000: 2).

1.8.1.1. Finansal Kaynaklara Ulaşım Kolaylığı

Sermaye piyasasının tam olarak gelişmediği kalkınmakta olan ülkelerde, fon teminine ve kullanımına yönelik aracı kurumların sınırlı olmasından kaynaklanan problemlerden biri olan sermaye ihtiyacının karşılanması konusunda aile şirketleri, gerek kuruluş gerekse sonraki dönemlerde kendi ortaklarından sermaye artırımına gidilmesi yolunu tercih etmekte, diğer bir ifadeyle finansal kaynaklarını büyük ölçüde aile fonlarından sağlamaktadır. Ailenin şirket üzerindeki kontrol gücünün kaybedileceği kaygısıyla bu şirketlerde yabancı sermaye ve dışarıdan ortak kabul etme gibi dış kaynak kullanımları genellikle kabul görmez. Finansal bir zorluğun ortaya çıkması halinde ise girişimci ortaklar veya aile üyeleri bu sorunu çözmek adına şahsi mal varlıklarını harcamayı daha kolay göze alabilmektedir (Ateş, 2005: 12; Aydemir, Seymen ve Taşçı, 2004: 606).

1.8.1.2. Hızlı Karar Alabilme Yeteneği

Aile şirketlerinde, şirket varlıklarının çoğunluğunun aileye ait olmasının diğer bir ifadeyle sermayenin önemli bir kısmının tek kişide toplanmasının verdiği güçle ve yetkilerin genellikle kurucuda ya da az sayıda aile üyesinin elinde bulunması nedeniyle kararlarda çok fazla kişiye danışma gereğinin duyulmaması önemli kararları alma sürecinde bu şirketlerin hızlı hareket edilebilmesini sağlar. Aile girişiminde, özellikle de kuruluş aşamasında tüm aile üyeleri tek bir hedefe yöneldiği ve bu aşamada girişimci, şirketin hem sahibi hem de yöneticisi olduğu için sahip ve yönetici çıkarlarının ayrı ayrı dikkate alınması gerekmez. Bu da aile şirketlerinde

karar verme eylemini basitleştirir ve hızlandırır. Bu tarz şirketlerde kararların daha hızlı alınmasının diğer bir nedeni ise, çalışanların genellikle aynı aileden gelmesi, benzer kültürel özellikleri taşıması, günün önemli bir bölümünü birlikte geçirmesi ve dolayısıyla çalışanlar arasındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlamanın kolay olmasıdır (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 266; Cadbury, 2000: 6).

1.8.1.3. Bürokrasinin Az Olması

Aile sahipliğindeki bu şirketlerde, özellikle kuruluş aşamasında çok sayıda pay sahibine danışma zorunluluğunun bulunmaması diğer bir ifadeyle daha az sayıda kişide imza yetkisinin olması nedeniyle bürokrasinin ve formalitelerin azlığı, kararların daha süratle verilmesini böylece bir takım fırsatların daha kolay değerlendirilmesini sağlar. Ayrıca aile ortamının getirdiği özgürlük nedeniyle düşüncelerin daha rahat açıklanabilmesi bu şirketlerde bürokrasinin azalmasına neden olur. Böylece şirketin hedefleri ile ailenin hedefleri daha kolay bütünleştirilebilir (Tetik ve Uluyol, 2005: 10).

1.8.1.4. Aile Kültürünün İşletme Kültürüne Katkısı

Aile üyelerinin geçmişindeki ortak tecrübeler, iletişim, tutum, değerler ve inançlar arasındaki benzerlikler aile şirketlerinde örgüt kültürünün oluşmasına katkıda bulunur. Diğer bir ifadeyle ailenin değer ve normları, şirkete yansır ve şirket kültürü olarak benimsenir. Örgüt kültürü ile ailenin değerleri ve inançları birleştiğinden kurum içinde genel kural ve ilkelerin yerleşmesi daha kolay olur. Ailenin sahip olduğu inançlar, değerler ve ilkeler kurum kültürünü etkiler ve aile kültürünün etkisiyle oluşan bir örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi daha kolay olur (Karpuzoğlu, 2001: 24).

Aile işletmelerindeki, aileden gelen bir takım kültürel değerlerle harmanlanmış olan örgütsel kültür yapısının belirleyici özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Aydemir vd., 2004: 606):

❖ Ev ve iş atmosferi birbirine benzediğinden dolayı aile içindeki hiyerarşik sıralama şirketteki ilişkilerde de geçerlidir. Ahlaki ve sosyal yapının baskısının hissedildiği bu ilişkiler kişisel, yakın ve yüz yüzedir.

❖ Kurucu liderin işi çalışanlardan daha iyi bildiği konusunda şirkette hakim bir düşünce mevcut olduğundan kurum kültürü içinde kurucu yüksek bir otoriteye sahiptir.

❖ Şirkette nasıl davranılacağına çoğunlukla aile üyeleri tarafından belirlenmesi ve bundan dolayı aile dışından olan çalışanların kendini işletmeye ait hissetmelerinin zor olması, zaman içerisinde söz konusu çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açar ve başka iş fırsatlarının değerlendirilmesi arzusunu doğurur. Bu durum şirketin ihtiyacı olan nitelikli iş gücünden yeterli verimin alınamamasına ve önemli vasıflara sahip çalışanların şirkete çekilememesine neden olacak, ilerleyen süreçte kalifiye çalışanlarda yaşanan söz konusu bu kayıplar şirketin geleceğini de tehlikeye sokacaktır (Can, 2012b: 24-25).

1.8.1.5. Uzun Vadeli Bakış Açısı

Aile şirketlerinde ailenin geleceğinin dikkate alınması, çıkarlarının korunması ve bireysel ihtiyaçlarının önemszenmesi nedeniyle aile üyelerinin günü yaşamak yerine ileriye düşünmesi bu şirketlere uzun vadeli bakış açısı kazandırır. Büyük şirketlerdeki kısa dönemde kar ve başarı beklentisi şirket üzerinde bir baskı oluştururken, aile şirketlerinde gelecek kaygısıyla amaçların uzun vadeli olma eğilimi artmakta ve yatırımlar daha uzun vadeye yayılabilmektedir. Bunun da yatırımların etkinliğini artıracığı söylenebilir, uzun vadeli amaçların süreklilikteki yapı da büyüktür (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 266).

1.8.1.6. Sahiplik ve Sahiplenme Duygusu

Aile şirketlerinin genellikle bir veya daha fazla aile üyesi tarafından kurulması ve söz konusu bu mülkiyet duygusunun verdiği koruma iç güdüsü, aile

içerisindeki karşılıklı sevgi, saygı ve güçlü aile bağlarının beraberinde getirdiği sahiplenme duygusu, kendilerini işe adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını ve iş gücünün daha özverili çalışmasını sağlamaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 23; Demir ve Sezgin, 2014a: 710). Diğer şirketlerin başındaki profesyonel yöneticiler fırtınada gemiyi terk edebilirler. Aile şirketinin kaptanı vazifesindeki girişimci ise, gemiyi terk etmez, edemez. Gemi kendi gemisi olduğundan sonunu kadar mücadele eder (Baykal, 2002: 87).

1.8.1.7. Esneklik ve Dinamizm

Ulusal ve küresel pazarlardaki yeniliklerin takip edilip, firmanın faaliyetlerine yansıtılması uzun bir süreç alacağından, bu süreçte dikkate alınması gereken bazı iş fırsatları doğru bir şekilde değerlendirilemeyebilir. Büyük şirketlerdeki katı kuralların yarattığı baskının ve uzun bürokrasi sürecinin, aile şirketlerinde genellikle mevcut olmayışı bu şirketlere dinamik bir yapı kazandırmakta, değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlamasına yol açmaktadır. Böylece söz konusu aile şirketleri, girişimcilik ruhunun getirdiği dinamizm ile müşteriye özgü çözümlerin üretilmesi konusunda daha atak bir görünüme sahip olup, tüketici talepleri doğrultusunda da daha esnek bir yapı sergileyebilmektedirler (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 266; Dalgıç, 2012: 14-15).

Esnekliğe başka bir açıdan bakacak olursak, aile şirketlerinde doğal bir koruma olduğundan dolayı çalışma koşulları aile bireylerine göre düzenlenebilir; doğum izni, yıllık izin, çalışma saatleri gibi konular aile bireyi olan çalışanları sıkıntıya sokmayacak esneklikte ortaya konulur (Kıran, 2007: 3).

Aile şirketlerinin genellikle birbirlerini tanıyan veya aile bağı ile birbirine bağlı olan bireylerden oluşması ve bu bireylerin sürekli bir arada ve temas halinde olması ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabildiğini sağladığı gibi koordinasyonu hızlandırır, uyum sorununu azaltır, başarı ve verimliliği artırır, şirket sürekliliğine katkı sağlar. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında özellikle şirkette çalışan aile bireyleri birbirlerine destek

olurlar ve birbirlerinin eksikliklerini kapatırlar. Böylece yapılması gerekenler daha kısa zamanda halledilebilmekte ve şirket içerisinde yardımlaşmaya ilişkin değerler hızla oluşabilmektedir (Ateş, 2005: 12; Yaşa, 2006: 14). Girişimcinin şirketi kurmasındaki hedeflerinin diğer aile bireylerince bilinmesi işletme politikalarında tekdüzeliğe ve devamlılığa daha kolay ulaşılmasını sağlar. Aile ilişkilerinin güçlü olması, yetenekli aile bireylerinin aile şirketinde çalışmasını teşvik edip, başka şirketlere kaymasını önlemektedir. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili bilgilere sahip olurlar ve dolayısıyla işi oldukça erken yaşta ve kolaylıkla öğrenebilirler (Karpuzoğlu, 2001: 23). Tüm bu durumlar da aile şirketlerinin sahip olduğu diğer avantajlar arasında gösterilebilir.

1.8.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları

Aile ve şirket ilişkilerinin birlikte idare edildiği aile şirketlerinin içerisindeki aile faktörü nedeniyle duygusal bir yapıya sahip olması diğer bir ifadeyle aile bireyleri arasında bulunan kan ve duygu bağının şirket yönetimini zorlaştırması ve aile içinde ortaya çıkabilecek sorunlar bu şirketlerin bir takım dezavantajlara sahip olmasını beraberinde getirir.

1.8.2.1. Aile Üyeleri Arasındaki Rekabet ve Çatışma

Aile şirketlerinde, hammadde, emek, sermaye, girişim olarak sayılabilen üretim faktörleri ailenin serveti olarak görülür ve bu durum zamanla aile bireyleri arasında rekabette neden olur. Kişiler arasındaki bu rekabet, şirkete yıpratıcı etkide bulunmakta, performans düşüklüğüne sebep olmaktadır. Sermaye yapısı ve yönetim uygulamaları konusunda eski ve yeni çekişmeleri, aynı kuşak arasında yaşanan rekabet, aileye evlilik gibi çeşitli yollarla dahil olan bireyler arasındaki çatışmalar, yönetici olan ve olmayan aile üyeleri arasında kıskançlığın yarattığı güç mücadeleleri, iç çekişmeler aile yönetimindeki bu şirketlerde huzursuzluk yaratır ve şirketlerde gruplaşmayı ortaya çıkarır. Aile çıkarlarının ve şirket gereksinimlerinin çelişmeye başlaması da, aynı amacı güden kişiler tarafından kurulan bu şirketlerdeki

bireyler arasındaki çekişmeler arttıran diğer bir nedendir (Yelkikalan, 2006: 195-200).

1.8.2.2. Nepotizm (Akraba Kayırma)

Ortak mülkiyete dayalı olan aile şirketlerinde aile üyeleri, kendi değerlerini paylaşabileceğinden emin olmadıkları kişiler yerine akrabalarından olan çalışanları istihdam etmeyi tercih etmektedirler. Diğer bir ifadeyle aile temelli ilişkiler nedeniyle bu şirketlerdeki örgütsel kültürün; çalışanları yaptıkları işe, performanslarına ve şirketi geliştirme yönündeki çabalarına göre değil, genellikle nepotizm diye adlandırılan akrabaları kayırma esası doğrultusunda şekillenmesi ve gerçek başarıyı takdir etmeme gibi alışkanlıklar aile dışı çalışanlara adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşündürecek, bu da söz konusu bu çalışanların iş tatminini, motivasyonunu, performansını, verimliliğini, şirkette bağlılıklarını ve güvenlerini ve de aile üyesi çalışanlar ile aile üyesi olmayan çalışanlar arasındaki uyumu olumsuz etkileyecek, örgütsel ilişkilere zarar verecektir. Bu durum kalifiye elemanların başka şirketlere geçmesine yol açabileceğinden dolayı iş gücü devir oranında artışlara neden olacaktır. Bu da zaman içerisinde yönetimde yetersizliği ve kurumsallaşamamayı beraberinde getirmekte ve şirkete başarısızlık olarak geri dönmektedir. Görüldüğü üzere nepotizm, *bir kimsenin işe alınması veya terfi ettirilmesi aşamasında beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi liyakat özelliklerinin dikkate alınmaması diğer bir ifadeyle işin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadığının göz önünde bulundurulmaması veya şirkette çalışan aile üyelerine öncelik tanınması ve kişilerin sadece kan bağından kaynaklanan kayırmacılığın etkisiyle bazı ayrıcalıklardan yararlanabilmesidir* (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2008: 378; Vural ve Sohodol, 2004: 330; Demir ve Sezgin, 2014a: 712). Burada yakınlık ilişkilerinden ziyade çalışanlar yaptıkları iş ve bilgileri doğrultusunda değerlendirmeye alınmalı, aile dışı çalışanların kendilerini önemli hissedecekleri bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Böylece hem aile üyeleri yöneticinin takdirini kazanmak adına liderle yakın ilişkiler kurmak için çaba sarf etmek yerine kendi

performanslarını arttırmak için uğraşacak hem de aile bireyi olan çalışanlar ile aile dışı çalışanlar arasındaki takım ruhu artacaktır.

1.8.2.3. Rol Çatışmaları

Aile yönetimindeki şirketlerde aile üyeleri aynı anda birden fazla rolü üstlenmekte başka bir deyişle aile içerisinde akraba, işletmede ise işin sahibi, yöneticisi, çalışanı ya da paydaşı konumunda bulunabilmektedir. Dolayısıyla aile ve işteki sorumlulukların birlikte yerine getirilmesinde aile üyeleri bir rolü gereğinden fazla önemsenmekte veya göz ardı edebilmektedir. Bu da şirketlerde bir takım rol çatışmalarını ortaya çıkar. Ancak aile üyelerinin gerek kendi içerisinde gerekse aile üyesi olmayan çalışanlar ile arasında görev ve iş tanımlarının olması, yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesi aile, mülkiyet ve işletme kökenli bu rol karmaşıklıklarının ve belirsizliklerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır. Böylece hem aile üyelerinin şirket içindeki mevkilerinin, onların aile içindeki durumlarını etkilemesinin hem de aile içindeki konumlarının işletme içindeki pozisyonlarını yönlendirmesinin önüne geçilecektir (Ateş, 2005: 15).

1.8.2.4. Merkeziyetçi Yönetim

Mülkiyette olduğu gibi güçte de merkezileşmiş bir yapı gösteren aile işletmelerinde genellikle işin merkezinde tek bir kişi mevcuttur ve bu kişi çoğunlukla kurucudur. Tek kişinin hakimiyetinde olan bu ataerkil/merkeziyetçi örgüt yapısı, çalışanların yaratıcılıklarının gelişmesini ve sorumluluk almalarını engellemekte, iş bölümü ve uzlaşmadan uzak bir örgüt yapısının oluşmasına neden olmakta, kurumsal bir işletme olmanın yolunu kapatmaktadır. Aile büyüğü olan kurucu girişimci, şirketi kontrol altında tutmak ister. Girişimciye duyulan saygı nedeniyle de yetki alanı olup olmadığına bakılmaksızın yıllara dayanan tecrübesi göz önüne alınarak yönetim ve karar alma süreçlerinde yer alan girişimcinin fikirleri önemli görülür ve sonuçları düşünülmeden bu fikirlere körü körüne bağlılık gösterilir. Ancak danışılmadan alınan kararlar şirket sahibinin gerçekleri görmesini zorlaştıracığı gibi zamanla ailenin

diğer üyelerinin yönetim kararlarında aktif rol alma isteğinin artması anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına da neden olacaktır (Acar, Aktürk ve Çoşkun, 2012: 121; Can, 2012a: 29).

1.8.2.5. Yeniliklere Açık Olmamak

Aile şirketlerinde geleneksel yöntemlere gereğinden fazla bağlı olunması değışime direnç gösteren, yeniliklere açık olmayan bir örgüt yapısını ortaya çıkarır. Bunun yanında, lider kendi bilgi birikimine dayanan şirketin başarıyı yakaladığını düşündüğünden başka yöntemler deneme riskini almak istemez ve değışim önerilerine genellikle kapalıdır. Ayrıca, aile büyüğü olan kurucunun yaşının getirdiğı saygınlığı da kullanarak aynı anda her şeyden sorumlu tek kişi olmak istemesi ve girişimcinin oluşturduğu misyona aşırı bağlılık zaman içerisinde yönetimin otoriter bir hal almasını, değışime kapalı bir yapıya dönüşmesini beraberinde getirir (Can, 2012b: 24).

1.8.2.6. Devir Sorunu

Aile şirketlerinde aile içi dengeleri bozmamak adına yönetim dahil bir takım görevlerin başkasına devredilmesi kolay değildir. Bu şirketlerde üst yönetim özellikle de kurucu, yönetim devrini itibar ve güç kaybı olarak değıerlendiğinden dolayı bu duruma sıcak yaklaşmaz. Bu nedenle yeni nesle yapılacak yönetim devri sürekli ertelenir. Söz konusu devrin gecikmesi ve planlanmaması yönetimi üstlenen aile bireyinin kaybedilmesi veya çalışamayacak duruma gelmesi halinde yaşanan kaos ortamında yeni yöneticinin seçimi uzun zaman alacaktır ve bu süreçte aile üyeleri arasındaki rekabet ve çatışmalar artacaktır, bu da şirketi amacından uzaklaşacaktır. Bunun birlikte yeni nesle zamanında yetki verilmemesi, varislerin karar alma sürecinde sorumluluk almaya hazır olmamalarına neden olabilir. Bunun da ileride şirkette maliyeti büyük olacaktır. Kurucu girişimci artan iş yüküne rağmen yeni neslin yanında profesyonel çalışanlara da yetki vermekten veya yetki devrinden kaçındığı için günlük işlerle de uğraşmak zorunda kalır ve şirket için önemli olan

strateji ve politika belirleme, planlama gibi konulara gereken zamanı ayıramaz ve şirket faaliyetlerindeki etkinlik azalır (Ateş, 2005: 14; Esen, 2014: 17-18; Tetik ve Uluyol, 2005: 13).

Tablo 7’de aile şirketlerinin risk ve avantaj yaratan özellikleri özetlenmiştir:

Tablo 7. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Avantajları	Dezavantajları
Uzun dönemli düşünebilme, daha serbest davranabilme Aile kültürünün saygınlığı <ul style="list-style-type: none"> ❖ İstikrar ❖ Yüksek motivasyon, bağlılık, kimlik ❖ Liderlikte devamlılık Zor zamanlarda dayanıklılık Daha az bürokratik ve biçimsel yapı <ul style="list-style-type: none"> ❖ Esneklik ❖ Hızlı karar verebilme ❖ Aile üyelerinin işe erken katılıp tecrübe kazanması 	Sermaye yetersizliği büyümeyi engelleyebilir. Karşılıklı örgüt yapısı Görevlerin belirsizliği, belirsiz yapı Kayırmacılık: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Adil olmayan ödül sistemi ❖ Aile üyelerinin yönetime gelmesi ❖ Profesyonel yönetim zorluğu Yaramaz çocuk sendromu Aile anlaşmazlıkları <ul style="list-style-type: none"> Gelenekçi- otokratik yapı ❖ Değişime direnç ❖ Bağımlı kişilerin barınması

(Kaynak: Erdil vd., 2004: 69)

Aile bağının mevcut olduğu bu şirketlerde yer alan aile unsuru bazı sorunlara yol açsa da, birçok durumda aile faktörünün bu şirketlere güç veren bir unsur olduğu da belirtilmelidir. Aile değerleri; işletmenin stratejisini, organizasyon yapısını, kurum kültürünü, sahip ve aile üyelerinin işletmeye bağlılığını, liderlik stillerini ve kurumsal ahlaki davranışlarını etki altında tutmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken nokta ise, kurumsallaşmanın söz konusu bu aile ve iş etkileşimine engel olmaması aksine bu etkileşimin olumsuzluklarına karşı önlem oluşturması, böylece ailenin iş üzerindeki baskısını sınırlandırmasıdır (Turğay, 2013: 3-33-34).

Aile şirketlerinde başarının sağlanması için üstün yönlerinin korunması ve sahip olunan avantajların şirket yararına kullanılması adına şirket aileye değil, aile şirkete tabi olmalıdır, diğer bir ifadeyle şirket öncelikli konumda bulunmalıdır.

Bununla birlikte şirket içerisindeki aile faktörünün getirdiği duygusal ilişkilerin doğru bir şekilde yönetilmesi ve mantık doğrultusunda işletme prensiplerine uygun davranılıp bu şirketlerde yaşanacağı zaten belli olan sorunları en aza indirmek için kurumsallaşma düzenlemelerinin yapılması, aile anayasası gibi uygulamaların oluşturulması, miras ve varis planlarının zamanında hazırlanması gibi bir takım çalışmalara önem verilmelidir (Yelkikalan, 2006: 207).

Bu yapıdaki şirketlerin, aile mülkiyetinden sağladığı avantajları korumak için yapılabileceği ve büyümeyle birlikte artan dezavantajlara karşı uygulayabileceği diğer çözümler şunlardır (IFC, Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD] ve Global Corporate Governance Forum [GCGF], 2009: 133):

- ❖ Mülkiyet, kontrol ve yönetimin fonksiyonlarının ayrıştırılması,
- ❖ Aile konseyi oluşturulup, aileden kaynaklı sorunlar ile mali meselelerin ayrıştırılması,
- ❖ İşveren, çalışan ve yönetici olarak yetenek ve bilgileri geliştirilmiş aile üyelerinin şirkette sorumluluk almaları.

Ayrıca aile şirketlerinde avantajları devam ettirmek ve dezavantajları da avantaja dönüştürmek için; aile içinde hesap verilebilirlik, açıklık, şeffaflık, tutarlılık, adillik, katılımcılık, etkinlik, toplumsal sorumluluk gibi ilkelerden yararlanılması ve bu ilkelerin hayata geçilmesi gerekmektedir (Erdil vd., 2004: 69).

2. BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA, KURUMSAL YÖNETİM VE AİLE ŞİRKETLERİ İLİŞKİSİ

2.1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI VE ÖNEMİ

Her işletme, günümüzde yaşanan globalleşmenin de etkisiyle hem küresel ve ulusal boyuttaki hızlı değişimlerle ve teknolojik gelişmelerle, farklılaşan tüketici talepleriyle, şiddetlenen rekabet ortamıyla, politik dengesizliklerin yanında ekonomik krizlerle hem de şirket içerisindeki sınırlı mali imkanlar ve yönetsel sorunlarla mücadele etmektedir. Ayakta kalabilmeleri için ise şirket liderinin çabası ve özellikleri tek başına yeterli olmamaktadır. Şirketler ancak, kişilere bağlılıklarını en aza indirgeyerek, misyon, vizyon, ana değerlerini ve stratejilerini belirleyip, belirli kuralların hakim olduğu yönetsel sistemler oluşturarak girişimlerini koruyabilirler. Dolayısıyla şirketlerin belirli hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesi; sistemleşmesi ve kurullaşması, daha genel bir ifadeyle kurumsallaşma sürecine girmesi; şirketlerin devamlılıklarını etkileyip, hayatta kalma sürelerini belirleyen önemli faktörlerin başında gelir. Bununla birlikte söz konusu kurumsallaşma süreci hem şirketin başarısına katkı sağlamakta hem de oluşan bu başarılı yapının sürekliliğini desteklemektedir (Ural ve Balıkcıoğlu, 2004: 534-535; Altunbilek, 2008: 99).

Kurumsallaşmanın etkin bir şekilde analiz edilebilmesi için öncelikle kurum kavramı ele alınmalıdır. Kurum "*Maddi, manevi, sosyal olgu ve değerler için oluşturulan ve belirli amaç, kural, hedef, ilke, temayül ve inisiyatifler doğrultusunda süreklilik göstererek hareket eden, gelişmeler doğrultusunda kendini yenileyen, denetleyen ve tatmin yaratan, özgün yapılanma biçimi*" dir. Dolayısıyla "kurumsal" bu özelliklere sahip olma durumunu, "kurumsallaşma" ise bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini anlatır (İşçi, Taştan ve Kozal, 2013: 63).

Fındıkçı'ya göre kurumsallaşma en yalın anlatımla "*Konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olmasıdır.*" Diğer bir ifade ile "*Bir insanın bireysel yaşamından ailenin yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerinde belirli kuralların egemen olmasıdır.*" (Fındıkçı, 2007: 82).

Literatürde kurumsallaşmayla ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Atılğan (2003: 101), kurumsallaşmayı sahip ve yöneticilerin, çalışanların, iş ilişkisinde bulunulan kişi ve kuruluşların, müşterilerin ve kamuoyunun -farklı çıkar gruplarının- algısı açısından ele alarak tanımlamıştır. Bu tanımlar şunlardır:

İş sahipleri ya da yöneticiler kurumsallaşmayı, "*İşletmelerin varlığının kişilerden bağımsız olarak uzun yıllar ayakta kalabilmesi ve bürokratik yapısı*" olarak tanımlamaktadır.

Çalışanlar kurumsallaşmayı, "*İşletmeye olan güven, işletmenin çalışanlar üzerindeki imajı, çalışanları güdüleme yeteneği, onlara maddi ve manevi güven vermesine*" bağlamaktadır.

İş ilişkisinde bulunulan kişi ve kuruluşlar ise işletmenin kurumsallaşmasını, "*İşletmenin faaliyetlerinin etkinliğine ve sürekliliğine, işletmenin kendilerine karşı olan hak ve sorumluluklarını yerine getirebilme yeteneği*" ile açıklamaktadır.

Müşteriler ise kurumsallaşmayı, "*İşletmenin mal ve hizmetlerine güven duyulması, hatalarını zamanında telafi etme yeteneği, sürekliliği ve çevreye verdiği değerlerle*" ölçmektedir.

Kamu ise kurumsallaşmış bir işletmeyi "*Ürettiği mal ve hizmetlerin yararlı ve yasal olmasına, güvenilir servis ağının bulunmasına, işletmenin devlete ve topluma karşı olan bazı yükümlülükleri yerine getirmesine*" göre değerlendirmektedir.

Çevresel uyum açısından kurumsallaşma, "*Çevresel değişimle birlikte organizasyona ait değişimin ve bu değişme doğrultusunda standardizasyonun sağlanması*" şeklinde ifade edilmektedir (Alayoğlu, 2003: 62).

Bir başka yazara göre, "*Bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültür haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecine kurumsallaşma*" denir (Karpuzoğlu, 2004b: 45).

Örgütün kendisinin, çalışanlarının ve yasaların kurumsallaşmaya bakış açılarında farklılıklar olmasına rağmen söz konusu grupların kurumsallaşmanın ölçütleri konusunda buldukları ortak paydalar; süreklilik gösteren kaliteli ve güvenilir mal ve hizmet üretilmesi, devlete ve topluma karşı yükümlülüklerin yerine getirilmesi, işlevsel yönetim kademelerine sahip olunması ve örgütün uzun süre ayakta kalabilmesi olarak sayılabilir. Bunlara ek olarak kurumsallaşma sürecindeki önemli ölçütlerden bir diğeri de örgüt kültürü ve örgüt yapısıdır. Burada önemli olan, örgütün faaliyet alanına, yönetim sistemine ve içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik çevreye göre değişebilmesidir. Değişmeyen tek şey ise güçlü sistemlerle donatılmış, verimliliğe, yasalara ve o örgütün gereksinimlerine cevap veren bir örgüt yapısının olmasıdır. Söz konusu kriterlerden en önemlisi ise "işletmenin kişilerden bağımsız olarak yaşaması" olsa da kurumsallaşma süreci, sistemi bireyler çalıştırdığından dolayı şirketi tamamen insanlardan bağımsız kılmaz, burada sistemi kuranlar, geliştirenler ve kuralları düzgün uygulayan yöneticiler de çok önemlidir. Bu durumda vurgulanması gereken belli kişilerin varlığı olmadan da şirket faaliyetlerinin devam edebilmesidir (Beşkonaklı ve Solaroğlu, 2007: 34).

Kurumsallaşma şirket sahiplerinden çalışanlara, müşterilerden tedarikçilere, iş ortaklarından devlete kadar tüm paydaşların talep ve beklentilerinin karşılanması hedefleyen ve bu paydaşların değişen ihtiyaçlarına da dengeli bir şekilde cevap verebilen dinamik bir süreç olup, şirketlerde iyi yönetim sistemlerinin uygulanmaya konulması ile ilişkilidir (Peşkircioğlu, 2015: 17).

Her şirket kanunlarda gösterilen koşulları yerine getirerek faaliyetine başlayabileceği için şirketlerin bu aşamada uyduğu kurallar kurumsallaşma sürecinin başlangıcı olarak görülebilir. Ancak her daim tüm menfaat sahiplerinin beklentilerini

dengeli bir şekilde karşılayabilen, piyasa koşullarındaki gelişmeleri izleyip, buna tam olarak uyum sağlayabilen bir şirket olamayacağından dolayı kurumsallaşmasını tamamlamış bir örgüt yapısından da söz edilemez. Dolayısıyla kurumsallaşma, başlangıcı sıfır sayılabilecek bir kavram olmadığı gibi, %100'ü ifade eden bir bitiş noktası olarak da görülmemelidir (Karpuzoğlu, 2004b: 45).

Kurumsallaşmayı daha iyi kavrayabilmek ve bu kavramı daha belirgin hale getirmek için kurumsallaşmanın ne olmadığını bilmek de faydalı olacaktır. Bu kapsamda kurumsallaşma; yönetim süreçlerine aile üyeleri dışında birilerinin atanması ve onlara geniş imza yetkileri vermesi, kontrolün ihmal edilerek, işletmenin tamamen profesyonellere bırakılması, bu kişilerin her dediğinin yapılması, bir sürü danışman toplanarak, işletmenin sırlarının dışarıya aktarılması veya kurum gerçeklerinin farklı gösterilmesi değildir (Soysal, 2007: 30).

Kurumsallaşma uygulamalarından istenilen yararın sağlanabilmesi için daha kuruluş aşamasında, küçük bir şirket yapısında iken diğer bir ifadeyle aile üyeleri arasındaki çıkar çatışmaları gün yüzüne çıkmamışken temel ilkelerin ortaya konulması, şirkette bir kişilik ve sistem kazandırılması için yalın, düzenli, planlı, belirgin, güven veren politikaların oluşturulması ve bunun bir örgüt kültürü haline getirilmesi gerekir (Çakıcı ve Özer, 2008: 43).

Kurumsallaşma düzeyi ile şirketlerin çevrelerine uyum düzeyi arasındaki ilişki doğru orantılıdır. Buradan kurumsallaşma düzeyi yüksek olan şirketlerin çevresel koşullara daha hızlı adapte olabileceği çıkarılabilir. Çevresel koşulları göz önüne alan ve uyum sağlayan şirketler, kendi içerisindeki misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini de etkileyecek, bu döngü ise şirketin işleyişinin kişisel değerlerden daha da uzaklaşmasını sağlayacaktır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 499).

Kurumsallaşma, özde işin bütün aşamalarıyla ilgili yürütmelerin belirli kural ve kaidelere dayandırılmasıdır. Kurumun, patronun iki dudağının arasına sıkışması ve günü kurtarmaya yönelik işleyişin önlenmesidir. İşlerin tanımlanması, aile üyeleri ile profesyoneller arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, aile üyelerinin iş ortamındaki rollerinin tanımlanması, görev ve yetkilerin kesinleşmesi, yönetim kurulu çalışma ve

toplantı disiplininin kazanılması, sistematığın yerleşmesi, performansa dayalı bir kariyer sisteminin yerleşmesi, aile şirketi anayasası gibi düzenlemelerin hazırlanmasıdır. Bir anlamda kurumsallaşma, iş ve işletmenin girişimcinin ufukları ile sınırlı olmaktan çıkarılmasıdır. Böylece aile üyeleri ya da girişimciler olmadan da işlerin yürütülebilmesi sağlanmış olur (Fındıkçı, 2007: 3). Tablo 8’de kurumsallaşmanın işletmede yarattığı farklılıklar gösterilmektedir:

Tablo 8. Kurumsallaşma ile Beraber İşletmede Farklılaşan Kavramlar

KURUMSALLAŞMA	
ÖNCESİ	SONRASI
Ben	Biz
Yönetici	Lider- Yönetici
Günübirlik Yönetim	Stratejik Yönetim
Yönetim	Yönetişim
Ben Bilirim	Ortak Akıl
Yetkilendirme	Güçlendirme
Kişisel Kültür	Kurum Kültürü
Personel	İnsan Kaynakları
Amaçlar	Hedefler
İşlem Yığınları	Süreçler
Kaotik Yapı	Tanımlanmış Yapı
Pazar Aramak	İş Geliştirmek
Sorun Çözmek	Sorun Önlemek
Kriz Yönetimi	Risk Yönetimi
Saklı Bilgi	Kurumsal Bellek
Kanaate Dayalı Olma	Kanıtı Dayalı Olma
Biçimsel Olmayan İletişim	Biçimsel İletişim
Sıradan Olmak	Markalaşmak
İmaj	İtibar

(Kaynakça: Tuncel, 2011: 6)

Sistem haline gelme anlamı taşıyan kurumsallaşmanın şirket yönetiminin sürekliliğinin sağlanması açısından önemi büyük olmakla birlikte söz konusu yönetimin, her sistemde olduğu gibi parçalarının, rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesi gerekmektedir (Deloitte-TKYD, 2007: 6).

Altunbilekler Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Altunbilek, kurumsallaşma sürecine başlanmazsa aşağıdaki unsurların aile şirketleri için orta vadede çok ciddi bir risk yaratacağını belirtmiştir (Altunbilek, 2008: 100):

- ❖ *Maliyetler planlanmaz ve nihayetinde kontrol edilemez*
- ❖ *Pazar ve sektörde yer alan rakiplerdeki yenilikler ve değişimler izlenemez.*
- ❖ *Ürün ve süreçlerin yeniliklerinde başarısızlık kaçınılmaz hale gelir.*
- ❖ *İşletmede "herkes her işi yapar" yaklaşımından dolayı işler tam olarak yapılamaz.*
- ❖ *Etkin bir bilgi akışı ve belgelendirme mevcut değildir.*
- ❖ *İşletmede raporlama ve iç denetim yetersizdir.*
- ❖ *İnsan kaynaklarına ilişkin katı davranışlar performans düşüklüğüne yol açar.*
- ❖ *Nitelikli ve profesyonel işgücü işletmede tutunamaz.*
- ❖ *Yönetilemeyen işletme içi çatışmalar artar.*
- ❖ *Verimli olmayan uzun mesai saatleri mevcuttur.*

2.2. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

Artan rekabet ile beraber azalan kar marjları yani "karsızlaşma" ve ürünlerin giderek birbirine benzemesine sebebiyet veren küreselleşen piyasalar şirketlerin varlığını devam ettirebilmesi için kurumsallaşma sürecini başarılı bir şekilde tamamlanmasını gerektirir. Bu süreçte en büyük problemi yaşayanlar ise aile faktörünü içerisinde barındıran şirketlerdir (Altunbilek, 2008: 99).

Aile, resmi olmayan ilişkileri ve duygusal yönü ağır basan bir yapıyı ifade ederken, şirket ise duygusallığın yerine kuralların ve mantıksal düşüncelerin hakim olduğu bir yapıyı ortaya koymaktadır. Söz konusu bu iki olgunun birbirleriyle uyum sağlayamamasının, firmanın devamlılığı üzerinde yol açtığı olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması için aile şirketleri kurumsallaşma çalışmalarına yoğunlaşmalıdır. Kurumsallaşma, aile ve iş ilişkilerini birbirinden soyutlanacak diğer bir ifadeyle bu ilişkilerin birbirinden ayrılmasını sağlayacak ve şirket profesyonel bir kimlik kazanacaktır (Şengün ve Özdemir, 2015: 58).

Her girişimcinin ulaşmayı arzu ettiği ve önem verdiği konular şunlardır (Esen, 2014: 17);

- ❖ Karlı ve başarılı büyümek,
- ❖ Başarının devamlılığını sağlamak,
- ❖ Nitelikli yöneticileri firmada tutmak,
- ❖ Üzerlerindeki iş yükünü dağıtabilmek, onlar olmadan da işlerin devamlılığını sağlayabilmek,
- ❖ Şirketi verimli hale getirmek.

Tüm bu unsurlar aslında işletmelerin kurumsallaşma sürecinden beklentilerini de gösterir. Çünkü kurumsallaşmanın amacı; uzun dönemde kurumun daha fazla kazanç elde etmesini, güçlenmesini ve gelişmesini, elde edilen başarının sürekliliğini, şirkette adil ve sorumlu davranılmasını ve kurumla ilgili hak sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesini sağlamaktır (Esen, 2014: 17).

Şirketin kurulmasını sağlayan, işin çekirdeğinden gelen ve tecrübe sahibi olan kurucu girişimci ilk zamanlarda şirket ile ilgili her konuya yetişebilirken bir süre sonra şirket o kadar büyür ki, şirketin boyu girişimciyi aşmaya başlar. Bu dönemde ana faaliyet konusunu oluşturan mal ve hizmet üretimine ek olarak şirketin idaresi, etkin raporlama, bilgi akış sistemlerinin kurulması, finansman ve pazarlama yöntemleri ve yeni üretim tekniklerinin uygulanması, iş bölümü ve uzmanlaşmanın sağlanması, personelin şirkete adapte edilmesi gibi birçok konunun gündeme gelmesiyle birlikte kurumsallaşmanın şirket için ne denli önemli ve gerekli bir süreç olduğu da ortaya çıkar (Turan, 2014: 37, Yörük, 2006: 188). Bunun yanında zamanla şirkette hissedar olan aile bireylerinin sayısının artması, çatışmaları da beraberinde getirir. Dolayısıyla şirket yönetiminin belli kurallara bağlanması ve şirket varlığının tehlike düşmemesi için de kurumsallaşma çalışmaları önem kazanır (Tetik ve Uluyol, 2005: 6).

Aile şirketlerinin dezavantajlarını oluşturan, aile üyeleri arasındaki rekabet, rol ve kuşak çatışmaları, işin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkları devam ettiren ve yeniliklere açık olmayan kültür anlayışı, merkeziyetçi yönetim, kan bağı

nedeniyle oluşan yakın ilişkiler, geleceğe yönelik planlama eksikliği, iş ve aile ilişkilerinin birbirinden ayrı tutulamaması nedeniyle aile önceliklerine önem verilmesi, yüksek işgücü devir oranı, aile dışı çalışan bireylere duyulan güvensizlik ve dolayısıyla profesyonel yapının oluşturulamaması ve geleneksel yöntemlerle karar verilmesi gibi bir takım unsurlar bu şirketlerin kurum niteliği kazanmasını engellemekte ya da zorlaştırmaktadır (Peşkirioğlu, 2014: 13). Tablo 9'da söz konusu bu gibi engeller nedeniyle kurumsal olamayan aile şirketleri ile bu engellere bağlı kalmayan ve kurumsallaşmayı başarabilen aile şirketleri arasındaki farklar gösterilmiştir.

Tablo 9. Kurumsallaşan Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmayan Aile İşletmelerine Göre Farkları

Kurumsallaşmayan Aile İşletmeleri	Kurumsallaşan Aile İşletmeleri
Değişime karşı katıdırlar.	Gelişime izin vermeye olumlu bakarlar, esnektiler.
İşletmenin mevcut durumuna göre daha az risk alırlar.	İş dünyasını canlandıran riskleri daha çok alırlar.
Stratejik hareket etmezler.	Stratejik planları mevcuttur.
Yeteneğinden bağımsız olarak her çocuğa aynı şansı verirler.	Aile içine olmanın değil, yeteneğin önemli olduğuna inanırlar.
Bağımlılık vardır. Coğrafi ayrılık duygusal ayrılığı çağrıştırdığından kötü bir fikirdir.	Her üyeye kendi yolunu çizmesi için özgürlük tanınır.

(Kaynak: Aşan, 2010: 21)

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran ve birçok soruna neden olan en önemli özelliği iş ile iç içe geçmiş aile bağlarıdır. Dolayısıyla, kurumsallaşmadan beklenen faydanın sağlanması için bu yapılarda söz konusu sürecin şirket işleyişinin ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması olarak iki safhada ele alınması gerekir (Er, 2015: 36).

2.2.1. İŞLETMENİN KURUMSALLAŞMASI

İşletmenin kurumsallaşmasında, profesyonelleşmenin sağlanması adına yönetici ve çalışanların yetenekli, bilgili ve işini en iyi şekilde yapan kişilerden oluşması, şiddetlenen rekabet ortamına ve hızla değişen koşullara uyum sağlayabilmek için geleceğin doğru tanımlanması diğer bir ifadeyle stratejik

yönetime özen gösterilmesi ve kurum amaçlarının etrafında toplanılması sağlayacak, faaliyetlerin niteliklerini iyileştirici fikirlerin ortaya çıkarılmasını kolaylaştıracak ve aile üyeleri arasındaki ön yargıları kırarak diyalogu sağlıklı hale getirebilecek bir iletişimin ortamının yaratılması önemlidir.

2.2.1.1. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

Günümüzde şirketler hem mevcut performanslarını arttırmak hem de geleceğe hazırlanarak ayakta kalmak zorundadır. Dolayısıyla bu şirketler verimlilikleri güçlendirmeye yoğunlaşan çalışma anlayışı ile var olan yapılarının eksik yanlarını giderek, ekonomik krizler ve globalleşmenin yarattığı ağır rekabet koşullarına ve sürekli değişim içerisinde olan çevreye uyum sağlayabilmek amacıyla aynı zamanda stratejik düşünerek de geleceğe hazırlanmalıdır (Erdoğan, 2004: 78).

Şirketin sağlıklı işleyişini etkileyen en önemli faktörlerden biri yönetim etkinliğidir. Dolayısıyla yönetim fonksiyonu, basit bir eylem olarak görülmemeli, çevresel koşullar da dikkate alınarak uzun dönemli bir perspektif ile uygun fırsatları ve olası tehditleri algılama, gerekli stratejileri belirleme süreci olarak ele alınmalıdır (Çavuş, 2005: 153). Yönetim bilimi açısından bir örgütün misyon ve vizyon hedefleri doğrultusunda rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce stratejik planlama, ilerleyen zaman içerisinde de stratejik yönetim kavramını doğurmuştur (Korkmaz, Savaş ve Yahyaoğlu, 2012: 6).

Burada bahsedilen strateji kavramı, rakip şirketlerin faaliyetlerini göz önünde bulundurarak, firmanın hedeflerine nasıl ulaşacağına yönelik sonuç odaklı, dinamik ve uzun vadeli karar verme süreci olup, bu süreçteki amaç, araç/yöntem ve davranışların kalıplarının belirlenmesidir (Karpuzoğlu, 2010: 237; Ateş, 2005: 133).

Stratejik yönetim ise; "*Bir işletmenin ayırt edici yeteneklerini ortaya koyarak rekabet ve büyüme avantajlarının nerelerde yattığı ve bu avantajlardan nasıl yararlanabileceğini görme ve bunu somut uygulamalara dönüştürme sanatıdır.*" (Tetik, 2010: 15).

Uzun vadeli düşünmeye, vizyoner bakış açısına ve analizci yaklaşıma dayanan başka bir tanıma göre de stratejik yönetim; "*Bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, bilgi, hammadde, makine gibi üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılma sürecidir.*" (Karpuzoğlu, 2010: 228).

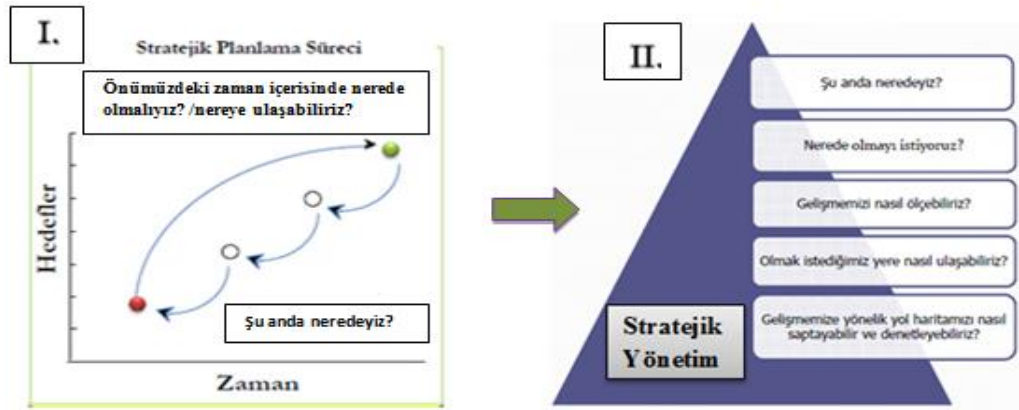
Alayoğlu'na göre ise stratejik yönetim; "*Stratejilerin planlaması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için, işletme içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirin alınarak, yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilerek, değerlendirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsar.*" (Alayoğlu, 2003: 69).

Güçlü (2003), stratejik yönetim sürecinin aşamalarını; şirketin kendi içerisindeki zayıf ve güçlü yönlerinin saptanarak belirlenen iç faktörlerin ve rakiplerden doğacak fırsat ve tehditlerin göz önüne alınarak tanımlanan dış çevre faktörlerinin analiz edilmesi, şirketin amaçlarının ortaya konulması ve kapasitesinin değerlendirilmesi, amaçlara ulaşılmasını sağlayabilecek alternatif stratejilerin araştırılması ve belirlenmesi, söz konusu bu stratejik seçenekler arasından seçim yapılması, stratejilerin uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi, diğer bir ifadeyle bu sürecin etkinliğinin kontrol edilmesi olarak belirtmiştir (Güçlü, 2003: 78).

Burada stratejik yönetim ile stratejik planlama kavramlarını birbirinden ayırmak gerekir. Stratejik planlama esasen stratejik yönetimde bir aşamayı oluşturmaktadır. Stratejik yönetimin ilk aşamasında stratejilerin planlaması yapılır, daha sonra planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir (Bezirci, 2016). Stratejik planlama, bir organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşılmasını mümkün kılan süreçleri sistemleştirmek için girişilen faaliyetler topluluğudur. Diğer bir ifadeyle stratejik planlama, sistematik olarak girişimsel –riske dayalı– güncel kararlar almak üzere geliştirilen devamlı bir süreç olup, bu kararları uygulamak için ihtiyaç duyulan çabaları sistematik olarak organize etmektir (Yelkikalan, 2006: 202). Stratejik planlama firmada görev alan her

kademedeki kişinin katılımını ve kurucunun tam desteğini içermelidir (Yılmaz, 2012: 33). Bu şekilde işletmenin bütünsel bir yaklaşımla değerlendirilmesi, yöneticilerin ve çalışanların işletmenin hedeflerine ulaşma sürecinde kendilerine düşen işlevleri daha iyi kavrayarak kurumsal iletişimin ve aidiyet duygusunun güçlenmesini sağlar (Tetik, 2010: 21).

Aşağıdaki Şekil 3'ün I. kısmında stratejik planlama kapsamında "bizim işimiz nedir/ işletme olarak şuan neredeyiz?" ve "ileride nerede olmalıyız?" soruları sorularak bir işletmenin bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolun diğer bir ifadeyle işletmenin misyonunun ortaya koyulduğu gösterilir. Şekil 3'ün II. kısmında ise, stratejik planlamadaki bu soruları da kapsayarak, uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısıyla oluşturulan bu amaçlar doğrultusunda alınan kararların istenilen sonuçları vermesini sağlayacak ve bunları gerçekleştirmeyi mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesi için (Tetik, 2010: 22) stratejik yönetim süreci içerisinde işletmenin dikkatle üzerinde durması gereken diğer sorular gösterilir:



Şekil 3. Stratejik Yönetim

(Kaynak: Yılmaz, 2012; Kahyaoğlu, 2013: 17)

Girişimcilerin şirketin kuruluşu sırasında sezgi ve deneyimlerine dayanarak, günü birlik, duygusal yaklaşımlarla ve aile değerlerinin etkisiyle, çevre analizi yapmadan, sözlü ifadelerle ortaya koyduğu stratejik nitelik taşımayan planlar ancak bilgiye dayalı, rasyonel analizlerle tamamlanmadığında başarıya ulaşır ve bu durum ise girişimcinin kararlarının nesnellliğini ve etkinliğini arttırır (Alayoğlu, 2003: 71).

Geleceğe yönelen, bu nedenle şirketin misyon ve vizyon sahibi olmasını gerektiren stratejik yönetim, aileye odaklı şirket felsefesinin etkisi altında olan işletmelerde, farklı bir yaklaşım içermekte ve söz konusu şirketlerde bu süreçte, iş ile ilgili konuların yanında aileye ilişkin hususların da planlama sürecine dahil edilmesi gerekmektedir. Bunun yanında stratejiler ortaya konulurken aile menfaatleri tamamen dışlanmamakla birlikte aile fertlerinin etkisinin sınırlı düzeyde olmasına özen gösterilmeli, sorun yaratan konular aile ile tartışılmalı ve iş değerleri ile aile ilişkileri belirlenen stratejilerin uygulamaya konulmasını engellememeli ve desteklemeli veya örgüt yapısı ve ilişkiler seçilen stratejilere göre düzenlenmelidir. Aile işletmelerinde bu süreçte, şu konularda bilgi toplamalı, hazırlık yapmalı ve karar vermelidir (Alayoğlu, 2003: 75; Erdoğan, 2004: 82);

- ❖ Aile mensubu bireylerin ilerleyen dönemlerde özel ve iş hayatlarıyla ilgili hedefleri nelerdir?
- ❖ Ailenin şirket içerisindeki misyonu/görevi nedir?
- ❖ Şirketin kurulması ve faaliyet göstermesindeki amaç nedir?
- ❖ Zaman içerisinde aile üyelerinin işletme ile ilgili planları nelerdir?
- ❖ Hangi aile üyeleri şirketin geleceğinde aktif veya pasif olarak rol alacaktır?
- ❖ Şirkette çalışan aile üyelerine verilecek ücret ve prim gibi ödemeler ne şekilde yapılacak ve performans değerlemesi nasıl yürütülecektir?

Stratejik yönetim, bir kez karar verildikten sonra kenara koyulacak bir uygulama olmayıp, teknolojik yenilikler, yeni rekabet kaynakları, rakiplerin faaliyetlerindeki, müşteri ihtiyaçlarındaki ve mevzuatlardaki değişiklikler devamlı izlenmeli, bu doğrultuda yeni stratejiler üretilmeli ya da mevcut stratejiler değiştirilmelidir (Karpuzoğlu, 2010: 229). Bu nedenle aile işletmelerinde de hem yeni aile üyeleri arasında otonominin artması hem de iş ilişkilerinin daha iyi hale gelmesi için farklı kuşakların şirketin mevcut durumu ve geleceği hakkında görüşlerinin farklı olmasından dolayı her nesil, yeni bir strateji geliştirmeli ve hedeflere ulaşılmasını sağlayacak ortak değerler oluşturarak ortaya konan bu stratejiler için bir bölümünü veya riskin bir kısmını değil tamamını kapsamalıdır (Çavuş, 2005: 160).

Şirketin başarı ve başarısızlığında belirleyici olacak iç faktörleri diğer bir ifadeyle örgütsel unsurları ve dış faktörleri başka bir deyişle çevresel unsurları değerlendiren stratejik yönetim, şirketin hem çevresindeki rakiplerine göre ne durumda olduğunun görülmesini hem de kendi iç süreçlerinin incelenmesini ve mevcut durumunun ortaya konulmasını sağlar. Bu süreçte oluşturulan stratejiler ile fırsatlar ve riskler belirlenerek, şirketin gelecekte nerede olması gerektiğine dair bir yön gösterilir ve bu süreç, şirketin belirsizlik ortamında istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlayan bir yönetim tekniğidir (Bezirci, 2016).

Şirketlerin uzun dönemde yaşamlarını sürdürmesini ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasını ve mevcut kaynaklardan en verimli şekilde yararlanılmasını temin eden stratejik yönetim, değişen çevre şartlarıyla ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesi ve risklere yönelik tedbirler alınması sağlar. Şirket tepe yönetimi stratejiler üzerine yoğunlaşmalı, değerlendirme ve kontrolü de yine bu üst yönetim tarafından yapılmalı ve stratejilerin etkileri aile ve şirket üyeleriyle paylaşılmalıdır. Bu paylaşımlar, alt bölümlerin birbirinden ayrılıp farklı amaçlara yönelmesini de engelleyecektir. Burada kast edilen tepe yönetim ise yönetim kuruludur. Ancak bu sürecin şirkette fayda getirmesi için yönetim kurulunda kurumsal yönetim ilkelerinin dikkate alınması gerekir (Çavuş, 2005: 153; Atiker, 2013: 34).

2.2.1.2. Profesyonelleşme

Ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin ve her alanda yaşanan hızlı değişimlerin şirket faaliyetlerini çeşitlendirmesi ve anlaşılması zor hale getirmesi, büyümeyi amaçlayan aile yönetimindeki şirketlerde faaliyetlerdeki etkinliğin sağlanması için eski usul iş tekniklerinden ziyade işinin uzmanı olan çalışanlara ihtiyaç duyulmasına yol açar (Yörük, 2006: 182). Ayrıca ilerleyen zamanlarda şirketin büyüme sürecine girmesi ve artan iş hacmiyle birlikte girişimcinin her konu ile kendisinin ilgilenmesinin güçleşmesi, yönetsel anlamda yetersiz kalması ve denetim alanının genişlemesi, planlama, şirketteki üretim, pazarlama, finans, koordinasyon ile ilgili faaliyetleri etkin bir şekilde gerçekleştirecek iş gücündeki

eksiklikler nedeniyle de aile işletmeleri bilgi ve becerilerine göre seçilmiş profesyonel yöneticilere ihtiyaç duymaktadır.

Aile şirketlerinde aile dışı uzman yöneticiler atanmaya başladığında, diğer bir ifadeyle şirketteki sahiplik ve yönetim kavramları ayrıldığında rollerin tanımlanması gerekir. Bu tarz şirketlerde iş ilişkilerini aile ilişkilerinden ayırmak zor olduğundan rollerin açık bir şekilde belirlenmiş olması özellikle önemlidir. İşin yapılış şekli açısından sorumlulukları mantık temelinde bölmek esastır (Cadbury, 2000: 20-32).

Alkış ve Temizkan'ın Karabük ilinde demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kurumsallaşmadaki mevcut durumlarını incelediği araştırmanın sonuçlarından birine göre aile şirketlerinin profesyonel yöneticilerle çalışmasını engelleyen unsurlar, güvenilirliğin uzmanlıktan önce gelmesi nedeniyle idari işlerde aile üyelerinin görevlendirilmesi, bu çalışanların işe sahip çıkmayacağı düşüncesiyle aile üyesi olan ve olmayan çalışan arasında "biz" ve "onlar" ayrımı yapılması, profesyonel yöneticilerin maliyet unsuru olarak görülmesidir (Alkış ve Temizkan, 2010: 89). Ayrıca girişimcinin kendisi olmadan işlerin yürümeyeceği düşüncesiyle şirketin tüm fonksiyonlarından tek başına sorumlu olmak istemesi, şirket sahiplerinin aynı zamanda yöneticilik faaliyetlerini de yerine getirmesi, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilere kendini ifade etme fırsatı verilmemesi, saygı gösterilmemesi, yönetim kurulu üyeliğine getirilmemesi, şirket sahibinin baskısı altında kalarak etkin denetleme yapamaması, şirket sahibinin profesyonel çalışanların kararlarına müdahale etmesi, yönetimin zorlaşmasına neden olurken profesyonel yöneticilerin bu tarz şirketleri tercih etmemesinde de rol oynamaktadır (Güney, 2007: 114).

Profesyonelleşme, "*İşletme içerisindeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışına dayanmaktadır.*" (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500). Bu anlayışına bağlı olarak profesyonel yönetim ise; "*Resmi bir şirket yapısı oluşturarak, pozisyon, yetki ve sorumlulukların açık olarak belirlendiği, eğitim, teknoloji ve değişime önem veren bir yönetim şeklidir.*" (Kalsın, 2014: 164).

Aktif yönetimden sıyrılıp, daha çok kontrole ağırlık vererek sorumluluklarını paylaşan veya katılımcı yönetim anlayışı doğrultusunda aile dışından nitelikli yöneticilerle çalışan veya bu profesyonellerin fikirlerine danışan girişimcilerin şirketleri, kendi ufukları, bilgi ve becerileriyle ve de sahip oldukları tecrübeleri ile yetinmek zorunda kalmaz. Faaliyetlerin işini bilen profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleştirilmemesi, şirketin birçok fırsatı değerlendirememesine, kalite ve performans düşüklüğüne ve sürdürülebilir rekabetin önemli olduğu günümüz piyasalarında kendine yer bulamamasına yol açar (Yolaç ve Doğan, 2011: 99; Gümüştekin, 2005: 75).

Kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması anlamına gelmemekte, bu süreçte profesyonel yöneticiler de kurucu girişimcinin liderlik özelliklerini yok saymaması gerekmektedir. Profesyonel yöneticilerin amacı, girişimcinin liderlik değerlerini belirli bir sistematığe oturtmak olup, kurucu patronda iş başında olmalı, diğer çalışanlarla iş birliği yaparak, ortaklaşa bir çalışma ortamında faaliyetlerini ve gözlemlerini gerçekleştirmelidir (Alkış ve Temizkan, 2010: 77; Özkul, 2016: 44).

Şirketin profesyonelleşmesi, daha önceki yöneticilerin çocuklarının şirkette çalıştırılmasından ziyade yönetimde uzmanlık ve yetenek ölçütlerine göre seçilen profesyonellerin istihdam edilmesi, şirketteki çalışma ortamının profesyonel çalışanların özelliklerini sürekli eğitimlerle destekleyecek şekilde geliştirilmesi, bu profesyonellerin kurucudan çekinmeden bağımsız karar alabilmesinin sağlanması ve şirketin sektördeki profesyonel kurumlarla ilişki içerisinde bulunmasıdır (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008: 3). Ayrıca profesyonelleşme, sadece aile dışı çalışanlara yer vermek anlamına gelmediğinden dolayı aile bireyleri de yeterli bilgi, yetenek ve donanıma sahip oldukları sürece kurumsallaşmaya ayak uydurarak şirkete profesyoneller gibi çalışabilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

İşe alım, terfi ve kariyer yönetimi konularında aile firmasının politikası, şirketin devamlı başarısı için çok önemlidir. Bir aile şirketinin geleceği, işler için aileden doğru üyelerin seçilmesine, terfi ettirilmesine ve aile dışından gelen yöneticilerin işe alınması ve elde tutulması adına cazip fırsatlar sağlanmasına

bağlıdır. Aile içi atamalar değerlendirilirken aile hiyerarşisinden farklı olarak iş hiyerarşisine dikkat edilmeli, iş için yeterlilik esas alınmalıdır. Cadbury'nın çalışmasında belirtildiği üzere bu noktada yapılması gerekenlerden birisi, aile içinden çok genç ve tecrübesiz yöneticiler çıkmaması amacıyla beşer yıllık terfi dönemleri öngörülmesi ve nesiller arası yirmi beşer yıllık aralar koymaktır. Aile büyüdükçe hem aileden gelen hem de aile dışı istihdam edilenler için eşit fırsatlar sunulmalı ve performansa dayalı yükselme sistemi dengeli olmalıdır. Aile dışından atanan yöneticiler, çalışmalarının karşılığını almayı bekler. Herkesi teşvik etmek, yeniliklere prim vermek, yeteneklerin ortaya çıkmasına imkan sağlamak başarılı aile şirketlerinin özelliklerindedir (Cadbury, 2000: 14-17).

Aile şirketlerinin gelişimi, aile olmanın getirdiği yardımlaşma, aile üyelerinin birbirlerine duydukları saygı, güven, ortak payda ve amaç etrafında toplanma gibi üstünlükleri profesyonel yönetim anlayışla birleştirme yeteneğine bağlıdır (Sevinç, 2005: 319). Kurumsal bir şirketin nasıl çalıştığını bilen, gerek örgütsel gerek yönetsel alt yapı ihtiyaçlarını okuyabilecek şekilde eğitilmiş profesyonel yöneticilere yer verilmesi aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecini hızlandıracak ve kolaylaştıracaktır (Özkul, 2016: 47).

2.2.1.3. Etkin Bir İletişim Sistemi

Aile şirketlerinde, genellikle çalışanlar ve yöneticiler aile fertlerinden oluştuğu için aralarındaki ortak dil nedeniyle, iletişim kurmak daha kolay olsa da bu bireyler arasındaki iletişimde yaşanan duygusal zedelenmelerin işe taşınması, şirketin asıl amacının önüne geçer ve hedef birliğini ortadan kaldırır. Bu durum söz konusu fertlerin aile ve şirket içerisinde birbirine cephe almasına ve hatta işletme yararına olabilecek kararlara dahi karşı çıkmasına kadar gidebilir ki bu da şirketin ömrünün kısılmasına yol açar (Yaşa, 2006: 1). Bu nedenle aile şirketlerinin kurumsallaşmasında en önemli faktörlerden biri yeterli ve etkin iletişimdir. İletişimin güçlenmesi ise aile üyelerinin birbirini anlaması ile mümkündür. Dolayısıyla şirketi başarıya götüren önemli unsurlardan bir olan etkin iletişimin sağlanmasına yönelik

aile ve şirket içerisinde mekanizmalar oluşturulmalı, gerekli tedbirler alınmalıdır (Alayoğlu, 2003: 86).

Alacaklıoğlu'ya göre en başarılı aile şirketleri, hem aile ahengi hem de ticari başarı için aile ilişkilerini ve dinamiklerini öncelik saymış ve bunları yönetecek kurallar yaratırken iletişime de önem vermiştir (Alacaklıoğlu, 2009: 78).

Duygusal kimliğe sahip aile şirketlerindeki yetersiz iletişimin yol açacağı, anlaşmazlıkların, kırgınlık ve kıskançlıkların, stres ve güvensizliklerin yıkıcı etkileri beraberinde getirmemesi için ailenin kurum davranışlarına sahip olmasına önem verilmelidir. Bu durum kurumsallaşmaya da hizmet eder. Örneğin, bireylerin şirket dışında da zaman geçirmesine, bu zaman içerisinde birbirlerine ve karşılıklı haklarına saygı göstererek birbirini dinleme ve anlama/konuşma üzerine kurulu açık bir iletişimin sağlanmasına ve çekirdek aile bireylerinin de kendi aralarında bu kurallara uymalarına özen gösterilmelidir. İletişim kopukluklarının bu şekilde giderilmesi, şirketteki karmaşıklığı azaltır, kişilerin şirkete sahiplenme duygusunu yükselterek bağlılıklarını artırır, güven ortamının oluşmasını sağlar, bireylerin motivasyon, etkinlik ve verimlilikleri üzerine olumlu etkiler yaratır (Özdeniz, 2011: 39).

Hissedar sayısının artması ve kuşaklar arasındaki kültürel farklılıkların ortaya çıkması da iletişimi güçleştirebilir. Aile üyelerinin, şirketteki çalışmalar ile ilgili bilgilere eşit derecede erişememeleri aile üyeleri arasında çatışmayı arttıran iletişim problemlerinden biridir. Bu sorunun temel nedeni, şirkette çalışmayanların erişemediği bilgilere, şirkette çalışanların istedikleri zaman ulaşabilmesidir. Burada tüm aile üyelerinin şirket ile ilgili faaliyetlerden, stratejiden, güçlüklerden, şirketin bugünkü durumu ile ilgili konulardan haberdar olmasına ve şirketin gelecekte gideceği yön hakkında eşit bilgilendirilmesine yönelik iletişim kanallarının kurulması ve bunun yanında bu aile üyelerinin önerilerinin dikkate alınması iletişimi etkin ve yeterli hale getirecektir (IFC, 2011: 16-17). Ayrıca kurucu girişimci ile aile dışı profesyonel yöneticiler ve aile üyesi çalışanlar arasındaki beklenti, düşünce ve önerilerin dile getirileceği açık sözlü ve aktif iletişimin sağlanması yada bu doğrultuda bir tartışma ortamının oluşturulması çalışanlar arasındaki söylentilerin yaygınlaşmasını önleyecektir. Bunun yanında aile bireylerinin ve profesyonel iş

gözenlerin ortaya konan amaçlar doğrultusunda birbirleriyle olan etkileşimini arttıracak ve aralarındaki dayanışmanın sağlamasını da kolaylaştıracaktır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

Ayrıca güçlü bir iletişim, başarılı yönetimin gerekliliklerin sayılabileceğinden dolayı yöneticiler de açık fikirli olmalı, iletişimden ve bilgi vermekten kaçınmamalı, güven temelli açık iletişimi desteklemeli, bu iletişimde çalışanları motive edecek yönlerin neler olduğunu bilmelidir. Aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında güçlü iletişimin kurulması için taleplerin ve varsa eleştirilerin belirtilebileceği, şirket amaçlarıyla kişisel amaçlar arasında dengenin kurulmasına yönelik düzenli toplantılar da yapılabilir.

2.2.2. AİLE İLİŞKİLERİNİN KURUMSALLAŞMASI

Aile şirketi olarak varlığın sürdürülmesi, genişleyen bir aile dairesi içinde ilişkilerin sürdürülmesine bağlıdır (Cadbury, 2000: 7). Bu aile ilişkilerinin kurumsallaşması ise, aile bireylerinin işle ilgili olan ilişkilerinin bir sistem çerçevesinde yürütülmesi, aileyi oluşturan bireylerin bugün, yarın ve gelecekte nerede ve hangi pozisyonda olmaları gerektiğini gösteren yapının belirlenmesi anlamına gelmektedir (Er, 2015: 36; Özkaya ve Şengül, 2006: 111).

2.2.2.1. Aile Anayasası

Aile anayasası, kısa bir ifade ile "*Yazılı bir aile mutabakatı veya aile anlaşmasıdır.*" Daha kapsamlı bir ifadeyle ise, "*Ailenin misyonu, vizyonu, felsefesi ve değer yargıları doğrultusunda aile ile şirket faaliyetlerinin birbirleriyle nasıl etkileşim içerisinde olacağını düzenleyen politikaların hukuki temellere dayandırılarak yazılı bir belge haline getirilmesidir*" (Kuter, 2014b: 42).

Başka bir tanıma göre ise, şirkete kriz ve değişim dönemlerinde kılavuzluk eden esaslar bütünü olan, aile anayasası; "*Ailenin, işletme hissedarlarının ve*

işletmenin refahını dengeleyip sentezleyen, geleceğe dair oluşturulmuş felsefe, ilke ve talimatların kapsamlı halidir" (Dalkılıç ve Son, 2011: 28).

İşleyişin kurallı hale gelmesini sağlama ve ortakları aynı zeminde buluşturma adına güçlü bir araç olan aile anayasasını sihirli bir değnek olarak görmek doğru olmasa da bu anayasa, işin ve ailenin birliktelik koşullarını belirleyerek şirketin işleyişine kurallar vesilesi ile nizam sağlamaktadır (S. Zaim, H. Zaim, Keskin ve Tetik, 2012: 23). Ayrıca aile anayasası, sonraki nesillere yol gösterici işleve sahip olması nedeniyle ailenin ve işletmenin nesiller boyu devamlılığının sağlanmasında etkilidir. Bu anayasalar, ailenin özgün kültürü üzerine oturtulmuş kurallardan oluştuğu için her aile şirketinin de kendine özgü bir anayasası bulunmalıdır ve bu anayasa söz konusu ailenin ve de şirketin karakterini yansıtmalıdır. Ancak her aile anayasasının üzerinde odaklanması gereken ortak noktalar; aile, işletme ve mülkiyet kavramlarıdır. Aileye özgün kurallar bu kavramlar ekseninde kurgulanmalıdır (Dirin ve Tutan, 2015: 6480).

Ankara Sanayi Odası'nın Türk aile şirketlerine rehberlik etmesi için hazırladığı "*ASO Aile Anayasası*" aile anayasalarının hangi başlıkları ve ne tür maddeleri içermesi gerektiğini bildiren örnek çalışmalardan biridir. Dört bölümden meydana gelen bu örnek anayasa aile, işletme ve mülkiyet kavramlarını kapsamakta ve bu üç unsurun keşişim noktalarını detaylandırmaktadır. İlk bölümünde "*Genel Hükümler*" başlığı altında oluşturulan anayasanın gerekçesi ve amacına, ailenin misyonu, değerleri ve aile içi ilişkiler konularına yer verilmektedir. "*Çalışma İlişkileri*"ne yönelik olan ikinci bölümde de, aile dışından veya aile üyelerinden istihdam edilen çalışanlara ve yöneticilere ilişkin düzenlemelerden, şirkette görev alan aile üyelerinin uymaları gereken kurallardan, aile ve işin sınırları ile aile ve işletme amaçlarının ayırımından söz edilmektedir. "*İdari Yapılanma*"nın ele alındığı üçüncü bölüm ise, aile konseyinin kurulmasını ve bu konseyi oluşturması gereken üyelerin kimler olduğunu, konseyin çalışma şekli ve görevlerini içermektedir. Son bölümde, "*Mülkiyet*" başlığı içerisinde yer alan hükümler ise şirketin mülkiyet yapısı ve hisselerin elden çıkarılması gibi bu yapıda meydana gelecek değişimlere ilişkin konulardan oluşmaktadır (ASO, 2005: 2).

Aile anayasası; hem şirketin bugünkü ve gelecekteki menfaatlerini göz önünde bulundurarak aileye ait bir misyon ve vizyonun, aile amaçlarının tespit edilmesi, istihdam politikaları, çalışma koşulları, miras, emeklilik, sahiplik hakları ve şirkete yönelik ortaklık oranları, kar dağıtım oranları, şirketi dışarıda temsil etme yetkisi ve şirketin adını kullanarak farklı alanlara yatırım yapma ve kredi alma sorumluluğu gibi konuları kapsamakta hem de ailenin değerlerinin korunmasına yönelik olarak aile üyelerinin arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesini sağlayan kuralları içermekte ve aile üyelerince uyulması gereken hususları belirterek bu üyelerin güçlerinin kontrol altına alınması ve hem ailede hem de şirkette üstlenilen rollerin yerine getirilmesi adına yapılan düzenlemelerden oluşmaktadır. Bu şekilde iyi hazırlanmış bir anayasa, kişilerin birbirlerinin haklarına müdahale etmesinin engellenmesinde, sonradan ortaya çıkması olası aile içi anlaşmazlıkların önüne geçilmesinde ve dolayısıyla aile birlikteliğinin kuvvetlenmesinde etkilidir (Alayoğlu, 2003: 87; Zaim vd., 2012: 24).

Ailenin büyüklüğü, şirketin gelişim aşaması ve aile üyelerinin işe katılım düzeyine göre, aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını hedefleyen aile anayasasının da şekli ve içeriği farklılık gösterir. Gelişim aşaması ilerledikçe, şirketteki aile yapısının resmileşmesini sağlayan, yazılı bir anayasanın bulunması zorunluluk halini alır (IFC, 2011: 21).

Bork'un çalışmasında da belirttiği gibi aile anayasaları, aile üleriyle işletme arasındaki ilişkilerin daha belirgin hale gelmesine destek olmakta, çatışmaları ve fikir ayrılıklarını aile ve işletme ilişkileri için zararlı hale getirmeden çözmeye yardım etmekte, bir anlamda oyunun kurallarını belirlemektedir. Ancak bu kuralların başarılı olarak uygulanması için aile genişlemeden ve aile işleri daha karmaşık hale gelmeden önce zamanında konulması ve işler hale getirilmesi gerekmektedir (Bork, 2010: 208).

Aile anayasasının oluşturulması sürecinde öncelikle aile üyeleri bu ilkelerin, kurumsallaşmanın sağlanmasında önemli bir adım olduğuna inanmalı, yine getirilen düzenlemelerin şirketin işleyişini belirli kurallara bağlandığı ve söz konusu kurallar tam olarak hayata geçirildiğinde şuan ve gelecekteki sahip, ortak ve çalışanlara bir

yol haritası olacağı konusundaki yararını kabul etmelidir. Her şirketin kendi kurum kültürü doğrultusunda uygulanan aile anayasasının hazırlanması sürecinde aile üyelerinin anayasanın kapsamı ile ilgili fikir birliğine varması ve/veya özellikle hissesi olan üyelerin kabul oranının yükselmesi için anayasada yer alan hususlar uzun süre tartışılmalı, yapılan düzenlemelerde ailenin temel değerleri ve amaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla hazırlanma sürecinde yoğun çaba harcanmayan ve aile üyelerinin üzerinde anlaşmadığı bir aile anayasası, evrak olarak mevcut olduğu halde uygulamadaki varlığı ve işlevselliği sağlanamadığından dolayı aile ve iş birlikteliği arasında denge de kurulamaz (Özkaya ve Şengül, 2006: 112; Kuter, 2014b: 43).

Aile anayasası sadece aile üyeleri tarafından hazırlanabileceği gibi özellikle ilk kez bu anayasayı yürürlüğe koyacak şirketlerde, aile üyeleri ile birlikte danışmanlar yardımıyla da hazırlanabilir. Bu süreçte önemli olan tüm aile üyelerinin anayasanın maddeleri üzerine uzlaşma sağlaması ve eğer danışman yardımı alınılıyorsa bu danışmanın aileyi, aile kültürünü ve aile şirketini tanıyan ve benimseyen biri olmasıdır (Dirin ve Tutan, 2015: 6481). Dolayısıyla danışman desteği alınması çalışmaların daha sistemli ve sağlıklı olmasını temin edecek, aile üyelerinin katılımının sağlanması ise şirkette aidiyet hissi uyandıracaktır (İlter, 2013: 41).

Kurumsallaşma sürecinin, şirketteki tüm dinamiklerin taleplerine göre sürekli olarak geliştirilmesi gerektiği gibi aile anayasasının da ailenin ve şirketin iç ve dış dinamiklerinin gelişmesiyle birlikte oluşan ihtiyaçlara göre yenilenen, yaşayan bir belge olması gerekir. Bu nedenle aile ve/veya şirketteki değişiklikleri yansıtabilmesi için aile anayasasının düzenli olarak tecrübeler ve yaşananlar göz önüne alınarak güncellenmesi, işin ve ailenin ihtiyaçlarının karşılanabilmesinde önemli olduğu kadar gereklidir (IFC, 2011: 20).

İlter'in çalışmasının sonuçlarına göre şirket idaresinde daha kurumsal bir yapıya kavuşmayı ve sorunlara daha doğru çözümler üretmeyi sağlayan aile anayasası hükümlerinin uygulama imkanlarının arttırılması için şu unsurlar gereklidir (İlter, 2013: 42);

- ❖ *Aile anayasaları hukuki metinlerin ötesinde ilgili aile üyeleri açısından sosyal mutabakat metinleri olarak kabul edilmelidir.*
- ❖ *Aile anayasasındaki düzenlemeler, kanunun izin verdiği şekilde esas sözleşme hükümlerinde yer almalıdır.*
- ❖ *Aile anayasası ile paralel hükümleri içeren bir hissedar sözleşmesi oluşturulmalıdır.*
- ❖ *Aile anayasası ve hissedar sözleşmesi düzenlemelerine aykırı hareket eden kişilerle ilgili yaptırımlar eklenmelidir.*

2.2.2.2. Aile Konseyi

Aile şirketlerinde iş ve aile konularını görüşmek üzere aile bireylerinin bir araya gelmesi teşvik edilmelidir. Bu toplantılar gayri resmi bir şekilde başlayabilir ancak zamanla düzgün oluşturulan aile konseylerine dönüşmelidir (Cadbury, 2000: 23). Söz konusu bu aile konseyleri, "*Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve yönetimin sekteye uğramaması, başka bir ifadeyle aile bireyleri arasındaki beklenti ve amaçların farklı olmaması adına rutin olarak toplanan aile üyelerinin oluşturduğu gruplardır.*" (Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi, TAİDER, 2016: 10).

Bir aile şirketinin büyümesiyle beraber kurumsal sistemlerin oluşturulmasına daha çok ihtiyaç duyulur. Bu noktada aile yönetimini temsil eden aile konseyi, aile için politikalar belirler ve aileyi ilgilendiren konularda tavsiyeler sunar. Bu politikalar da aile anayasası içinde toplanır. Diğer bir deyişle konsey, aile anayasasının oluşturulabilmesinde bir platform görevi görür (Alacaklıoğlu, 2009: 71).

Aile konseyleri, aktif olarak değerlendirildiğinde, genişleyen ve alt kuşaklara ulaşmış aile bireyleri arasında iletişimsizlik ve kendini ifade edememe sorunlarının çözümünde fayda sağlayabilmektedir. Aile üyeleri arasındaki özgür ve açık iletişimi kolaylaştırmak ve kuvvetlendirmek, şirketle ilgili beklentilerin aile üyeleri arasında uyumunu sağlamak ve aileden kaynaklanan sorunları şirket faaliyetlerine olumsuz bir şekilde yansımadan çözmek amacı ile toplanan aile konseyleri, ailenin ele almak

istediği pek çok konuyu tartışma ve karara bağlama olanağı verir, aile uyumsuzlukları konusunda iletişimi sağlar ve çatışmaları ortadan kaldırabilir ve böylece şirketin işe yoğunlaşmasını temin eder (Sebilcioğlu, Karaağaoğlu, Karacar, Naipoğlu, Arkun ve Koçer, 2013: 17).

Aile üyelerinin gereksinimlerinin saptandığı, ailenin değerlerinin görüşüldüğü, gündemli ve belirli periyodlarla yapılması gereken söz konusu bu konseyler ile bütün aile bireyleri beklenti ve isteklerini paylaşılarak şirketin mevcut durumundan da haberdar olabilmektedir. Bu şekilde aile fertlerini bilgilendirmek ailenin birlikteliğini sağlamaktadır ve bu konsey, aile yaşamında birbirini görmeyen aile üyelerinin de temas noktası konumdadır. Ayrıca şirket hakkında karar alınırken çalışanların önünde bu aile bütünlüğünün sağlanması, şirkete verilen mesajların tutarlı olmasında ve aile içerisindeki bağın zarar görmemesinde de önemli bir adım olmaktadır (Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi, TAİDER, 2016: 10).

Aile konseylerinin görevleri şu şekilde sıralanabilir (Yolaç ve Doğan, 2011: 101; IFC, 2011: 28; Tileylioğlu, 2006: 19):

- ❖ Aile anayasasının hazırlanmasında gerekli çalışma ve araştırmalarla yol göstermek ve bu anayasayı uygulamaya koymak,
- ❖ İstihdam, tazminat ve hissedarlığına ilişkin ailenin politikalarını ve bunlardaki değişiklikleri yazılı hale getirmek,
- ❖ Aile ile ilgili konuları konuşmak ve ailenin menfaatlerinin korunması ile ilgili kararları almak,
- ❖ Ailenin karar birliğinde olmasını sağlamak ve bu kararlara katılımı teşvik etmek,
- ❖ Ailenin iş ile ilgili beklentilerini saptamak ve uygulamaya geçirilmesini sağlamak,
- ❖ Ailenin değerlerini gelecek nesillere iletmek ve yeni nesil için aile lideri geliştirmek,
- ❖ Ailedeki önemli problemler ile iş ilişkilerinden kaynaklanan aile içi sorunları çözüme kavuşturmak,
- ❖ Yönetim kurulu üyeliğine adayları sunmak ve müzareke etmek,

- ❖ Aile ve şirket arasındaki ilişkileri izlemek ve aile, yönetim kurulu ve üst düzey yönetim arasındaki ana bağlantı görevini yerine getirmek.

Konsey üyeleri, aile fertleri arasından nitelikleri ve konseyin görevlerini yerine getirme durumları dikkate alınarak seçilir. Temeli açıklık ve katılımcılık olan aile konseyine üyeliğin açık olması esas olmakla birlikte katılım için yaş sınırı getirilmesi çoğunlukla tercih edilir. Bazı aileler tarafından ise üye olarak seçilebilmek için deneyim gerekliliği, gelin/damatların yönetim kurulunda veya üst düzey yönetimde yer almaması gibi sınırlamalar getirilir. Ancak genellikle aktif ya da pasif aile üyeleri, bu aile üyelerinin eşleri, belirli yaştaki çocukları konsey üyesi olabilir. Genç nesli bu konseyde bulundurarak onların iş hayatına yönelmeleri amaçlanır. Aile dışı katılım uygun olmamakla beraber, bu kişilerin gerek görüldüğünde bilgi vermek amacıyla konseye davet edilmesi uygundur (IFC, 2011: 28; Sebilcioğlu vd., 2013: 17; Deloitte- TKYD, 2007: 7).

Aile konseyi, yönetim kurulu ile karıştırılmamalıdır. Aile konseyi aileyi temsil eden bir karar mekanizmasıdır. Ailenin işle ilgili konulara dahil olmasını ve bilgilendirilmesini sağlayan bu konsey, aile ilişkilerini ve bu ilişkilerin işletmeye etkilerini düzenlemekle sorumludur. Yönetim kurulu ise paydaşları temsil eden ana bir karar organı olup işletmenin yönetiminden birinci derecede sorumludur ve alanında bilgili ve deneyime sahip bireylerin işletmenin istikbalini şekillendirecekleri ortamı temin etmekle yükümlüdür. Şirkette çalışan ve çalışmayan tüm aile bireyleri ve genç nesil aile üyeleri ile birlikte belirli aralıklarda toplanarak işletmenin durumunun görüşülmesi, öneri niteliğinde kararların alınması ve gerekli uyarıların yapılması ise aile konseyini yönetim kurulundan ayırmaktadır (Deloitte- TKYD, 2007: 3; Yolaç ve Doğan, 2011: 101; Sebilcioğlu vd., 2013: 17; Adsan ve Gümüştekin, 2006: 180). Tablo 10'da aile konseyi ile yönetim kurulu arasında bahsi geçen bu farklılıklar listelenmiştir.

Tablo 10. Aile Konseyi ve Yönetim Kurulu Arasındaki Farklar

AİLE VE İŞ MESELELERİNİN AYRILMASI	
Aile Konseyi	Yönetim Kurulu
<ul style="list-style-type: none"> • Aile meselelerini tartışır ve çözer. • Ailenin hedeflerini tarif eder. • Kurul için aileden üye adaylarını belirler. • Aile üyelerinin işe alımıyla ilgili politikaları belirler. 	<ul style="list-style-type: none"> • İş meselelerini tartışır ve çözer. • Aile önceliklerine uygun olarak iş hedeflerini belirler ve şirket performansını değerlendirir. • Kurul için bağımsız üye adaylarını belirler. • Yönetimde aile üyelerine objektif davranılmasını sağlar.

(Kaynakça: Alacaklıoğlu, 2009: 72)

Görevi mevcut işi aile hedeflerine göre düzene sokmak olan aile konseyi ve aileden bağımsız bir şekilde işe yoğunlaşması gereken yönetim kurulu birbirlerinin alanına müdahale etmemeli, tamamlayıcı şekilde faaliyet göstermelidir. Konsey tarafından, yönetim kuruluna ailenin iş konusundaki beklenti ve amaçları, temel değerleri, ailenin işle ilgili motivasyonu, işe olan bağlılığı ve ailenin ana politikaları ile ilgili bilgiler iletilmelidir. Yönetim kurulu ise bu politikaları oluştururken kılavuzluk görevi üstlenmelidir, politikaları gözden geçirmelidir, değişiklikler gerekiyorsa önerilerini paylaşmalıdır ve bu politikaları pay sahiplerinin çıkarlarını koruyacağından emin olarak uygulamaya koymalıdır (Alacaklıoğlu, 2009: 99).

2.2.2.3. Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu, "*Genel kurulda pay sahiplerinin kendilerine verdiği yetki doğrultusunda, mevzuat, esas sözleşme ve şirket içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanan ve şirketi temsil eden en üst seviyedeki yürütme organıdır*" (Deloitte- TKYD, 2007: 3).

Yönetim kurulunun temel fonksiyonları ve sorumlulukları genel olarak şu şekilde ifade edilebilir (Alayoğlu, 2003: 89; Akıncı, 2013:2; Karpuzoğlu, 2010: 63, Yolaç ve Doğan, 2011: 102; Tileylioğlu, 2006: 20):

❖ Şirketin uzun vadeli hedeflerini tanımlayarak bunların nasıl elde edileceğini belirlemek diğer bir ifadeyle firmanın stratejik yönünü tespit etmek, uygulamaları kontrol etmek ve bu doğrultuda şirketin tümünü ilgilendiren ve geleceği üzerinde önemli etkisi olan konularla ilgilenmek, büyüme hedeflerini, yeni yatırımları, ileride iş gücü, teknoloji, sermaye gibi ihtiyaç duyulabilecek kaynakları vb. ortaya koymak,

❖ Stratejik yön verirken rakipler arasında şirkete ayırt edici özellikler kazandırarak, şirketin daha rekabetçi hale getirilmesini sağlamak ve firmanın sürekliliğini ve istikrarını temin etmek,

❖ Şirketin yeniden yapılanması ve kurumsal kimliğe kavuşması adına gerekli kararları almak, değişimleri kontrol altında tutmak,

❖ Şirketi temsil etmek, ortakların haklarını ve çıkarlarını korumak, bunun yanında söz konusu şirket üzerinde paya sahip bu bireyler ile üst yönetim ve çalışanlar arasındaki bağın sorunsuz bir şekilde kurulması sağlamak, bunlar arasında menfaat çatışmalarının oluşmaması ve çıkarlarının dengelenmesi adına önlemler almak,

❖ Şirket yönetiminden bağımsız olarak şirket faaliyetleri hakkında tarafsız değerlendirmeleri yapmak,

❖ Belirlenen amaçlara ulaşılmasını sağlayacak etkin bir organizasyon yapısını kurmak ve devamlılığını sağlamak için uygun ve doğru politikalar oluşturmak,

❖ Genel müdürün birinci dereceden danışmanı olmak,

❖ Yönetimi izlemek, işletme faaliyetlerini denetlemek ve çıkar çatışmalarını yönetmek,

❖ Hedefler doğrultusunda şirket performansını takip etmek, irdelemek ve tetkik etmek,

❖ Paydaşların hak ve çıkarlarını gözetecek üst düzey yöneticileri seçmek ve kritik görevler için insan kaynağı bulmak ve atamak,

❖ Muhasebe, raporlama ve iletişim sistemlerinin bütünlüğünü garanti altına almak,

❖ Yeni şirket kurulması, şirket birleşmesi, devralınması veya kapatılması kararlarını verebilmek.

Şirket verimliliğini etkileyen en temel unsurlardan biri, genel kuruldan sonraki üst karar organı olan yönetim kurulunun nasıl çalıştığıdır. Kararlarda profesyonel/bağımsız yöneticilerin etkili olacağı, amaca yönelik ve düzenli olarak toplanan, şirketin bütününe değerlendiren, aktif bir yönetim kurulu yapısı kurumsallaşmanın önemli bir adımı iken, bunun yanında üst yönetim ve yönetim kurulu ilişkisinin önemsendiği, yönetim kurulunun hangi kriterler dahilinde işletilebileceği ve yönetim kurulunun üstlendiği rollerin, görev ve sorumluluklarının net ve açıkça olarak ortaya konulduğu bir sistemin oluşturulması kurumsallaşmanın gereklilikleri arasında görülmektedir (Aytekin, 2016).

Şirketin faaliyetlerini, hissedarların uzun vadeli ve istikrarlı kazanç elde etmesini sağlayacak şekilde yürüten yönetim kurulu, aldığı kararları uygularken şirketin piyasa değerinin mümkün olan en üst düzeye çıkarılmasını amaçlar (Deloitte- TKYD, 2007: 3).

Yönetim kurulu aile şirketinde, farklı iş alanları için yetki bakımından net çizgiler koymayı sağlar. Şirketi diğerlerinden ayırt eden politikaların ve değerlerin istikrar ve devamlılığı bu şekilde sağlanır. Ayrıca günlük yönetim konuları ile stratejik konular arasında gerekli ayırımın düzgün ve objektif şekilde yapılmasına yardım eder (Cadbury, 2000: 4).

Yönetim kurulu, şirket faaliyetlerinin çerçevesini oluşturup, şirkete yön verir ve performans hedeflerini belirleyerek bu doğrultuda alınan yolu devamlı gözlemlemelidir ve icrayı da kontrol etmelidir. Yönetim kurulunda operasyonel konulardan ziyade strateji, performans gibi önemli konulara ağırlıkla yer verilmeli, bu kurulda, hissedarlar ve diğer paydaşlar olarak ayrılan tüm menfaat sahiplerine adil yaklaşılmasını, gereksinim ve çıkarlarının korunmasını ve hissedarlar açısından daha fazla değer yaratılmasını güvence altına alan konular üzerinde özenle durmalıdır (Deloitte- TKYD, 2006: 9).

Bir yönetim kurulu oluşumu, mantıksal bir organizasyon yapısı ile birlikte yetki ve sorumlulukların sınırlarının açıkça ortaya konulması için temel sağlar. Yönetim kurulunun hangi kararları alabileceği diğer bir ifadeyle sınırları belirlenmek

zorundadır. Herkes tarafından kabul edilebilen ve anlaşılır bir karar verme yapısı, şirkette karışıklığı ve zaman israfını önlemeyi sağlayacaktır (Cadbury, 2000: 25).

Çoğunluğunu aile şirketlerinin oluşturduğu küçük ve orta büyüklüklerdeki şirketlerde diğer bir ifadeyle KOBİ'lerde genellikle yönetim kurulu aktif rol oynamaz. Bu şirketlerde kurucular genellikle hisselerin tamamına ya da önemli bir kısmına hakim olmaları nedeniyle şirketi de fiilen idare ederler. Bu nedenle şirket hissedarlarının çıkarlarını gözetmek için etkin bir yönetim kuruluna gerek duyulmaz. Çünkü hissedarların ve yöneticilerin menfaatleri aynıdır ve yönetim kurulu üyeleri sadece kurucu hissedarların kararını desteklemekte veya tasdik etmektedir. Ayrıca aile şirketleri yönetim kurulu üyeliğinde aile bireylerine ya da az sayıda da olsa aile üyesi olmayan güvendikleri yöneticilere yer vererek yönetimde aile hakimiyetini sürdürmek istemektedir. Hâlbuki profesyonel/bağımsız yönetim kurulu üyeleri şirketin başarısıyla birebir ilgilidir (IFC, 2011: 42; Karpuzoğlu, 2010: 77).

Aile şirketleri, şirkete değer katacak, strateji, yönetim ve işlemlerin gözetiminde gerekli niteliklere sahip bireyleri yönetim kurulu üyeliğine seçmeli, bu seçimde üyelerin eğitimi, başarısı, tecrübesi, yetenekleri ve yönetim kadrosunun ihtiyaçları esas alınmalıdır. Bu üyelerin aile ile ilişkisinin bulunup bulunmamasına bakılmaksızın şirkete sağlayacakları olası katkılar üzerinde durulmalıdır (IFC, 2011: 40; Kalsın, 2014: 165). Ailenin iş ile ilgili konulara farklı, çok boyutlu, profesyonel bir şekilde bakabilmesi için aile-iş çıkar çatışması olmayan diğer bir ifadeyle bağımsız/profesyonel üyelerin çoğunlukta olduğu aktif işleyen bir yönetim kurulu, şirketin kurumsallaşmasında ve kurumsal olarak yönetilmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Şirketin başarısı, yönetim kurullarına seçilen üyelerinin vasıfları ve bağımsızlıkları ile büyük ölçüde ilgilidir. Hem aile dışından hem de icra işlerinden bağımsız olan yönetim kurulu üyeleri, konularından dolayı şirket içi düzeltmelerin yapılmasında daha açık sözlü davranabilirler ve şirketin çıkarlarını bireysel çıkarlarının üstünde tutabildiklerinden dolayı şeffaflığın ve de nesnelliğin şirkete yerleşmesini sağlarlar, kararlarda tarafsızlıklarını koruyabilirler (Argüden, 2006: 12; Kuter, 2014a: 45). Böylece azınlık hakları korunarak yatırımcı güveninin sağlanması adına şirket ve yatırımcılar arasındaki aracılık görevini üstlenirler. Yönetim

kurulunda ailenin ağırlıklı olması önlenemediğinde ise aile üyesi hem işi yapan hem de hesap soran pozisyonuna düşer ve icrada görevli yöneticiler ile yönetim kurulu arasındaki yetki paylaşımından doğabilecek sorunlar oluşur. Kurumsal yönetimin etkinliğinin azalmaması adına bu durumun önüne geçilmelidir (Deloitte- TKYD, 2007: 2-5).

Yönetim kurulunda iki veya üç aile üyesinin bulunması uygun olup yönetim ve sahipliğin ayrılması adına ağırlıklı olarak yönetim kurulu üyeliğine aile dışından kişiler seçilmelidir. Yönetim kurulu üyeleri konularında uzman kişiler olmalıdır. Bu uzmanlık alanlarının birbirini tamamlayıcı nitelikte olmasına özen gösterilmelidir. Etki altında kalma olasılığı bulunan, aile dostu veya aile ile menfaat ilişkisi olan bireyler, genel müdürün altında görev alan avukatlar, muhasebeciler vb. söz konusu bu kurulda bulunmamalı, kurul kurumsal yönetim çerçevesinde oluşturulmalıdır. Kurul üyeleri bağımsız olmalı, hem icrada hem de yönetim kurulunda yer almamalı, diğer bir ifadeyle aynı kişiler hem denetleyen hem de denetlenen konumunda olmamalı, şirkete zaman ayırabilmeli, üst yönetime destek vermeli, grup olarak birlikte çalışabilmeli, önemli konulara fikir birliğine içerisinde şirketin, hissedarların ve ailenin ihtiyaçlarını da dikkate alarak çözümler getirmelidir (Atılgan, 2003: 106; Alayoğlu, 2003: 90; Deloitte- TKYD, 2007: 4).

Yönetim kurulunun başarısı, çalışma şeklinin yanında başkanına da bağlı olduğu da göz önüne alınmalıdır. Başkan gündemin belirlenmesi ve yönetim kurulu toplantılarının yürütülmesinden sorumludur. Gerekli bilgilere sahip yöneticilerle çalışılması, işlerin yürütülmesi için eşit yasal sorumlulukların taşınması ve görüşlerin ifade edilebilme olanağının sağlanması başkana bağlıdır (Cadbury, 2000: 28).

2.2.2.4. Devir Planı (Haleflik Planlaması) ve Yeni Nesillerin Eğitimi

Aile şirketlerinin temel hedefleri arasında olan mal varlığının korunması, devamlığın sağlanması ve dolayısıyla şirketin gelecek kuşaklara aktarılabilmesi için örgüt içerisinde değişimi getirmesi nedeniyle zor ve riskli bir süreç olan ve çoğunlukla başarıyla gerçekleştirilemeyen yönetimin yeni nesle devredilmesi

aşamasında, en uygun kişinin seçimi konusunda karşılaşılabilecek zorlukları dikkate almak, iyi yapılandırılmış bir devretme planı hazırlamak, güç mücadeleleri ve çıkar çatışmaları başlamadan ve şirketi etkilemeden önce bu planı hayata geçirmek gerekir (Güney, 2007: 115; Sebilcioğlu vd., 2013: 22).

Aile şirketlerinde hassas olan halefiyet planlaması konusu çeşitli ikilemler içerir. Bu konuya aile meseleleri ve duygular karıştırıldığında, nesnelliği korumak ve objektif kararlar almak zorlaşmaktadır. Bu nedenle şirketin geleceği, şirkette halefiyetin ne şekilde işleyeceği ve şirketin geleceğinde kimlerin rol oynayacağı önceden planlanmış olmalıdır (IFC, OECD ve GCGF, 2009: 135).

Aile şirketlerinde girişimci çoğunlukla kuruluşundan başlayarak şirketin her yönüyle ilgilendiğinden dolayı, şirket bu kişilerin hayatında vazgeçilmesi zor bir unsur olur. Bu nedenle kurucular hem işlerin yürütmesinde ve kontrolünde etkisiz hale gelecekleri duygusuyla şirketteki gücünü bırakmak istememekte hem de yeni neslin kendileri kadar bilgi ve tecrübeye sahip olmadıkları düşüncesiyle devir konusunu ertelemektedirler. Kurucunun bu süreci geciktirmesiyle beraber geleceğin patronu olarak görülen yeni neslin iş hayatıyla etkileşiminin sağlanmaması veya şirketin çalışma düzeni ve kültürünün anlatılmaması nedeniyle yeni neslin aile şirketlerinde görev almak istememeleri karşılaşılan diğer bir durum olabilir. Dolayısıyla devir süreci, hem önceki neslin sonraki nesle devretme isteğinin olmasına yani kurucunun gücünü bırakmak istemesine hem de sonraki neslin yönetimi devam ettirmeyi arzulamasına ve buna hazır hale gelmesine bağlıdır. Kurucunun devir planını ihmal etmesi rekabet çatışmalarını doğurarak şirketin sonunu kendi elleriyle hazırlaması anlamına geleceğinden dolayı, yeni nesle iş ve sorumlulukların devri zamanında yapılmalı ve aile, yeni neslin çeşitli yöntemlerle işletmeye alışmasını sağlamalı, ayrıca bu neslin kariyerinin belirlenmesine ve firma içinde ilişkilerinin geliştirilmesine önem verilmelidir. Böylece devir planı sayesinde kurucunun evladı gibi gördüğü şirket ile kendisi arasında belli prensiplerin oluşması sağlanarak şirketin devamlılığı garanti altına alınır (Pınar, 2008: 92; Peksaygılı ve Tutan, 2015: 6434; Özdeniz, 2011: 39-40).

Zaman içinde, mevcut işletme lideri olan kurucu yeni nesil ile iktidarını paylaşmaya başlar. Bazı işletmeler bu süreç için önceden planlar geliştirir ve bu planlar yeni neslin zamanla nasıl daha etkili bir aile üyesi haline geleceğini gösterir. Bazı durumlarda yeni neslin erken yaşlarda iş bağlamına dahil edilmesi/ iş dünyasında tanınması yatırımcıların şirkete güvenmesi adına olumlu bir adım olacağından hem şirketin finansal performansının artmasında etkili olmakta hem de ailenin, halefin iş dünyasına ve diğer işçilere karşı tutumunu değerlendirmesini ve yeni neslin durumu hakkında fikir sahibi olmasını sağlamaktadır (Ayrancı, 2010: 84).

Yönetimi devir alacak neslin hem organizasyon tarafından benimsenmesi, sahiplenilmesi, kendilerini başarıları ile kuruma kabul ettirmesi hem de yönetimi devir eden kuşağın idarenin devrilmesi konusuna psikolojik olarak da hazır olması ve yeni yönetime destek vermesi gerekir (Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi, TAİDER, 2016: 9). Klasik uygulamalar yerine yeni nesil ile birlikte ortaya çıkan modern yöntemlerin, çekirdek iş yapısına karşın yeni girişimlerin kuşaklar arasında gerginliklere neden olmaması için devir sürecinde kendisine önemli görevler düşen kurucu, yeni nesle duyduğu güveni hissettirmeli ve yeni neslin devir planı sürecine katılmasını sağlamalı, bu süreçte mevcut yönetici ile yeni nesil aynı amaçlar doğrultusunda iletişim kurmalı, sahip oldukları fikir ve deneyimlerini karşılıklı öğrenme adına iş birliğinde bulunmalıdır (Güney, 2007: 121).

Uygun halefi bulmak için öncelikle şirketin gelecekteki yönetim ihtiyaçları ve değişen bireysel roller ve ilişkiler göz önüne alınarak yeni bir vizyon oluşturulması gerekir. Sonraki adım oluşturulan bu yeni vizyona uygun halefi seçmek ve bu yeni nesil yönetici de olması gereken bilgi ve yetenekleri belirleyerek bu doğrultuda halefin yetiştirilmesini sağlamaktır (Sebilcioğlu vd., 2013: 23).

Yeni kuşakların kurucuları gibi girişimci olmaları için yapılması gerekenler vardır. Öncelikle ailenin değer sistemine aşına, ailenin kendisine has geleneklerine yabancı olmayan bir kişilik yetiştirilmesi gerekir. Aile değerlerine aşına gencin, aynı zamanda modern işletme kuralları ile donatılması da diğer bir gerekliliktir. Yani aile şirketlerinin yeni kuşakta başarılı bir girişime imza atabilmesi için yerel değerlerle hareket etmesi ama küresel değerleri de yakalaması gerekir (Fındıkçı, 2009: 60).

Genellikle birinci nesle göre ikinci neslin öğrenim seviyesinin daha yüksek olduğu görülür. Ancak burada eğitilmiş olarak şirkette görev alacak ikinci neslin işleri, sadece okulda almış oldukları teorik öğrenimle yapmak istemeleri problem teşkil edecektir. Aile şirketlerinde yeni neslin kendi işletmesinde doğrudan iş başı yapması yerine, başka şirketlerde çalışma hayatına başlayarak süreç içerisinde kendilerini ispat ettikten sonra kendi işletmelerinde görev yapabilmelerinin şart olarak konulması gerekir. İşverenin çocuğu kendi şirketlerinde en alt kademede göreve başlasa dahi çalışanların gözünde en yakın zamanda patron olacağı için ilişkiler samimiyetten uzak olacak, işleyişi doğru bir şekilde öğrenme fırsatından faydalanamayacaktır (Altunok, 2008: 83).

Lider yöneticinin sahip olduğu nitelikler, şirketlere önemli rekabet avantajı sağlayan bir unsur olduğundan şirket yönetiminin hatta liderliğinin bir kuşaktan diğerine devredileceği varisi belirlemek için hazırlanan devir işlemlerinin nasıl, ne zaman ve ne şekilde gerçekleşeceğinin en ayrıntılı şekilde planlanması, aile üyeleri, ortaklar ve yöneticiler ile paylaşılması, yeni neslin yetiştirilme sürecinin organize edilmesi, bu neslin performansının izlenmesi ve gelişiminin şirketin geleceğindeki hedefleri karşılayıp karşılamayacağına değerlendirilmesi önemlidir. Bunun yanında aile ve şirket dinamikleri ayrı ayrı kavranmayıp, aile içerisinde uyum yoksa ve aile üyeleri yeni nesle destek vermiyorsa, yeni nesil de şirketi yarınlara taşıyabilecek özelliklere sahip değilse, şirket ve ailede değişimi de beraberinde getiren bu süreç, gerginliğe yol açarak şirkette yıkıcı etkilere neden olacaktır (Güney, 2007: 117).

Kimi aile şirketi sahiplerinin, kendi işlerini yeni yetişen kuşaklar için mutlak iş kapısı olarak görmesi ve yeni neslin bu işteki donanımını, bilgisini, yeteneklerini ve becerilerini dikkate almadan onlara iş vermeye çalışması diğer bir ifadeyle işe göre adam değil, adama göre iş ilkesinin uygulama alanı bulması şirkette olduğu kadar işe atanan kişi için de sorun yaratır (Fındıkçı, 2007: 88).

Bork ve Maldonado (2016), çalışmasında aile üyelerindeki şirkete karşı olan bağlılık duygusunun bir avantaj olduğunu belirtmesine karşın, gelecek kuşaktan yetenekli olanları teşvik edecek ve onları elde tutacak ortamın yaratılmasının da zor olduğunu dile getirmektedir. Buna göre; "*Şirket, yaratıcı özgürlüğü teşvik eden*

ortama ne kadar fazla yatırım yaparsa, potansiyel veliahdın kendisini entelektüel anlamda canlandıran ve onu belirli bir amaç sahibi kılan bir pozisyon bulma olasılığı da o kadar artar." Ayrıca, yaratıcılığı cesaretlendirme sürecinin yürütülmesinde önemli olan şirketi istikrarsızlığa sürüklemeyecek makul bir bütçe ve risk düzeyinin belirlenmesidir (Bork ve Maldonado, 2016: 145).

Aile kavramının getirdiği duygusal boyut devir sürecinde çoğunlukla aile şirketlerinin varlığının sona ermesine neden olurken, devir planı bu şirketleri diğerlerinden ayıran temel farklılık olan söz konusu bu duygusal yapıyı güce dönüştürür. Bu denli önemli olan devir planının başarıya ulaşmasında aile kavramı dışında şirkette rol oynayan iş ve mülkiyet aktörlerinin de etkisi olduğundan dolayı bu unsurların tanımları ayrı ve net olarak ortaya konulmalı, devir konusu aile ve şirketin gündeminde önemli bir yer işgal etmeli, bu plan hakkında aileye bilgi verilerek planın tüm aile üyeleri tarafından kabul görmesi sağlanmalıdır. Aksi takdirde, devretme sürecinin başarısını etkileyen ve üç daire modelinde yer alan iş-mülkiyet- aile faktörlerin birbirleriyle karıştırılması sebebiyle ortaya çıkan çatışmalar, devir sürecinde birçok aile işletmesini yok eder (Peksaygılı ve Tutan, 2015: 6434).

Aile şirketi olarak kalmak diğer bir ifadeyle işletmenin aile sahipliğini devam ettirmesini ve geleceğini güvence altına almak, kurucunun ayrılmasına hazır olmak için yapılan haleflik planlaması; ileride ulaşılması tasarlanan konuları ortaya koymayı, bunu gerçekleştirmeye yönelik düzenlemeler ve planlar yapmayı ve tatbik etmeyi gerektiren, eksikliklerin giderilmesi adına sürekli çalışmanın önemli olduğu uzun dönemi kapsayan bir süreçtir. Kuşaklar arası yönetim değişimi, şirketin bugün elindeki değerlerle varmayı arzu ettiği nokta ile ileride şirkette kazanılacak gelişim, değişim, karşılaşılabilecek riskler arasında bir ilişki kurarak şirketin geleceğini ve sürekliliğini büyük ölçüde belirleyen önemli bir faktördür. Şirketin kısa ya da uzun vadede bir sonraki nesle devredileceği belli bir durum olduğundan yönetimi kimin, ne zaman devralacağına yönelik koordineli bir şekilde kararlar alınıp uygulanmalı, bu durum zamanı gelince düşünülecek bir konu olarak görülmemelidir. Planın gerçekleştirilmesinde geç kalınması aile içerisinde anlaşmazlıklara, yeni nesillerin

seçiminde yanlış kararların verilmesine yol açabilir (Sebilcioğlu vd.,2013: 24; Doğrusoy, 2013: 42).

2.2.2.5. Hissedarlar Sözleşmesi

Hayat döngüsü içerisinde yer alan doğum, ölüm, evlilik, emeklilik gibi olaylar nedeniyle aile üyelerinin şirketten ayrılması ya da aile ile ortaklık ilişkisi içinde olmak istemeyen varislerin kendilerine düşen payları satmak istemesi veya bazı ortakların şirket yönetimiyle uzlaşmaması nedeniyle hisselerini nakde çevirmeyi tercih etmesi gibi nedenler hissedarlıkların değişmesine, hisselerin bölünmesine ve dolayısıyla şirketin parçalanmasına yol açabilir. Bu nedenle ortaklık yapısındaki hisselerin nasıl satılacağına/devralacağına yönelik değişim şartlarını ve bu payların devrine ilişkin sınırlamaları kurallara bağlayan bir hissedar sözleşmesi ortaya konulmalıdır (Atılğan, 2003: 106; Özdeniz, 2011: 40). Hissedar olan aile üyelerinin şirketten ayrılma isteğinin nasıl yönetilmesi gerektiğini belirleyen ve bu konuda pay sahiplerinin hak ve hükümlülüklerini düzenleyen hissedar sözleşmesi, genel olarak paydaşların birbirlerine karşı hisse alım, geri alım, ön alım haklarını veya buna benzer diğer haklarının kullanımına ilişkin konuları kapsamaktadır (Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi, TAİDER, 2016: 14).

Diğer bir deyişle, aile ilişkileri devam etse de, iş ilişkilerini sürdürmek istemeyen aile üyelerinin haklarını belirli prosedürlere bağlayan ve bu yolla mülkiyetin aile içinde kalmasının güvencesi olan hissedar sözleşmesi ile aile şirketleri mülkiyet standartlarını, hisselerin devri için gereken unsurları ve devir sonrasındaki sınırlılıkları belirleyerek, bu konulara açıklık getirir (Yolaç ve Doğan, 2011: 104). Bu sözleşme öncelikle alım-satımı ortaya çıkarabilecek sebepleri, ardından satış koşulların belirlenmesi adına hisse satış fiyatının tespiti için gerekli yöntemleri ve ödeme koşullarını ve son olarak kimlerin alıcı olabileceğine yönelik şartları, bu konulardaki tedbir ve kuralları içermelidir. Hissedarların paylarının satış kurallarını önceden belirleyen bu sözleşmesinin amacı, şirket hissedarları arasındaki ilişkiyi ayrıntılı bir şekilde düzenlemek, hissedarların paylarının alım-satım kurallarını belirlemek ve mülkiyeti korumak olduğundan dolayı satılan hisselerin

alımı konusunda önceliğin kimlere ne koşullarda verilmesi gerektiği düzenlenmelidir. Bu düzenlemeler doğrultusunda hisseler ya şirketin kendisi tarafından alınıp eşitliği bozmamak adına tüm üyelere dağıtılabileceği gibi tek bir aile üyesi tarafından da satın alınabilir. Alan ve satan tarafı memnun edilebilmesi ve beklenen faydaları sağlaması için hissedar sözleşmesi, şirket esas sözleşmesinin bir parçası olarak hazırlanmalı, aile anayasasında önemli görülen hükümler detaylandırılarak, anayasanın etkisinde sözleşmenin eksikleri giderilmelidir. Böylece aile bireylerinin sahipliğindeki bu şirketlerin dışarıya satılması engellenir ve devamlılığının sağlanmasında söz konusu bu sözleşmenin önemli bir yeri bulunur (Er, 2015: 37).

2.2.2.6. Çatışma Yönetimi

Çatışma, "*iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklar*" şeklinde ifade edilir (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2008: 378). Çatışma yönetimi ise, çatışmanın çözümünü de içermektedir. Diğer bir ifadeyle çatışmanın çözümü kavramı, çatışma yönetiminin bir evresi olarak da görülebilir. Çatışmanın çözümü; oluşan çatışmanın uzlaştırılması ve böylece ortadan kaldırılması anlamına gelirken, çatışmanın yönetiminin kapsamında bu uzlaşmaya ek olarak aşırıya kaçmayan bir çatışma ortamı yaratılarak yıkıcı çatışmaların yapıcı sonuçlara yönlendirilmesi de yer almaktadır. Çatışmaların işlevsel sonuçlarının mümkün olduğunca arttırılması için çatışma yönetiminde, çatışmayı ortadan kaldırmaktan ziyade çatışma taraflarının nasıl bir araya getirileceğine, bu süreçte başarıya ulaşmak için neler yapmak gerektiğine ve yapıcı bir şekilde çatışmalarla nasıl mücadele edileceğine yoğunlaşmakta ve ölçülü bir çatışma seviyesinin kurumların verimliliği ve devamlılığı açısından gerekli olduğuna odaklanılmaktadır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 221; Makaroğlu, Mercan ve Kasap, 2014: 198).

Çatışma insanların karşılıklı iletişimde bulunduğu her ortamda oluşabileceği gibi, şirketlerde de her an ortaya çıkabilir. Birbirleriyle etkileşim içerisinde çalışan bireylerin farklı öncelik, çıkar ve amaçlarının bulunması veya işletmeden beklentilerinin farklı olması ve kendi görüşlerini hakim kılma isteği şirketlerde

çatışmayı kaçılmaz kılar. Bu noktada çatışmaları tamamıyla yok etmekten ziyade, bu çatışmaların neden kaynaklandığını saptayarak şirket hedefleri doğrultusunda olup olmadığı incelemek önem arz eder (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2008: 377; Aykan, 2008: 139; Ada; 2011: 24).

Aile şirketlerinde iç içe geçmiş ve bu nedenle sınırların belirsiz olduğu iş ve aile ile ilgili konuların ve ilişkilerin sağlıklı temellere oturtulamaması bu şirketlerdeki anlaşmazlıkların diğerlerine göre daha büyük olmasına yol açar. Aile şirketlerinde, aile ve işletme sistemlerinden oluşan iki ögeli karmaşık yapıda, aileye mensup bireylerin, özel aile hayatlarında sergilediği davranışlar ile iş yaşamlarında gösterdiği hareketlerin iyi yönetilmemesi aile- iş çatışması olasılığını yaratır. Duygusallığı temel alan aile sisteminde, yakın ilişkiler; mantığa dayalı işletme sisteminde ise, rasyonellik ve biçimsel ilişkiler baskındır. Dolayısıyla her iki sisteminde farklı kural, rol ve gerekliliklerinin olması aile şirketlerindeki çatışmaların kendine özgü bir hal almasına neden olur (Torun ve Ercan, 2006: 32; Erdoğan, 2004: 76). Akrabalar arası çatışmaların diğer çatışmalardan önemli farklılıklar göstermesinin bir diğer nedeni de, aile işini yürüten kişilerin çatışma ortamından kolayca uzaklaşmasının mümkün olmayışıdır. Sorunlar döngüsel bir özellik taşır ve nerede başlayıp nerede bittiği anlaşılabilir bir hal alır (Torun ve Ercan, 2006: 33). Bunun nedeni, şirket içindeki çatışmaların aile içine, ailede meydana gelen çatışmaların da şirkete taşınmasıdır (Özbeklik, 2012: 60).

Aile şirketlerinde çatışmaların en önemli nedenlerinden biri nesiller arası iş yapış anlayışındaki farklılıklardır. Çoğunlukla eğitilmiş yeni kuşak, şirkette görevlendirildiğinde yönetimde profesyonelleşmenin ve ileri teknoloji kullanımının gerekli olduğunu düşünürken, şirketin başındaki kurucuların geleneksel iş yapma biçimlerinden yana olması; karar alma süreçlerinde ikilemlerin yaşanmasına ve aile-şirket çatışmalarına neden olmaktadır. Bu şirketlerde çatışmalara yol açan bir diğer sebep ise kuşaklar arasında ya da aynı kuşak içerisinde yaşanan yönetim rekabetlerinin ortaya çıkardığı sorunlardır. Aile şirketlerinin kurumsallaşmaya karşı gösterdiği direnç de çatışma yaratan önemli bir konudur. Kurucuların deneyim, hatta yaptırımları çerçevesinde yürütülen yönetim mekanizmaları, sorunları beraberinde

getirir (Gürtepe, 2016: 64). Kurumsallaşarak işleyişini belli bir sistematığe dayandıran, kişilere bağlı olmayan, süreçlere odaklanmış şirketlerde çatışmalar daha az yaşanmakta veya daha kolay çözüme kavuşturulabilmektedir (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2008: 384).

Yukarıda ifade edilen kuşaklar arasında yaşanan çatışmaların ve şirket yönetiminin devri sırasında oluşan rekabetin yanı sıra şirketin başına geçecek kişiyi desteklemeyenlerin şirketi amacından uzaklaştırması, sürekli değişim içerisinde olan çevreye uyum sağlayabilmek için gerekli görülen şirket içi değişim sürecinin yarattığı rol ve ilişkilerin farklılaşması sonucu ortaya çıkan güç mücadeleleri ve bu nedenle bu tarz şirketlerin değişime karşı direnç göstermesi ve sınırlı kaynakların varlığı diğer bir ifadeyle ailenin likiditesinin fazla olmaması ve dışarıdan borçlanmaya olumlu bakılmaması, aile üyelerinin kuruluş evresinde eşit sermaye transferinde bulunmaması nedeniyle pay sahipliği ile ilgili ortaya çıkan sorunlar, aile şirketlerinde çatışma yaratan nedenler arasındadır (Makaroğlu vd., 2014: 199-200).

Aile şirketlerinde sorun yaratan bir başka konu, aile içi ilişkilerdeki ya da geniş ailedeki duyguların etkisiyle ortaya çıkan çatışmaların, şirket içindeki işleyiş, roller ve sorumluluk paylaşımı süreçleriyle karıştırılması veya iş ile aile alanlarının birbirine aşırı müdahale etmesi nedeniyle işin sorumluluklarının yerine getirilmemesidir (Özbeklik, 2012: 60).

Aile şirketlerinde çatışmaya neden olan unsurların ve çatışmanın çözümünde kullanılan yöntemlerin belirlenmesi konusunda Taşcıoğlu ve Bozkurt'un yaptığı çalışmada; işle ilgili konuları profesyonel şekilde değerlendirmemek, aile ve şirketi birbirine karıştırmak, şirket içindeki rollerin belirsizliği, aile bireyleri arasındaki görüş ayrılıkları ve kıskançlıkların işe yansması, ebeveynlerin kontrolü elden bırakmayan sıkı kurallarının genç nesil üzerinde baskı oluşturması çatışma yaratan konular olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre çatışmaların çözümünde kullanılacak yöntemler ise, yapılacak işleri etkin bir plan dahilinde belirlemek, bireylerin üzerine düşen görevleri açıklayarak iş ve ailedeki ilişki ve rolleri birbirinden ayırmak, etkili bir iletişim ortamı oluşturarak şirketin çalışmasıyla ilgili

bilgilerin paylaşılması amacıyla toplantılar yapmak ve profesyonel olarak çalışan iş gücü veya danışman desteği bulundurmadır (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2008: 383- 384).

Yine çatışmanın nedenlerini ve çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek amacıyla Aykan'ın yaptığı araştırmaya katılan aile şirketinden elde edilen veriler doğrultusunda, kurumsallaşmama sorunları, aile ve iş sistemlerinin ayırt edilememesi, kazanç sağlayıcı unsurların ve şirketten elde edilecek diğer olanakların paylaşılmasındaki sıkıntılar, akrabaları kayırma, aynı kuşaktan veya farklı kuşaktan bireyler arası yaşanan anlaşmazlıklar ve profesyonelleşmeme konularında çatışmaların yaşandığı görülmektedir (Aykan, 2008: 147).

Ele alınan araştırma, aile şirketlerinin bütünleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma olarak ayrılan çatışma yönetimi stratejilerinden hangilerini kullandıklarını da ortaya koymuştur. Buna göre, kişinin hem kendisi hem de karşı taraf için önemseme düzeyinin yüksek olduğu, çözümü sağlamak adına asıl sorunun, nedenlerinin ve farklılıkların ortaya koyularak tarafların ortak noktalarının gösterildiği, iş birliği içeren ve problem çözme anlamına gelen **bütünleştirme yöntemi**, en sık tercih edilen stratejidir. Kişinin kendi çıkarlarından fedakarlık ederek karşı tarafla ilişkilerini korumak ve onun endişelerini tatmin etmek için söz konusu tarafın isteklerini karşılama veya bu isteklere öncelik vermesini ifade eden **uyma yöntemi** ile karşılıklı kabul edilebilir kararlar için iki tarafında bazı şeylerden vazgeçtiği, hemfikir olunacak bir görüş birliğinin arandığı başka bir ifadeyle karşılıklı taviz ve ortak anlaşma zemini oluşturan **uzlaşma stratejisini** çoğunlukla kullanmaktadırlar. Diğer taraftan söz konusu şirketler, işbirliğinin olmadığı, kişisel çıkarların hedeflenmesinden dolayı taraflardan birinin baskıcı tutum sergilediği **hükmetme yöntemine** ve bireyin hem kendisinin hem de karşı tarafın tatminsizliğine yol açan, her iki tarafın da gereksinimlerine değer verilmediği, çatışmanın varlığının farkına varılmadığı, birbiriyle uzlaşmayan bireylerin sorunun büyümemesi adına çatışmayı bastırmak istediği durumlarda ortaya çıkan ve kesin bir çözüm biçimi olmayan **kaçınma stratejilerine** ise daha seyrek başvurmaktadırlar (Aykan, 2008: 148; Üngüren, 2008: 891; Ünlü, Özcihan, Özbaş ve Bakıner, 2014: 254).

Şirketlerde meydana gelen çatışmalar genel olarak aşağıdaki üç başlık altında açıklanabilir. Bunlar (Torun ve Ercan, 2006: 33; Behram ve Dinç, 2015: 117; Taslak, 2008: 123-124);

Görev Çatışmaları; Bu çatışmaların sebebi, bireylerin farklı bakış açılarının ve fikirlerinin alınan kararlarda ayrılığa yol açması ve gerçekleştirilecek herhangi bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili farklı görüşlerdir. Örneğin; stratejik alternatifler ve proje raporunda yer alması gereken bilgiler konusunda grubun aynı fikri paylaşmaması görev çatışmalarının yaşanmasına neden olur.

Süreç Çatışmaları; İşin yapılış biçimi ve sorumlulukların dağılımı konularında yaşanır. Bu çatışmalar, görevin tamamlanma sürecinin nasıl ilerleyeceği, kimin nelerden sorumlu olacağı ve yetkilendirmenin nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Kendine has özellikleri olan bir görevin tamamlanması sorumluluğunun kime ait olduğu konusunda grup üyeleri arasında anlaşmazlıkların ortaya çıkması süreç çatışmalarına bir örnek teşkil eder.

İlişki Çatışmaları; kişilerin çalışma ortamında yaşadıkları sürtüşmeler, bireysel hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik mücadeleler, stres, kızgınlık, geçmiş sorunlardan kaynaklanan karşı eylemde bulunma hissi, düşük güven düzeyi nedeniyle yaşanan endişe, gibi tüm dikkatin iş dışındaki konulara yoğunlaşmasına yol açan ve duygusal bir takım birleşenleri içeren bu çatışmalar, göreve ilişkin olmayıp kişisel konu ve sorunlara yönelik olarak bireyler arasındaki uyumsuzluk ve geçimsizliklerden kaynaklanır.

Şirketin kurulduğu andan itibaren net, açık, adil ve yazılı düzenlemeler hem bireyler hem de şirket açısından oluşabilecek duygusal yıpranmaları en aza indirgeyebilecektir. Önceden aile anayasası gibi yazılı kuralların oluşturulması ve uygulanması, çatışmaların çözümünü de kolaylaştıracaktır. Ancak çözüm bulunamadığında aile bireyleri yollarını ayırma kararı alabilir ve bu durumda da aile üyelerinin hisse alım-satımı yapılacaktır. Bu sürecin kolaylaşması için hisse alım-satımını düzenleyen bir hissedarlar sözleşmesine ihtiyaç olacaktır (Özbeklik, 2012: 60; Atılğan, 2003: 106).

Aile kurallarının daha etkin olduğu bu işletmelerde çatışmaların önü kesilmelidir, anlayışı hakimdir. Ancak bu durum gerek aile gerekse şirket içinde çatışma çıkmaması için işlerin gönülsüz yapılması, sonuçları tehlike oluşturabilecek olsa da zorunlu şekilde uyum gösterilmesi, fikir bildirmek yerine susmanın tercih edilmesi, sorumluluk ve risk alınmaması veya sorumluluklardan kaçınılması sonuçlarını doğurabilir. Çatışmasız bir grup statik başka bir deyişle durağan olabileceği ve kapasitesini tam kullanamayabileceği için çatışmanın varlığı yadırganmamalıdır (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2008: 379; Reyna, 2012: 41; Ada, 2011: 24).

Aile şirketlerinde yaşanan çatışmalar etkin bir şekilde yönetilmediğinde örgüt içerisinde oluşan stres, kırgınlık, güvensizlik ve iletişimsizlik bireylerin motivasyon, etkinlik ve verimliliklerini olumsuz etkilemekte, düşen iş tahmini işten ayrılma düşüncelerinin artmasına ve iş birliğinin zedelenmesi gibi yıkıcı etkilere sebep olmaktadır. Bu da işletmenin başarısını tehlikeye düşürmektedir. Ancak bu yıkıcı etkilerinin yanı sıra çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde örgütlerde ve çalışan bireylerde yaratıcılığın öne çıkmasını, alınan kararların niteliğinin güçlenmesini, değişimin ve gelişimin oluşmasını, farklı bakış açılarının, alternatif ve yeni fikirlerin ve çözümlerin ortaya koyulmasını, önemsenmeyen potansiyel sorunların tespit edilmesini sağlayarak ve bireyleri birbirlerini daha iyi anlamaya yönelterek, şirketteki ilişkileri güçlendirecektir. Bu nedenle çekirdek aile bireyleri, aralarında veya şirket çatısı altında oluşabilecek çatışmalara değişime dair birer nimet olarak bakabilmeyi başarabilirlerse kurumsal dönüşümün gerçekleşmesinde önemli bir adım atılmış olacaktır. Çatışmaların yıkıcı etkilerinin önüne geçmek, olumlu etkilerinden yararlanmak için aile şirketlerindeki çatışmaların kendine özgü yapısı analiz edilmeli ve çatışmaları en iyi şekilde yönetecek ve istenilen düzeyde tutabilecek uygulamalara özen gösterilmelidir (Aykan, 2008: 138; Reyna, 2012: 41).

Ada (2011), çalışmasında çatışma yönetiminde lider yöneticinin önemine dikkat çekmiştir. Bu çalışmaya göre ilk olarak yönetici fonksiyonel diğer bir ifadeyle işlevsel olmayan çatışmaların ortaya çıkmasını engelleyecek önlemler almalıdır. Yönetici örgüt amaçlarının gerçekleşmesini ve kısa vadeli çözümlerin yıkıcı

sonuçlarının olabileceğini göz önüne alarak, çatışmanın kaynağını tespit edip buna en uygun çatışma yönetimi tekniğini uygularken mümkün olan en uzun ömürlü çözümlere ulaşmaya çalışmalıdır. Çatışmaları bu şekilde etkin yönetebilen bir yönetici çatışmaya neden olan bireyler arasındaki farklılıkların örgütün yararına olabildiğini sağlar, şirket performansını yükseltir ve çatışmanın olumsuz etkilerini engelleyebilir. Ayrıca çatışmanın miktarını, sebeplerini ve örgüte olabilecek etkilerini ortaya koyan bir araştırmanın yapılmasının çatışma çözümü için atılacak adımların daha isabetli olmasını sağlayabileceği de çalışmada belirtilen diğer bir konudur (Ada, 2011: 26-27-28).

Çatışmaların yönetilmesi için önce çatışmanın var olduğunun kabullenilmesi ve ardından çatışmanın tespit edilen nedenlerinin örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde birer araç olarak kullanılması gerekir. Çünkü problemlerin çözümü için, bilgi ve düşünce farklılığı zorunludur (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 221).

2.3. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI, ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ VE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesi ve küreleşmenin etkisiyle işletmelerin faaliyetlerinin artması ve karmaşıklaşmasının profesyonelleşmeyi gerektirmesi ve şirketlerin zamanla dünya pazarlarına girmesi ve hatta birden fazla topluma hesap vermek zorunda kalmasının güvenilir bilgiye olan ihtiyacı artırması kurumsal yönetimin önemini gündeme getirmiştir (Dalğar ve Pekin, 2011: 20; Aysan, 2007: 18). Bunun yanında işletmelerin büyümesiyle birlikte geleneksel yönetim anlayışının yerini işletme sahipliği ve yönetimin/kontrolün birbirinden ayrıldığı bir idare yapısı almıştır. Şirket sahibi olan kurucu sermayedar ile yöneticilerin çıkarlarının ayrıştığı durumlarda kontrolü elinde bulunduran yöneticilerin bu gücü kendi yararlarına kullanma olasılıklarının artması ve dolayısıyla bu durumun işletme sahibi ortakların mülksüzleşmesine, usulsüzlük ve haksızlıklara yol açması kurumsal yönetim anlayışını ortaya çıkaran nedenlerden

biridir (Baskıcı, 2015: 164). Burada bahsi geçen geleneksel yönetim anlayışında sahiplik ve kontrol kavramları birbirinden ayrılmadığı için özellikle aile şirketlerinde aile üyeleri veya yönetim kurulu üyeleri tarafından pay sahipleri ve diğer çıkar gruplarının haklarının dikkate alınmadığı, takdiri kararlara dayalı bir idare söz konusu iken kurumsal yönetimde kurallara dayalı bir anlayış mevcuttur. Geleneksel yönetimde şirket çalışmalarının denetimi, yönetimi de üstlenen şirket sahibi veya şirket sahibinin göreve getirdiği şirket içi denetim kurulu tarafından yapılırken, kurumsal yönetimde paydaşların şirketi yöneten sahip ve vekilleri/yönetim kurulunu denetleme hak ve yetkisi vardır. Bunlar geleneksel yönetim ile kurumsal yönetim anlayışını birbirinden farklı kılan özelliklerdir (Aktan, 2006: 5-6).

Son yıllarda şirket yönetiminde yaşanan suistimaller ile ortaya çıkan finansal krizler ve bunun sonucunda sermaye sahibi yatırımcıların ekonomik sisteme olan güvenlerinin zedelenmesi kurumsal yönetimin önem kazanmasının bir diğer nedenidir. Kurumsal yönetim uygulamalarındaki yetersizlikler Enron, Worldcom, Xerox, Grobal Crossing gibi şirket skandallarının ortak özelliğidir. Bu yönetim başarısızlıklarının şirketleri etkilediği kadar bu şirketlerin faaliyet gösterdiği ülke ekonomileri içinde olumsuz sonuçlar doğurması hem ülkeleri hem de şirketleri kurumsal yönetim konusunda duyarlı hale getirmiştir (Bayraktaroğlu ve Çelik, 2015: 99).

Şehirli (1999: 12-15), kurumsal yönetimin öneminin artmasına neden olan gelişmeleri, üç başlıkta ele almıştır. Bunlardan ilki özel sektörün artan rolüdür. Ülkelerde uygulanan özelleştirme programlarının, gelişen rekabet politikası ve sermaye piyasası liberalizasyonu çalışmalarının etkisiyle özel sektörün ekonomideki rolü artmış, kurumsal yönetim anlayışı ise bu sektördeki firmalara olan güveni arttırmış ve firmaların performansını olumlu etkileyerek iktisadi kalkınmaya katkı sağlamıştır. Çalışmaya göre kurumsal yönetimin önem kazanmasına neden olan ikinci faktör ise artan uluslararası ekonomik bağılıktır. Bu durum ortaklıkların ihtiyaç duyduğu sermayeyi kendilerine çekebilmesi adına güven unsurunu ön planda tutmak ve yatırımcıyı korumak için kurumsal yönetim düzenlemeleri yapmalarını gerektirir. Son olarak günümüzde daha çok maddi olmayan duran varlıkların

yatırımcıların ilgisini çekmesi, işçiler, iş ortaklıkları ve diğer iştirakçiler ile daha esnek sözleşmelerin yapılması ve organizasyon yapılarındaki sürekli değişim ve artan rekabet ortamı sonucu ortaya çıkan yeni rekabet şartları, işletmeleri kurumsal yönetim uygulamalarına yöneltmiştir.

Alp ve Kılıç (2014: 35-36), kurumsal yönetim tanımında bulunması gereken unsurları ortaya koymuştur. Buna göre kurumsal yönetim tanımında yer alması gereken öğeler şunlardır;

- ❖ Hissedarlar başta olmak üzere diğer tüm paydaşların çıkarlarının dengeli bir şekilde gözetilmesi birinci öğedir.
- ❖ İkinci öğe, adillik, hesap verilebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda faaliyette bulunulmasıdır
- ❖ Üçüncü öğe, yönetimin yönetim kurulu ve bu kurulun gözetimi altındaki yöneticiler tarafından, denetimin ise hissedarlar, toplum ve devlet başta olmak üzere tüm paydaşlar tarafından gerçekleştirilmesi diğer bir ifadeyle yönetim ve denetim fonksiyonlarının birbirinden ayrılmış olmasıdır.
- ❖ Diğer bir öğe, yönetim kurulu, üst yönetim, hissedarlar ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkilerin, rol ve sorumlulukların, stratejilerin belli olması ve sonuçların raporlara bağlanması gibi şirkette belirli kuralların, süreçlerin ve uygulamaların bulunmasıdır.
- ❖ Şirketin amaçlarına nasıl ulaştığının dikkate alınması, bu amaçlara ulaşılırken şeffaf, hesap verilebilir, adil ve sorumlu davranılması gerekliliği bir başka öğedir. Ayrıca yukarıda bahsedilen geleneksel yönetim anlayışında ise şirketin sadece kar elde edip etmediğine odaklanması kurumsal yönetim ile geleneksel yönetim arasındaki farklılıklardan bir diğeridir.
- ❖ Son öğe ise, katılımcılık, hakların korunması, duyarlılık, önceden belirlenmiş kuralların bulunması gibi unsurları içeren şirket içi demokrasinin varlığıdır.

Söz konusu bu unsurları kapsayacak şekilde yapılan tanıma göre kurumsal yönetim; *"Sürdürülebilir bir şekilde değer yaratma ve uzun vadede şirketin sürekliliğini sağlama amaçları doğrultusunda şirket faaliyetleri yürütülürken; yönetim kurulu, üst yönetim, hissedarlar ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerin,*

bunların rol ve sorumluluklarının şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri esas alınarak en uygun şekilde tasarlandığı, yönetim ve denetim fonksiyonlarının birbirinden ayrıldığı, hissedarların çıkarları korunurken diğer ilgili paydaşların hak ve menfaatlerine de saygı gösterildiği, iyi şirket yönetimi biçimidir" (Alp ve Kılıç, 2014: 37).

Aysan'a göre kurumsal yönetim; *"Ortaklarca işletme yöneticilerinin kullanımına verilen varlıklar ve değerlerin verimli sonuç verecek biçimde kullanılmasını ve yöneticilerin bu kullanım biçimi ile alınan sonuçlar hakkında ortaklara ve aslında tüm topluma hesap verecek durumda bulunmalarını amaçlayan bir sistemler topluluğudur"* (Aysan, 2007: 18).

Şehirli ise kurumsal yönetimi; *"Şirket idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapılarının yanında, gerek hissedarların gerekse yöneticilerin çıkarlarını gözeten, aynı zamanda diğer çıkar sahiplerinin haklarının da önemsendiği bir anlayıştır"* şeklinde tanımlamıştır (Şehirli, 1999: 11).

Bayraktaroğlu ve Çelik'in çalışmasında yer verdiği tanıma göre de kurumsal yönetim; *"Ortaklık yönetiminde eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri kabul edilerek ortaklığın en başarılı şekilde yönetilmesi için menfaat sahiplerini belirleyen ve yöneticiler tarafından onlar arasında en uygun dengenin oluşturulmasını ortaklığın başarısı için hedef olarak koyan modern bir yönetim uygulamasıdır"* (Bayraktaroğlu ve Çelik, 2015: 98).

Bu kavramı yönetim açısından ele alan bir başka tanımlamada ise *"Şirketlerin performanslarını arttırmak için yönetim sistemleri ile ilgili gerekli düzenlemelerin yapılmasını ve şirketin bu düzenlemeler doğrultusunda faaliyet göstermesini gerekli gören bir yapı"* kurumsal yönetimle bağdaştırılmıştır (Karamustafa, Varıcı ve Er, 2009: 101).

Dünya Bankası kurumsal yönetimi *"Bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylelikle ait olduğu toplumun değerlerine saygı*

gösterirken uzun dönemde de ortaklarına değer yaratmasına olanak sağlayan her türlü kanun, yönetmelik ve uygulamalar" şeklinde tanımlamıştır (Çalıyurt, 2012: 32).

OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı) tarafından yapılan kurumsal yönetim tanımı ise şu şekildedir; "*Kurumsal yönetim bir şirketin üst düzey yöneticileri, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkiler setidir. Ayrıca kurumsal yönetim, şirketin hedeflerinin, bu hedeflere ulaştıran araçların ve performansın nasıl izleneceğinin belirlendiği bir yapıda sağlamaktadır*" (OECD,2015: 9). Daha geniş bir ifadeyle kurumsal yönetim bir işletmenin nasıl yönetileceği, izleneceği, kontrol edileceği ve yöneticilerin faaliyetlerinden dolayı nasıl sorumlu tutulabileceği, pay sahipleri ve menfaat sahiplerinin çıkarlarının nasıl dengede tutulacağı konuları ile ilgilidir (Baskıcı, 2015: 164).

Kurumsal yönetim anlayışının farklı kaynaklarda farklı terimlerle ifade edildiği görülmektedir. Bu kavram bazı çalışmalarda kurumsal yönetişim veya yönetişim ve iyi yönetim olarak da kullanılmaktadır.

Aktan (2006: 4), kurumsal yönetim kavramını *iyi şirket yönetimi* olarak ele almıştır. Buna göre iyi şirket yönetimi için, hem şirket üst yönetiminin ve yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının ve bununla birlikte şirket içi ve dışı paydaşların haklarının önceden belirlemesi ve bunların yasal çerçeve içerisinde korunması gerektiğini hem de değişim yönetimi, stratejik yönetim, sinerjik yönetim, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi modern yönetim tekniklerinin uygulanması gerektiğini vurgulamıştır. Baskıcı da kurumsal yönetim ile iyi yönetim olgusunun gündeme geldiğini ifade etmiş, iyi yönetim ile kastedilenin ise; işletme yöneticilerinin menfaatlerinden uzak, doğru ve yerinde kararlar alması ve aldığı kararlarla ilgili pay sahipleri dahil çıkarları etkilenebilecek tüm taraflara karşı sorumlu olması anlamına geldiğini belirtmiştir (Baskıcı, 2015: 165).

Pieper'e göre, kurumsal yönetim konusundaki tanımlar, hedef odaklı ve görev odaklı olmalı, diğer bir ifadeyle kurumsal yönetimin neyi amaçladığı ve bu amaca ulaşmak için hangi görevlerin yerine getirilmesi gerektiği üzerinde durmalı, buna ek

olarak dar kapsamlı tanımlar dış yatırımcılar, hissedarlar ile firmanın üst düzey yönetim ekibi/yöneticiler arasındaki çatışmaya odaklanmalı, firmanın yönünü etkileyen ve nihai olarak belirleyen yalnızca bu aktörler olmadığından geniş tanımlar ise, tüm paydaş gruplarını bütünleştirmeye çalışmalıdır (Pieper, 2003: 3).

Karpuzoğlu da çalışmasında bu kavramı kurumsal yönetim olarak ele almış ve kavramın dar ve geniş anlamda tanımlamasına yer vermiştir. Buna göre dar açıdan; *"Şirketin yönetimine, yönetimin kontrolüne ve performansına odaklanan kurumsal yönetim, şirketin sahipliği ve yönetimi arasındaki ilişkiler sistemidir."* Geniş anlamda ise kurumsal yönetim; *"Bir şirketin, iç ve dış dinamiklerini dikkate alarak, piyasa ve marka değerini arttırma ve değer yaratma, yatırımın geri dönüş miktarını çoğaltma, geri dönüş sürecini kısaltma gibi amaçlarla idari organların oluşturulması, yönetsel ve finansal sistemlerin kurulması ve işletilmesi sürecidir"* (Karpuzoğlu, 2010: 44).

Kurumsal yönetimde etkin denetim ve gözetim sisteminin temin edilmesinin yanı sıra oluşabilecek sorunları göz önünde tutup önlemler olarak etkin bir yönetim sistemi de ortaya konulmalıdır. Bununla birlikte kurumsal yönetim uygulamalarının sürdürülebilir olmasına da önem verilmelidir. Dolayısıyla kurumsal yönetim uygulamaları, fırsatların gözden kaçırılmaması için şirketlerin karar süreçlerini yavaşlatmamalı, dinamizm ve esnekliği tümüyle engellememeli, yönetimin aldığı risklerin farkındalığını ve risklerin yönetilebilir olup olmadığını kontrolünü sağlamalıdır (Aras, 2015: 46-47).

Kurumsal yönetim anlayışının iki temel amacı bulunmaktadır. Birinci amaç olan işletmelerin kurumsal performansının arttırılması; işletme faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilerek, yöneticilere bireysel amaçlarını gerçekleştirmek yerine, işletme değerini maksimize etme konusunda uygun ve özendirici iş ortamının yaratılmasına bağlıdır. İkinci amaç olan işletmeyle ilgili çıkar grupları arasında uyumun sağlanabilmesi için ise gücün kötüye kullanılmaması, usulsüzlüklerin engellenmesi, yönetimin kararlarında şeffaflığın sağlanması ve işletme içi çıkar gruplarının işletme dışındaki çıkar gruplarına yatırım kararlarının

zorla kabul ettirmelerinin sınırlandırılması gerekmektedir (Kaderli ve Koroğlu, 2014: 23).

Kurumsal yönetim, şirketler ve dolayısıyla ülkeler için yararları olan bir uygulamadır. Performansın yükselmesi, alınan borcun geri ödenebileceğine dair güçlü bir güvence verilerek uygun dış finansman ve düşük maliyetli sermaye elde edilmesi, böylece finansman imkanlarına daha kolay ulaşılması ve likiditenin artması, krizlerden az etkilenilmesi, iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması, kurumsal yönetim uygulamalarını benimseyen işletmelerin sağlayacağı faydalar arasındadır. Ülke açısından değerlendirildiğinde ise bu tarz uygulamalara önem veren şirketlerin bulunduğu ülkelerin imajının güçlendiği, sermayenin yurt dışına çıkışının engellendiği ve dolayısıyla yabancı sermaye yatırımlarının fazlaştığı, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün arttığı, krizlerin daha az hasarla atlatıldığı, kaynakların daha etkin kullanıldığı ve yüksek refahın temin edilmesinde etkili olduğu görülmektedir (SPK, 2003: 2).

Yatırımcı açısından ise kurumsal yönetim uygulamalarının yararları, yatırımcıların karar süreçlerinde şirket ile ilgili doğru bilgilere zamanında ulaşmasını ve şirketin olası finansal risklerini görmesini sağlamak ve böylece yatırım kararlarını vermesi için bir gösterge sunmaktır. Ayrıca kurumsal yönetim sistemi ile olası hata ve hilelerden uzak, güvenilir bir finansal raporlama süreci sağlanarak da finansal tablo kullanıcılarının yatırımları korunur ve sermaye piyasalarına olan güveni temin edilir (Meydan ve Basım, 2007: 52; Cengiz, 2013: 406).

Uzun vadede şirketin değerini arttırmak amacıyla şirketin sürekliliğini tehlikeye düşürmeden çıkar çatışmalarını çözmek, stratejik hedefler belirlemek, yönetici ve çalışanların verimli çalışmalarına yönelik önlemler almak, iç ve dış denetimde etkinlik sağlayarak operasyonel riskleri azaltmak kurumsal yönetimin ortaya çıkardığı diğer yararlarıdır (Dağlı, Ayaydın ve Eyüboğlu, 2010: 19).

Kurumsal yönetimin sayılan tüm bu yararları, işletmeleri daha sistemli ve faaliyetlerini daha kazançlı hale getirmesi nedeniyle işletme performansı üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Performanstaki bu başarı, o şirketin hisse senetlerinin

yatırımcılar açısından daha öncelikli olmasına ve bu durum ise hisse senetlerinin yüksek pazar değerine ulaşmasına yardımcı olur. Başka bir ifadeyle kurumsal yönetim, firma değerinin maksimum kılınmasını hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. Ayrıca elde edilen bu performansın sürdürülebilirliğinin temeli de, kurumsal yönetimin işletmenin idaresinde ve kontrolünde şeffaf, adil, sorumlu ve hesap verilebilir bir yapı oluşturmasıdır (Karamustafa vd., 2009: 101-105).

Ada (2009), Zonguldak Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı tekstil sektöründeki işletmeler üzerine yaptığı araştırmada, KOBİ'lerin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim sürecindeki durumlarını ortaya koymayı ve işletmelere bu konular hakkında çözüm önerileri sunmayı amaçlamıştır. Buna göre, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim konularında uzman üyelerin bulunduğu, işletmelerin bilinçlenmesi amacıyla kurumsal yönetim hakkında eğitim verebilen, bu konudaki sorunların çözümüne yardımcı olabilen ve KOSGEB önderliğinde olan bir yönetim ve denetim biriminin kurulması önerilmiştir. Sorunlarını aşmakta güçlük çeken işletmelerin ortaya çıkarılması, eğitimlerin niteliğinin işletmelerin kurumsallaşma düzeyine göre belirlenmesi ve etkinlikler değerlendirildikten sonra işletmeler hakkında rapor hazırlanması ve kurumsallaşma konusundaki sorunlar aşıldıktan sonraki faaliyetlerin bilimsel temeller üzerine kurulmaya çalışılması araştırma sonucunda yapılan diğer bir tavsiyedir. Ayrıca kurulması tavsiye edilen söz konusu kurumsal yönetim biriminin, gelişmeleri ülke işletmelerine aktarmak amacıyla bu konudaki ulusal ve uluslararası kuruluşlarla devamlı etkileşim içerisinde bulunmasının ülke işletmelerinin rekabet edilebilirliğine katkıda bulunacağı da vurgulanmıştır (Ada, 2009: 75-76).

Aile şirketleri de, kurumsal skandallar ve başarısızlıklardan dolayı kendine özel yönetim biçimi için en uygun yönetim sistemini seçme ve uygulama arayışındadır ve bu nedenle son yıllarda aile şirketleri açısından da kurumsal yönetim tartışmaları daha da canlılık kazanmıştır (Pieper, 2003: 2). Kurumsal yönetim anlayışının temelini oluşturan, piyasa ve kurumların işleyişinde güvence sağlayacak, şirketler ve paydaşları için sürdürülebilir değer yaratacak kurallardan meydana gelen kurumsal yönetim ilkeleri ise, şirketlerin paydaşları, çalışanları ve yönetim kurulu

ilişkilerinin düzenlenmesine ve firmaların çevreye ve globalleşen dünyaya uyum sağlamasına yönelik olup, aile şirketleri açısından da bir sonraki nesile geçişte önem arz etmektedir (Sönmez ve Toksoy, 2011: 65-66). Kurumsal yönetim ilkeleri, "*Bir şirketi, vizyon hedefine ulaştıracak ve müşterileri nezdinde rakiplerinden farklı ve ayırt edici görünmesine olanak tanıyacak, üst düzey uygulamaları içeren genel kurallardır.*" Temelde de, ideal yapıyı, iş yapma yöntemlerini, hissedarların haklarını ve yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarını içeren konuları kapsar (Karpuzoğlu, 2010: 65). Kurumsal yönetim ilkelerinin hedefi; şirketlerin adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ışığında faaliyette bulunarak, verimli ve etkin yönetim aracılığıyla şirket ömrünün uzamasını ve menfaat sahipleri arasında oluşturulan dengeli bir yaklaşım ile toplumsal bilincin artmasını sağlamaktır (Uyar, 2012: 50). Birbirine bağlı olan söz konusu bu ilkeler Şekil 4'te gösterilmekte ve aşağıdaki başlıklarda açıklanmaktadır.



Şekil 4. Kurumsal Yönetimin Genel Kabul Görmüş Temel İlkeleri

2.3.1. Adillik (Eşitlik) İlkesi

Kurumla ilişkili tüm hak sahiplerinin düşüncelerinin eşit bir yaklaşımla değerlendirilmesine ve farklı görüşler arasında dengenin sağlanabilmesine yönelik olan adillik ilkesi, ortaklığın aldığı kararlarda yalnızca mülkiyet hakkı bulunan veya pay sahibi olan hissedarları değil, aynı zamanda uzun vadede şirketin karlılığını ve varlığını sürdürmesini etkileyebilecek tüm tarafları dikkate alması, menfaat sahiplerinin çıkarlarının hakkaniyete uygun bir şekilde gözetilerek ideal noktada uyuşturulması anlamına gelmektedir (Yörük, 2006: 186). Bu ilke, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dahil olmak üzere tüm pay sahiplerine kanunen veya esas sözleşme ile tanınan hakların korunmasını ve yapılan sözleşmelerin hukuka uygun

bir şekilde yapılmasını ve uygulanmaya konulmasını ve dolayısıyla hissedar haklarının kullanılmasını kolaylaştırıcı ortamın oluşturulmasını ifade etmektedir (Karpuzoğlu, 2010: 67).

Kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki adillik ilkesine göre Şirket yönetimi, Şeffaflık temelinde iyi bir idare ve denetimle çalışmalarını gerçekleştirirken, yalnızca ortaklık üzerinde payı olan kimseler için değil Şirket faaliyetlerinden faydalanan herkes için adil bir yönetim sergilemelidir. Örneğin, çalışanlar açısından yükselme ve atama olanakları, ücretlendirme, işe giriş ve çalışma koşulları ile işten çıkarılma Şartları, performans değerlendirme, ödüllendirilme gibi konularda çalışanlar arasında ayrımın yapılmadığı güven veren bir ortam oluşturulmalıdır (Sönmez ve Toksoy, 2011: 64). Bu şekilde çalışanlara eşit muamele gösterilmesi olası çıkar çatışmalarını önleyebilmektedir. Adillik diğer adıyla eşitlik ilkesinin uygulanması, Şirket yönetiminin faaliyetlerindeki tarafsızlığın, objektifliğin ve güvenilirliğin teminatı olarak değerlendirilmektedir (Yılmaz ve Kaya, 2014: 22). Bu değere bağlı kalınmaması, yani çalışanın kendisiyle aynı konumda olan aile mensubu birey arasında eşit koşulları paylaşmaması ise Şirkete olan bağlılığı azaltarak motivasyon kaybına sebep verir, verimliliği düşürür ve profesyonel deneyimin işe aktarılmasını engeller. Bu durum uzun vadede Şirket güveninin ve dolayısıyla itibarının zedelenmesine de neden olur (Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi, TAİDER, 2016: 16-17).

Alp ve Kılıç'a göre adillik ilkesinin dört temel öğesi bulunmalıdır. Bu öğelerden ilki yukarıda da bahsedilen Şirketin, konumlarını da gözeterek tüm paydaşlarına adil davranması ve bunlar arasında ayrımcılık yapmamasıdır. Adillik ilkesinin bir diğer unsuru, Şirketin aynı paydaş sınıfı içinde yer alan kişi ve kurumlara eşit davranmasıdır. Bir başka unsur, iğeriden bilgi sahibi olanların fırsat eşitliğini bozacak Şekilde ticaret yapmasına izin verilmemesidir. Adil ilkesinin son unsurunda ise, yönetim kurulu üyeleri kendilerini, yakınlarını veya ilişi içinde buldukları kimseleri ilgilendiren, Şirketle çıkar çatışması içinde bulunan bir konuyu yönetim kuruluna önceden bildirmeli ve bu konuda karar sürecine dahil olmamalıdır (Alp ve Kılıç, 2014: 60-61).

2.3.2. Hesap Verilebilirlik İlkesi

Kurumsal yönetimin temel gerekliliklerinden biri olan hesap verilebilirlik ilkesi; şirket yönetiminin hak ve görevlerinin açıklanabilirliğini, kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesini ve yönetimin aldığı kararların haklı bir sebebi olduğunun ve faaliyetlerinin doğruluğunun yönetim kurulu tarafından izlenmesini, sonuçlarının hissedarlarla paylaşılmasını, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin profesyonellik ve adillik temelinde düzenlenerek sıralanmasını ifade etmektedir (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 160). Şirketler faaliyet dönemlerinin sonunda kendilerinden çıkarı olan çevrelere hesap vermelidir (Çalıyurt, 2012: 32). Bu yüzden söz konusu prensip, şirketi fiilen yöneten üst düzey yöneticilerin yönetim kuruluna, yönetim kurulunun da hissedarlara karşı sorumlu olması gerektiğini ifade eder. Diğer bir ifadeyle yönetim kurulu şirketi denetleyebilir ve tepe yönetimin performansını ve alınan kararların objektifliğini bağımsız bir şekilde izleyebilir, hissedarlar da yönetim kurulunun kararlarıyla ilgili hesap sorabilir (Özkul, 2016: 32). Hissedarların menfaatleri doğrultusunda yönetim kurulunun şirket yönetimini gözetmesinin yanında söz konusu kurulun hissedarlara karşı olan hesap verme gerekliliği ile yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının sorgulanabilirliği ve böylece yöneticilerinde mesuliyetlerinin net bir şekilde ortaya konulması, yönetime ilişkin kuralların açık bir şekilde tanımlanması ilgili çıkar grupları açısından önem arz etmektedir (Yılmaz ve Kaya, 2014: 22).

Şirketteki her düzeyde yetki, görev ve sorumlulukların tanımlanmasının yanında hesap verme yükümlülüğünün verilen yetki ile orantılı olması, güçlü ve etkin iç kontrol yapısı ile iç denetim ve bağımsız dış denetim mekanizmalarının varlığı da hesap verilebilirlik ilkesinin uygulanmasında dikkate alınmalıdır (Alp ve Kılıç, 2014: 61).

Hesap verilebilirlik kavramının önemi, bilhassa aile şirketlerinde aile ile ilişkili yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin uyum içinde çalışmalarında ön plana çıkmaktadır. Aile şirketlerinde hesap verilebilirlik ilkesine özen gösterilmesi uzun vadede bu tarz şirketlerin önemli bir sorunu olan ve akraba kayırmacılığı anlamına

gelen nepotizm düşüncesinin ortaya çıkmasının da önüne geçecektir (Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi, TAİDER, 2016: 17). Bu ilkenin benimsenmesinin sağladığı diğer bir yarar, şirket yönetiminin beklenmedik kararlar alma konusunda kısıtlanmasıdır. Bu durum da kararlara taraf olanların güveninin zarar görmesini engelleyecektir (Kurt, 2008: 66). Aile şirketlerindeki yönetim kurulunun şirketin faaliyetleri konusunda hesap verebilir olması, kararların kişisel çıkarlara göre değil şirketin uzun dönemli kazanç elde etmesine yönelik alınmasına da katkı sağlar.

2.3.3. Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk ilkesi, şirket faaliyetlerinin hem ilgili mevzuata, ana sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve denetlenmesi gerekliliğini ve hem de toplumsal değerler göz önüne alınarak yasal sorumluluklarının yerine getirilmesinin sağlanmasını açıklamakta ve bunun bir gereği olarak da toplumun ve paydaşların şirketten beklentilerinin yerine getirilmesi sürecinde şirket yönetim kurulu ve tepe yönetiminin görevlerinin ve sorumluluklarının net bir biçimde ortaya konulmasını kapsamaktadır (Sönmez ve Toksoy, 2011: 66).

Ekonomik yapı içerisinde şirket yönetimi ve yönetim kurulunun pay sahiplerine olduğu kadar faaliyette buldukları ülkedeki topluma ve yasalara karşı da sorumlulukları vardır. Şirketin karlı olacak şekilde yönetilmesi ve ortaklarının çıkarlarının korumasının yanında faaliyetlerini gerçekleştirirken her türlü çevresel faktörü dikkate alması, topluma karşı sorumluluklarının bilincinde olması, faaliyet gösterdiği ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülüklerini göz ardı etmeyerek toplumsal kurallara ve ahlaki değerlere uyması yaşama şansını arttıran unsurlardandır. Sorumluluk ilkesine göre şirketler, kar hedeflerine ulaşması sürecinde sadece belli tüketicilere odaklanmayıp, alıcısı olan veya olmayan toplumdaki bütün bireylere ve dolayısıyla çevrelerine duyarlılık bilinciyle yaklaşarak toplumsal değerleri yansıtan yasa ve yönetmeliklere riayet edilmesi için yöneticinin liderliğinde ve çalışanların katılımı ile birlikte ve yapılacak sürekli iyileştirme çalışmalarıyla gerçeğe ve akla yatkın hedefler koyma ve buna yönelik kuralları uygulama sorumluluğundadır. Bu ilke, şirket faaliyetlerinin kanunlar ve toplumsal

değerlere uygunluğunun gerçekleştirilmesine yönelik yönetimin sorumluluğunun olduğunu göstermektedir (Sönmez ve Toksoy, 2011: 66, Dinç ve Abdioğlu, 2009: 161). Şirketin faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerini dikkatle yönetmemesi ve kararlarında toplumsal unsurları yok sayması şirketin kendisine de zarar verirken, şirketin yürüttüğü çalışmaların toplumda yarattığı etkiyi de dikkate alması şirket ile toplum arasındaki güveni sağlamlaştıracak, şirketin toplum içerisindeki bilinirliğini ve kurum itibarını attıracak, rekabetçi pozisyonunu güçlendirecek, değerinin yükselmesine neden olacak, ülke açısından da bu durum ekonomik, sosyal ve çevresel refaha olumlu etki edecektir diğer bir ifadeyle şirketlerin topluma karşı yüksek sorumluluk duygusuyla hareket etmesi hem kendilerinin hem de toplumun çıkarıdır (Alp ve Kılıç, 2014: 62).

2.3.4. Şeffaflık İlkesi

Başarılı kurumsal yönetim uygulamalarının temel göstergelerinden biri olan şeffaflık ilkesi; şirketin mali yapısı, başarısı, sahiplik durumu ve yönetimi hakkında gereksinimlere cevap verecek yeterlilikte, doğru ve mukayese edilebilir önemli bilgilerin zamanında pay sahiplerine, menfaat sahiplerine ve diğer ilgili taraflara açıklanmasıdır (Demir ve Sezgin, 2014b: 210; Baskıcı, 2015: 165). Daha açık bir ifadeyle bu ilkeye göre şirketler, ticarete ilişkin gizli tutulması gereken bilgiler hariç şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan tüm bilgileri, yasal bir zeminde, şirketin gerçek durumunu yansıtabilecek biçimde, açık, tam olarak, anlaşılabilir, yorumlanabilir, belli standartlara göre düzenlenerek kıyaslanabilir bir şekilde mümkün olan en düşük harcama ile kamuya duyurmalı, gerekli bilgilere vaktinde sıkıntısızca ulaşmayı sağlayabilecek sistemler bulundurmalıdır (Karpuzoğlu, 2010: 67).

Kurumsal yönetimin dayandığı ilkelere biri olan şeffaflık ilkesi gereği açıklanacak bilginin ulaşılabilir olmasının yanında söz konusu bilginin kullanıcının ihtiyacına uygunluğu ve kapsamı ve bilginin kullanıcıların karar vermesinde engel teşkil etmeyecek şekilde nitelikli ve güvenilir olması önemlidir (Kurt, 2008: 65). Açıklanması gereken bilgide bu özelliklerin yanı sıra diğer bir belirleyici unsur,

önemlilik ölçütüdür. Buradaki önemlilik ölçütü ile kastedilen bilginin herhangi bir paydaşın kararını etkileyebilecek özellikte olmasıdır (Alp ve Kılıç, 2014: 59).

Şirket yapısının şeffaf olması çalışan, yönetici, müşteri vb. tüm paydaşlar bakımından süreç takibinde kolaylık sağlamakta, bilgi eksikliği nedeniyle oluşabilecek performans kayıplarını önleyebilmekte ve bilgi akışını hızlandırmakta, kaynakların etkin dağılımını sağlamakta bu da yatırımcıların risk analizi yapabilmesinde, geleceği planlayabilmesinde ve doğru kararlar verebilmesinde dolayısıyla da şirket içi güvenin artmasının ve belirsizliklerin yol açacağı çatışmalarının ortadan kaldırılmasının yanı sıra şirketin başarısında da önemli bir adım olacaktır (Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi, TAİDER, 2016: 16).

Dalgalanmaların ve spekülasyonların fazla olduğu günümüz piyasalarında şirketlerin uzun vadede rekabet edebilmesi, piyasalara şeffaf olmaktan çekinilmediği imajı yaratılarak şirket itibarının olumlu yönde etkilenmesi, yatırımcı ya da kreditorler açısından gerekli olan güvenin tesis ederek şirketin değerini arttırmanın yanında sürekliliğinin sağlanması ve ilgili çıkar gruplarının istek ve beklentilerin karşılanması şeffaflığın teminini gerektirecektir. Bu nedenle dürüstlüğü ve güvenilirliği beraberinde getiren şeffaflık prensibi çerçevesinde şirketin içinde bulunduğu koşullar ile ilgili çıkar gruplarına zamanında etkili bilgilendirmenin yapılması yatırımcıların bu şirkete yönelmesine yardımcı olacağından bu ilke, çok dikkatli davranmayı ve uygulamayı gerektirir (Yılmaz ve Kaya, 2014: 22; Kurt: 2008: 65).

Aile şirketleri açısından bu tarz şirketlerde, çeşitli nedenlerle doğabilecek sermaye gereksiniminin bankalar veya diğer yetkili kuruluşlardan borç alınarak finanse edilmesi sürecinde şirketin iyi yönetilmesi, gerekli bilgileri zamanında, güvenilir ve yeterli şekilde sunabilmesi, şirket yapısı ve bilançosunun şeffaf olması durumunda şirket daha iyi şartlarda kredilendirilme imkanına sahip olacaktır. Dolayısıyla şeffaf bir yönetim anlayışının kurulması ve uygulanması şirket ile bankalar arasındaki sağlam bir iş birliğinin gerçekleşmesi ve üstlenilecek sorumlulukların daha kolay anlaşılabilmesi için bir ön koşul olarak sayılabilir (Özdeniz, 2011: 39).

2.4. KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL YÖNETİM İLİŞKİSİ

Kurumsallaşma, aile şirketlerini geleceğe taşımanın en etkili yolu olarak gösterilmektedir. İyi bir kurumsallaşma için ise başarılı bir kurumsallaşma süreci ve etkin bir kurumsal yönetim yapısı gereklidir (Kiracı ve Alkara, 2009: 174).

Operasyonel işlerin daha doğru bir şekilde işlenmesini hedefleyen kurumsallaşma, şirket amaçlarına uygun bir örgüt yapısının meydana getirilmesi, iş ve görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi, iç yönetmeliklerin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi adına yapılan süreçleri kapsar. Kurumsal yönetimde ise "sahiplik" kavramı devreye girmektedir. Kurumsal yönetim, şirkette hisse sahibi olan pay sahiplerinin haklarının korunmasını ve bu hakların kullanılmasının kolaylaştırılmasına yönelik sistemlerin oluşturulmasını içerir (Deloitte- TKYD, 2007: 6; Güçlü, 2016).

Aile şirketleri faaliyetlerini gerçekleştirirken geleceğe hazır olmak ve bunu devam ettirmek için **kurumsallaşarak** kişilerden bağımsız olarak varlığını sürdürebilme ve geliştirebilme becerisini kazanmak zorundadır. Bu şekilde kendi sistematüğünü oluşturan bir şirket **kurumsal yönetimin** gerçekleştirilebilmesi adına, öncelikle daha **adil** olmak zorundadır. Çünkü şirketin belli bir büyüklüğe ulaşmasıyla farklı çıkar sahipleri arasında denge sağlanması, karar alma sürecinde kararlardan etkilenecek tüm taraflara eşit mesafede olunması, pay ve menfaat sahiplerinin haklarının gözetilmesinde adaletli davranılması gerekir. Şirket geliştikçe verdiği hizmetler ve ürettiği ürünlerle zaman içinde toplum tarafından da benimsendiği için, sadece ailenin değil başkalarının hakları ve beklentileri de gündeme gelir. Bu nedenle daha **şeffaf** bir yapı sağlanmak zorundadır. Bu doğrultuda hak sahiplerinin doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişebilir bir şekilde bilgilendirilmesi gerekir. Bir sonraki adımda şirketi idare eden yönetim kurulu hammadde, işgücü, sermaye gibi üretim faktörlerini kullanarak değer yaratırken paydaşlara olduğu kadar diğer çıkar sahiplerine de yaptığı iş ve işlemlerden dolayı **hesap vermek** zorundadır. Dolayısıyla

şirketi yönetenlerin aldıkları karar ve yürüttükleri faaliyetlerin sonuçlarına katlanması, onları **sorumlu davranmaya** yöneltecektir (Demirkan, 2016).

İşletmeler kurumsallaştıkça kurumsal yönetimi ve ilkelerini benimseyip hayata geçirmesi de zorunluluk haline gelmektedir. Diğer bir ifadeyle kurumsallaşmış bir şirkette kurumsal yönetim ilkelerini hayata geçirmek daha kolay olacağından kurumsallaşma da belli seviyelere yükselemeyen şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulaması mümkün değildir. Kurumsal yönetim, kurumsallaşmanın üst basamağı olarak da ifade edilebilir (Demirkan, 2016; Alp ve Kılıç, 2014: 29; Aytekin, 2016).

Kurumsallaşmasını tamamlamış bir aile şirketinin kurumsallığını yönetmesi yani kurumsal yönetimi hayata geçirmesi daha doğru bir etki ve sonuç sağlayacaktır. Öncelikle şirket yönetiminin kurumsallaşması, ardından yeni kurumsal yapının ilkelerle yönetilmesi birbirini tamamlayacak ve devamlılık taşıyacak bir süreçtir (Salepçioğlu, 2015: 35).

Kurumsal yönetim, daha fazla hissedarların menfaatinin korunmasını ele aldığından dolayı genelde halka açık şirketler için oluşturulmuş bir sistem olsa da kurumsallaşma sürecinin önemli bir parçasıdır. Bu nedenle halka açık olmayan aile şirketleri içinde kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsallaşma yolunda dikkate alınması gereken ilkelerdir (Kiracı ve Alkara, 2009: 175).

Salepçioğlu'na göre işletme yönetiminin kurumsallaşması kadar kurumsallığın yönetilmesi de önemli olduğu için aile şirketlerinin kurumsallaşma yolunda korkmadan ilerlemesi ve kurumsal yönetimi hayata geçirilmesinin ardından öncelikle bölgesel pazarlarda halka açılma sürecini gerçekleştirmesi yerinde olacaktır. Bu karar onların avantajına sonuçlar doğuracağı gibi şirkete itibar kazandıran bir duruma da dönüşecektir (Salepçioğlu, 2015: 35).

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması tüm paydaşlarla ilişkileri, rol ve sorumlulukları belli yapılara ve davranış kurallarına bağlayacağından şirketin kurumsallaşmasına da katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla birbirini tamamlayan bu iki süreci birbiriyle paralel hayata geçirebilmek en ideali olup, bunların hedeflediği

stratejilere bağı politikalar üretilmesi aile şirketlerinin kalıcılığı açısından önem arz etmektedir (Alp ve Kılıç, 2014: 29; Salepçioğlu, 2015: 36).

Başarılı bir kurumsal yönetim; yöneticilerin, şirketin ve hissedarların menfaatine yönelik amaçlar ve hedeflerin belirlenmesini sağlayarak yöneticilerin performansını arttırmakta, denetimi kolaylaştırmakta, şirketin kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasını teşvik etmektedir. Bunun sonucu olarak da şirkete olan güven artmakta ve şirketin sermaye maliyeti düşmektedir (Yörük, 2006: 187).

2.5. 6102 SAYILI TTK' DA KURUMSAL YÖNETİM

1956 yılından beri yürürlükte bulunan 6762 sayılı TTK'nın, dünya ticaretinde oluşan gelişmeler neticesinde, mevcut ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalması ve serbest pazar ve rekabet ekonomisinin yaygınlaşması sonucunda firmaların uluslararası alanda daha kolay faaliyet göstermeye başlaması, daha pratik ve yeni dünya düzeni ile uyumlu bir Ticaret Kanunu'na ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur (İSMMMO, 2011: 14). Bunların yanında 2000'li yıllara doğru yaşanan yönetim skandalları, uluslararası muhasebe, denetim ve değerlendirme standartlarını yaygınlaştırılma arzusu, Avrupa Birliğine (AB) üye olma isteği, yabancı sermayenin ülkeye çekilmesi, sermaye piyasasının güçlendirilmesi, korunması ve geliştirilmesi talebinin olması (Çalıyurt, 2012: 48) neticesinde 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu 14 Şubat 2011 tarihli 27846 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmış ve 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

TÜSİAD eski başkanı Başaran Symes bir konuşmasında 6102 sayılı TTK'nın önemini şu şekilde vurgulamıştır; "*Yeni TTK ile ülkemizde ticari yaşamın kurallarının yeniden ve çağdaş bir yaklaşımla tanımlanması yapılarak Türkiye için şeffaflık, denetlenebilirlik ve güvenilirlik açısından özlenen düzeyi yakalama fırsatı yaratılmıştır. Hızlı bir dönüşüm sürecindeki Türk iş dünyasının daha şeffaf kurumsal yönetim ilkeleriyle çalışması, Türk işletmelerinin küresel rekabet gücünün arttırmasında hayati öneme sahip olacaktır*" (PwC, 2011: 5).

Gürel (2012) ise 6102 sayılı TTK ile ilgili düşüncelerini, "*Ülkemizin ekonomik düzenine yeni bir soluk getiren ve ticari işletmelerin şeffaflaşmasına ve kurumsallaşmasına ağırlık veren Yeni Türk Ticaret Kanunu, mevcut kurallara ilişkin yenilikleriyle ve ilk kez yapılan düzenlemeleriyle kapsamlı bir dönüşümü müjdelemektedir*" şeklinde ifade etmiştir.

6102 sayılı TTK, kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin çerçevesini belirlemekte ve bu kavramların yasal metnini oluşturmaktır (Tunç, 2011: 103). Söz konusu kanununun özündeki hakim düşünce olan; kurumsal yönetim, borsa işletmeleri için öngörülen kurallar bütünü olmasına rağmen, esasında tüm işletmelerde uygulanması gereklidir. Artık yalnızca halka açık şirketlerin değil, kapalı şirketlerin de daha şeffaf ve hesap verebilir bir yapıda olması önemlidir. Bu şekilde yatırımcıya güven verilmesi ve sürdürülebilir gelişme hedeflenir. Bu nedenle 6102 sayılı TTK'nın her maddesinde "*kurumsal yönetim*" ibaresi bulunmasa da bu kanunda şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen çok sayıda hükme yer verilmesi; uluslararası platformlarda şirketlerin rekabet gücünün artırılmasını, sermaye piyasalarında etkin rol oynamasını ve sürdürülebilirliğinin gerçekleşmesini amaçlamış, bu kurumsal yönetim ilkelerini sadece borsa şirketlerine özgülememiş, söz konusu anlayışı aynı zamanda anonim ve limited şirketler hukuku ile ilişkilendirmiş, somutlaştırmış ve yaygınlaştırmıştır (PwC, 2011: 9; Sebilcioğlu, 2012: 23; Alp ve Kılıç, 2014: 127; Gönen ve Yürekli, 2016: 136-138).

6762 sayılı TTK'da yer alan anonim şirketin en az beş kişiyle kurulması zorunluluğu; esas sözleşmeye katılmayan, kazanca ortak olmayan ve şirketin yönetiminde aktif olarak görev almayan diğer bir ifadeyle şirketin etkisiz elemanı olarak görülen sembolik hissedarların genellikle aile üyelerinden oluşmasına yol açmıştır. Bu durum söz konusu şirketlere karşı yatırımcıların güveni sarsmakta, şirketin kurumsallaşmasını engellemekte ve dağılmalarında rol oynayabilmektedir. 6102 sayılı Ticaret Kanunu'nda getirilen düzenlemelerde ise tek kişi ile limited ve anonim şirket kurulabilmesine imkan tanınması; küçük ve orta ölçekli şirketlere daha pratik ve esnek bir yapı kazandırılmasını, şirketlerin kurumsallaşmasını ve profesyonel şekilde faaliyet göstermesini sağlayabilecektir (İSMMMO, 2011: 58).

6102 sayılı TTK'da, madde 359 ile şirketlerin yönetim kurulları hakkında oluşturulan yeni düzenlemelerde, kurumsal yönetim ilkelerine özen gösterilmekte, hem profesyonel yönetim hedeflenmekte hem de şeffaflığı sağlamak için kurulun yapısında değişikliklere gidilmektedir. Tek kişili şirket düzenlenmesine paralel olarak yönetimin daha fazla kolaylaşması ve bu esnek yapı ile birlikte ileride profesyonel şirketlerin kurulması için yönetim kurullarının da tek kişiden oluşması mümkün hale gelmiştir (İSMMMO, 2011: 64). Tüzel kişinin de yönetim kurulu üyesi olabilmesine olanak sağlanmıştır. Buna göre tüzel kişi adına, tüzel kişi tarafından belirlenen, sadece bir gerçek kişi tescil ve ilan olunur ve şirketin internet sitesinde hemen açıklanır. 6102 sayılı TTK ile şirketlerde profesyonel yönetim anlayışının yerleşmesi diğer bir ifadeyle yönetim kurulu düzeyinde profesyonel yönetimin sağlanması adına, yönetim kurulu üyelerinin hem seçilme hem de göreve başlayabilmeleri için pay sahibi olma zorunluluğu da kaldırılmıştır (Arslan, 2011: 3; Kökbulut, 2012: 51).

6102 sayılı TTK'da kurumsal yönetim açısından önem taşıyan riskin erken saptanması ve yönetimi ile ilgili olan madde 378'e göre; "*Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.*" Kurumsal yönetim açısından etkili olabilecek yönetim kuruluna ilişkin bu düzenlemedeki söz konusu mekanizmanın denetimden farkı, ileriye yönelik olması ve gelecekteki risklerin öngörülmesine imkan tanınmasıdır. Böylece, potansiyel riskler karşısında şirketin ana organları olan yönetim kurulu ve genel kurul uyarılabilecek, gerekli karar ve tedbirlerin önceden alınması kolaylaşacak, riskler yönetilebilir ve önüne geçilebilir bir hal alacak ve yönetim kurulu üyelerinin bu tür risklere karşı tek sorumlu olmaları engellenecektir (İSMMMO, 2011: 81; Metiner, 2014: 34).

Şeffaflık ilkesi doğrultusunda, 6102 sayılı TTK'da kurumsal yönetim açısından şeffaf bir biçimde örgütlenen ve sorumluluk ilkesi ekseninde faaliyet gösteren bir şirket yapısının oluşması için madde 367'deki düzenlemeye yer verilmiştir. Buna göre, *yönetim kurulunun esas sözleşmeye konulacak bir hükümlerle, düzenleyeceği bir iç yönerge şirketin yönetimini düzenler; bunun için gerekli olan görevleri tanımlar, yerlerini gösterir, özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirler ve yönetim kurulu, istem üzerine pay sahiplerini ve korunmaya değer menfaatlerini ikna edici bir biçimde ortaya koyan alacaklıları, bu iç yönerge hakkında, yazılı olarak bilgilendirir.* Böylece yöneticilerin yetkileri ve sorumlulukları ve sınırları belirgin ve net bir hale gelecektir ve şirketin amacına net bir yönetim yapılanması ile erişebileceği de belirlenmiş olacaktır (Alp ve Kılıç, 2014: 130-131). Ayrıca bu maddede yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri dışında kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya yönetim kurulu dışında üçüncü kişilere bu iç yönergeye göre devredilebileceği de düzenlenmiştir (Arkun, 2012: 24).

Şeffaflık ilkesine yönelik olarak da madde 438 ile pay sahibinin özel denetim isteme hakkı yeniden düzenlenmiş ve her pay sahibine genel kuruldan özel denetçi tayinini talep etme hakkı verilmiştir (Tunç, 2011: 106).

Bilgi toplumu hizmetleri kavramı, 6102 sayılı TTK ile getirilen yeniliklerinden biridir. Kanunda, madde 397'nin IV. fıkrası uyarınca denetime tabi olan sermaye şirketleri için internet sitesi oluşturma ve bu sitenin belli bir bölümünü bilgi toplumu hizmetlerine ayırma zorunluluğuna yer verilmiştir. Bu yeni düzenleme, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık sağlanması amacıyla hizmet etmektedir (Kökbulut, 2012: 29). Şirketlere internet sitesi açma ve bu sitenin belli bir bölümünü şirketçe kanunen yapılması gereken ilanların yayınlanmasına özgüleme zorunluluğu getiren TTK'nın 1524. maddesine göre, söz konusu bu internet sitesinin bilgi toplumu ayrılmış olan bölümüne erişim pay sahibi olmak veya menfaati bulunmak gibi herhangi bir kayda veya şarta da bağlanamayacak ve şifre vb. uygulamalarla kısıtlamayacak, herkesin erişimine açık olacaktır. Bu ilkenin ihlali durumunda ise

herkese engelin kaldırılması için dava açma hakkı olanağı getirilmiştir (Alp ve Kılıç, 2014: 134).

Adillik ilkesine yönelik olarak söz konusu TTK'da madde 357'de "*Pay sahipleri eşit şartlarda eşit işleme tabi tutulur*" hükmüne yer verilmiş, diğer bir ifadeyle "*Eşit İşlem İlkesi*" kabul edilmiştir. Bu düzenleme ile Avrupa Birliği açısından evrensel ve kanuni bir üst kuralın kabul edilmesi ve organların keyfi uygulamalarının engellemesi amaçlanmıştır. Bu madde ile şirketler, esas sözleşmelerinde yer alan hükümlerin eşit (adil) bir şekilde uygulanmasını sağlayabilecektir (Tunç, 2011: 106; İSMMMÖ, 2011: 59).

6102 sayılı TTK'nın adillik ilkesi ile ilgili diğer önemli bir düzenlemesi de 358. madde ile getirilen "*Pay Sahiplerinin Şirkete Borçlanma Yasağı*"dır. Söz konusu düzenlemenin getirilmesini nedeni, şirket kaynaklarının daha verimli alanlarda değerlendirilmesi yerine ortakların bireysel giderlerini finanse etmek için kullanılmasının hem yatırım harcamalarını azaltması hem de büyümeyi yavaşlatmasıdır. Dolayısıyla şirket yönetimindeki bireylerin firmanın cari hesaplarından kuralsızca para çekmesinin, pay sahiplerinin kişisel harcamaları için şirket kasasının kullanılmasının engellenmesi amacıyla oluşturulan bu düzenlemeye göre, *pay sahipleri, sermaye taahhüdünden doğan vadesi gelmiş borçlarını ifa etmedikçe ve şirketin serbest yedek akçelerle birlikte kârı geçmiş yıl zararlarını karşılayacak düzeyde olmadıkça şirkete borçlanamaz.* Ayrıca yönetim kurulu üyeleri ve onlarla bağlantılı kişilerin de şirkete borçlanamayacakları ve şirketin bu kişiler için kefalet, garanti ve teminat veremeyeceği, sorumluluk yüklenemeyeceği ve bunların borçlarını devralamayacağına ilişkin 395. madde de bu konuya ilgili bir başka önemli düzenlemedir (Tunç, 2011: 106; Kökbulut, 2012: 47; İSMMMÖ, 2011: 60).

6102 sayılı TTK ile pay sahibine; kamuyu aydınlatma, kurumsal denetim ve **hesap verme ilkesine** göre hazırlanmış bilgi alma ve inceleme hakkı getirilmiştir (Tunç, 2011: 106). Genel kurulda pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkının genişletilmesiyle birlikte *verilecek bilgilerin, hesap verme ve dürüstlük ilkeleri*

bakımından özenli ve gerçeğe uygun olması gerekliliği üzerinde de durulmuştur. .Bu konu madde 437’de gösterilmiştir.

6102 sayılı TTK’nın 392 maddesine göre de, "*Her yönetim kurulu üyesi şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteyebilir, soru sorabilir, inceleme yapabilir. Bir üyenin istediği, herhangi bir defter, defter kaydı, sözleşme, yazışma veya belgenin yönetim kuruluna getirilmesi, kurulca veya üyeler tarafından incelenmesi ve tartışılması ya da herhangi bir konu ile ilgili yöneticiden veya çalışandan bilgi alınması reddedilemez.*" Bu maddedeki yönetim kurulunun bilgi alma ve inceleme hakkı, üst yönetimin şirketten kopuk bir şekilde faaliyet göstermesini engellenmeye ve ayrıca şirket üst yönetiminin pay sahiplerinin menfaatlerini maksimize etmek amacıyla çalışıp çalışmadığını kontrol edilmeye yöneliktir (Arslan, 2011: 33).

Yönetim kurulu üyeleri ile denetçinin genel kurula katılma zorunluluğunun getirilmesi de hesap verilebilirlik ilkesine yöneliktir (Tunç, 2011: 107). Bu durum, 407. maddenin 2. fıkrasında şu şekilde ifade edilmiştir; "*Murahhas üyelerle en az bir yönetim kurulu üyesinin genel kurul toplantısında hazır bulunmaları şarttır. Diğer yönetim kurulu üyeleri genel kurul toplantısına katılabilirler. Denetçi de genel kurulda hazır bulunur. Üyeler ve denetçiler görüş bildirebilirler.*"

TTK’nın 400. maddesi ile Bakanlar Kurulu’nca belirlenen denetim tabi olan şirketler için, denetim faaliyeti şirket dışına çıkarılmış ve bunun bağımsız kişilerce yapılması amaçlanmış, şirketin finansal tablolarına ve faaliyet raporlarına güvence verilerek tüm ortakların şirketin gerçek ve objektif durumu hakkında bilgi edinmesi sağlanmaya çalışılmıştır, bu nedenle söz konusu madde, hesap verilebilirliğe olduğu gibi şeffaflığa da yöneliktir (Arkun, 2012: 25).

Söz konusu TTK’nın 375. maddesinde gösterilen yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri şunlardır (Kökbulut, 2012: 80);

- a) *Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi,*
- b) *Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi,*

- c) *Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması,*
- d) *Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları,*
- e) *Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi,*
- f) *Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi,*
- g) *Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması.*

Yönetim kurulunun başka hiçbir organa devredemeyeceği söz konusu bu görev ve yetkiler, şirketin organizasyon yapısının, gidişatının belirlenmesi ve gözetimi hakkında olup bu madde ile de **sorumluluk ilkesi** kapsamında şirketin görev tanımlarının yönetim kuruluna ait olduğu ortaya konulmaktadır (Arslan, 2011: 6).

Kökbulut'a göre "*Tüm bu kurallar organların doğru kararı, doğru zamanda alabilme yeteneklerini arttırmayı hedeflemekte ve onun için de şirketleri yeni bir ortaksal yapıya kavuşturucu önerilere ağırlık vermektedir.*" (Kökbulut, 2012: 33). Odağına kurumsal yönetim felsefesini alan 6102 sayılı TTK, kurumsal yönetim uygulamalarının yaygınlaşması ve buna bağlı olarak şirketlerin daha iyi yönetilmesi noktasında önemli bir işleve sahip olacaktır (Sebilcioğlu, 2012: 22).

Aşağıdaki başlıkta da açıklanacağı üzere, ülkemizde SPK tarafından ortaya konan kurumsal yönetim ilkeleri pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olarak belirlenmiştir. N. Akdoğan ve M.U. Akdoğan'ın hazırladıkları makalede 6102 sayılı TTK'daki hangi düzenlemelerin, SPK'nın yayınladığı kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu olduğu analiz edilmiştir. Buna göre; TTK'nın **pay sahipleri** ile ilgili düzenlemeleri; pay sahipliği haklarının

kullanımının kolaylaşması (Md. 414, Md. 415, Md. 425-428, Md. 466, Md. 499), bilgi alma ve inceleme hakkı (Md. 437, Md. 438-444, Md. 1524-1527), genel kurula katılım hakkı (Md. 407-419), oy hakkı (Md. 434-436), azınlık hakkı (Md. 360, Md. 411), kar payı hakkı (Md. 509, Md. 511), payların devri (Md. 489, Md. 497) ve eşit işlem ilkesi (Md. 357) dir. **Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi** ile ilgili TTK'da yer alan düzenlemeler ise; kamuya açıklanma esasları ve araçları (Md. 514-518, Md. 1524), şirket pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin kamuya açıklanması (Md. 395-396, Md. 516, Md. 518, Md.1524), kamunun aydınlatılmasında periyodik tablo ve raporlar (Md. 514, Md. 515, Md. 1524), bağımsız denetimin işlevi (Md. 397, Md. 406), ticari sır kavramı ve içerden öğrenen bilgilerin kullanımının önlenmesi (Md. 404), kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler (Md. 516, Md. 1524) dir. **Menfaat sahipleri** hakkındaki TTK düzenlemelerine geldiğimiz de ise, 1524. maddede şirket adına internet sitesi açılması ve bu elektronik ortamda işletmeyle ilgili kanunda belirtilen bilgilerin açıklanması gerekliliğine yer verildiğinden dolayı menfaat sahiplerinin bu bilgilerden yararlanması mümkün olacaktır. Bu konuda TTK'nın 360. maddesinde belirli pay gruplarının yanı sıra azınlığında yönetim kurullarında temsil edilmesi düzenlenmiştir. TTK madde 369'da yönetim kurulunun özen ve bağlılık yükümlülüğüyle ilgili olarak yönetim kurulu üyelerinin görevini yerine getirirken tedbirli yöneticinin özeniyle şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyararak gözetmesi düzenlenmiştir. Şirketin insan kaynakları politikası ile ilgili TTK'da açık bir hüküm bulunmama ile beraber yöneticilerin sorumlulukları belirlenirken dürüst ve eşit davranılması gerektiğine ve 552. maddede çalışanlar lehine yardım akçesi ayrılabilmesine yer verilmektedir. Ayrıca TTK'nın 1529. maddesinde de SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerine atıfta bulunmaktadır. SPK'da düzenlenen kurumsal yönetim ilkelerinden bir diğeri olan **yönetim kuruluna** yönelik olarak TTK'da yer alan düzenlemeler; yönetim kurulunun temel fonksiyonları (Md. 374), yönetim kurulunun faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları (Md. 369-370, Md. 374-378), yönetim kurulunun oluşumu ve seçimi (Md. 359, Md. 362-364), yönetim kuruluna sağlanan mali haklar (Md. 394), yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayı, yapı ve bağımsızlığı (Md. 360) ve yöneticiler (Md. 366-371, Md. 388-393, Md. 396) şeklindedir (N. Akdoğan ve M.U. Akdoğan, 2011: 5-29). Söz konusu açıklamalardan da görüldüğü

üzere bu makalede ortaya çıkan sonuç, TTK düzenlemeleri ile SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerinin birbirine uyumlu olmasıdır.

2.6. SPK KAPSAMINDA KURUMSAL YÖNETİM

Temel görevi; sermaye piyasasının güven, açıklık ve kararlılık içerisinde çalışmasını ve tasarruf sahiplerinin, yani yatırımcıların hak ve yararlarının korunmasını sağlamak olan ve 30/07/1981 tarihli, 17416 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan *2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu* ile kurulan SPK, uluslararası piyasalardaki gelişmelere paralel olarak ve dünyada tavsiye edilen genel esaslar ile ülkemizin kendine özgü koşullarını göz önüne alınarak 04/07/2003 tarih ve 35/835 sayılı kurul kararı ile onaylanan Kurumsal Yönetim İlkelerini yayınlamıştır (Metiner, 2006: 35; Kurt, 2008: 64). Yaşanan küresel krizler, uluslararası rekabet, sürdürülebilir büyüme, küreselleşen dünyada artan sermaye hareketleri ve yabancı sermayenin ülkeye çekilmesi bu ilkelerinin hazırlanmasının sebepleri arasında gösterilebilmektedir (Zengin, 2014: 26).

Kurumsal yönetim ilkelerinin bir bütün halinde ilk kez SPK tarafından Temmuz 2003 tarihinde yayınlanmasının ardından, 2004 yılında Kurumsal Yönetim Uyum Raporu düzenlemesiyle halka açık şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine nedenli uydıklarını ve uymadıkları konularla ilgili neden uymadıklarını faaliyet raporlarında açıklama zorunluluğu getirilmiştir. Sonrasında Şubat 2005 tarihinde bu ilkeler yeniden düzenlenmiştir. SPK tarafından gerçekleştirilen düzenlemeler çerçevesinde, 12/07/2007 tarihli ve 26580 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan SPK'nın Seri: VIII, No: 51, "*Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği*" kapsamında derecelendirme kuruluşları halka açık işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerindeki prensipleri uygulama notunu saptayarak değer atamaya başlamış ve Borsa İstanbul (5 Nisan 2013 tarihinde ise İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)'nin adı, Borsa İstanbul (BIST) olarak değiştirilmiştir.) bünyesinde 31 Ağustos 2007 tarihinde "*Kurumsal Yönetim Endeksi*" hesaplama çalışmalarına başlanmıştır.

SPK tarafından 19/03/2008 tarihli ve 26821 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Seri: IV, No: 41, "*Sermaye Piyasası Kanuna Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Hakkında Tebliğ*" ile payları borsada işlem gören şirketlerde pay sahipleri ile ilişkilerden sorumlu pay sahipleri biriminin oluşturulmasının ve kurumsal yönetim uygulamalarının koordinasyonundan sorumlu bir personelin görevlendirilmesinin zorunlu tutulması getirilen yeniliklerdir (Zengin, 2014: 29).

11/10/2011 tarih ve 28081 sayılı mükerrer Resmi Gazete’de yayınlanan 654 sayılı KHK (Kanun Hükmünde Kararname) 2499 sayılı *Sermaye Piyasası Kanunda yapılan değişiklik* ile birlikte SPK’nın görev ve yetkileri arasına kurumsal yönetim ilkelerini tespit ve ilan etmesi ve 2003’ten bu yana geçerli olan "*uygula, uygulamıyorsan açıkla*" prensibi yerine halka açık şirketlerden belli özelliklere sahip olanlara kurumsal yönetim ilkelerinin bir bölümüne veya tamamına uymalarını zorunlu tutması, uyulmaması halinde de SPK’nın tedbirler alması ve bu tedbirlerin uygulaması konularında hükümler eklenmiştir. Söz konusu bu kararname ile Sermaye Piyasası Kurulu’na tanınan yetki çerçevesinde hazırlanan ve 11 Ekim 2011 tarihli, 28081 sayılı, 2. Mükerrer, Resmi Gazete’de yayınlanan, Seri: IV, No: 54, "*Kurumsal yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkisi Tebliğ*" ile de ilk kez halka açık şirketler için bağımsız yönetim kurulu üyeliği zorunlu hale getirilmiştir (Varışlı, 2014: 121).

30/12/2011 tarihli ve 28158 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Seri: IV, No: 56 olan tebliğ ile ise, daha önce bankalar haricindeki BIST-30 Endeksinde yer alan halka açık anonim ortaklıklar için belirlenen kapsam, Gelişen İşletmeler Piyasası ve Gözaltı Pazarında işlem görenler hariç olmak üzere payları BIST’de işlem gören halka açık anonim ortaklıkları içine alacak şekilde genişletilmiş, bu borsa şirketleri sistemik önemlerine göre piyasa değerleri ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerleri dikkate alınarak üç gruba ayrılmış ve farklı gruplardaki şirketler için farklı zorunluluklar öngörülmüştür (Alp ve Kılıç, 2014: 111).

2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu’nun geçerliliğini sona erdiren 30/12/2012 tarih ve 28513 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan, 6362 sayılı *Sermaye*

Piyasası Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden sonra SPK tarafından kurumsal yönetim ilkeleri ve uygulama esasları gözden geçirilerek "*Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)*" 03/01/2014 tarihli ve 28871 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmıştır (Alp ve Kılıç, 2014: 116). 6102 sayılı TTK kurumsal yönetim konusundaki düzenlemelerine paralel olarak ve 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanununa uyum kapsamında hazırlanan söz konusu bu tebliğ, yukarıda da bahsedilen Seri: IV, No: 56 ve Seri: IV, No: 41 sayılı tebliğleri yürürlükten kaldırmıştır. Türkiye'de sermaye piyasalarını düzenleyici otorite olan SPK'nın hazırladığı ve söz konusu tebliğ ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır.

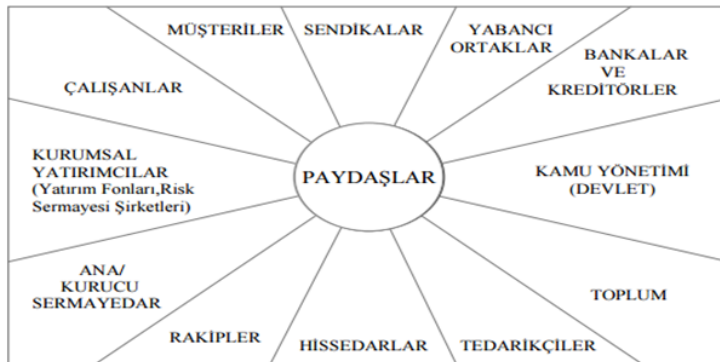
İlk bölümde; pay sahiplerinin haklarını geliştirecek ve koruma altına alacak hükümler bulunmaktadır. Bu doğrultuda pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması, bilgi alma ve inceleme hakkı, genel kurula katılım hakkı, oy hakkı, azınlık hakkı, kar payı hakkı ve payların devri konularına ilişkin düzenlemelere bu bölümde yer verilmektedir (Alp ve Kılıç, 2014: 117).

Akarkarasu'nun denetim kurullarının ve varsa iç denetim birimlerinin görevleri ve yapılarıyla ilgili hazırladığı ve hisse senetleri BIST 100 Endeksi'nde işlem gören 100 şirketin tamamına uyguladığı anket çalışmasının sonuçlarından biri, bu halka açık şirketlerin ortaklarının genel kurula katılan toplam ortak sayısına oranının yaklaşık %5 kadar düşük bir seviyede olduğudur. Bu durum halka açık şirketlerde ortak sayısının çoğunluğunu oluşturan küçük yatırımcıların genel kurula katılım oranının son derece düşük olduğunu gösterir (Akarkarasu, 2000: 37-38). İlkelerin ilk bölümünde de genel kurulla ilgili yapılan düzenlemelerin temel amacı, daha fazla sayıda pay sahibine ulaşmaktır (Zengin, 2014: 27). Diğer bir ifadeyle bu bölümde pay sahiplerinin şirket içerisindeki önemi nedeniyle, pay sahiplerine ilişkin hakların daha ziyade bilgi alma, genel kurula etkin bir şekilde katılım ve pay sahiplerinin eşit işleme tabi tutulması şeklinde ele alındığı görülmektedir (SPK, 2003: 7).

İkinci bölümde, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile ilgili düzenlemeler yer almaktadır. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi, pay sahiplerine ilişkin hak ve

yararları da gözetecek şekilde zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bilgilerin sunulmasını amaçlar. Bu amaçtan yola çıkılarak bu bölümde de kurumsal internet sitesi başlığı altında ortaklığın internet sitesinde yer alması gereken bilgiler ve yer alan bu bilgilerinden uluslararası yatırımcılarında yararlanması için ihtiyaca göre seçilen yabancı dillerde hazırlanması gerekliliği üzerinde durulmuş bunun yanında faaliyet raporunun düzenlenmesi ve faaliyet raporunda yer alması gereken hususlar belirtilmiştir (SPK, 2003: 20; Alp ve Kılıç, 2014: 117).

Üçüncü bölüm ise şirket ile menfaat sahipleri arasındaki bağların düzenlenmesine yöneliktir. Menfaat sahibi, "*İşletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde ilgisi olan herhangi bir kimse, kurum veya çıkar grubudur.*" İşletme faaliyetlerinden pozitif veya negatif dışsallık elde edebilen bu kişi veya grupların işletmeyle sözleşmeye dayalı bir ilişkisi olabileceği gibi, ilişkinin sözleşmeye dayanmadığı durumlar da olabilir (Aktan, 2006: 2; N. Akdoğan ve M.U. Akdoğan, 2011: 21). Hissedarlar ve diğer paydaşlar olarak ikiye ayrılabilen menfaat grupları, şirket ile ilişki içinde olduklarından ve şirket faaliyetlerinden etkilendiklerinden dolayı hak ve menfaatlerinin dikkate alınmasını beklerler (Alp ve Kılıç, 2014: 32). Aşağıdaki Şekil 5’de söz konusu bu menfaat sahiplerinin kapsamı gösterilmektedir.



Şekil 5. Şirketler ile İlgili Menfaat Sahibi Kişi ve Gruplar

(Kaynak: Aktan, 2006: 3)

Şirket, menfaat sahipleri ile işbirliği içerisinde olmanın uzun vadede kendi yararına olacağını göz önüne alarak, menfaat sahiplerinin mevzuat, karşılıklı anlaşma ve sözleşmelerle sahip oldukları haklarını korumalıdır. Bu hakların korunması ve garanti altına alınması; şirket ile menfaat sahipleri veya menfaat sahiplerinin kendi

aralarında meydana gelen çıkar çatışmalarını azaltabilecek dengeli yaklaşımlar içermeli ve bu haklar birbirinden bağımsız olarak değerlendirmelidir (SPK, 2003: 32). Bu açıdan söz konusu bölümde de çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi şirket ile ilgili menfaat sahipleriyle olan ilişkiler ve bu ilişkilere yönelik şirket politikaları, menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi, şirketin insan kaynakları politikası, müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler, etik kurallar ve sosyal sorumluluk konuları açıklanmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014: 117).

Yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi ile ilgili olan **dördüncü bölümde** de, yönetim kurulunun işlevi, faaliyet esasları, yapısı, bağımsız üyelerin sayısı ve seçilmesi, bağımsız üyelerin nitelikleri, rolleri, yönetim kurulu toplantılarının şekli, yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler, yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklar ifade edilmektedir (Alp ve Kılıç, 2014: 117).

Bu bölümde yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının aynı kişi olmaması gerektiğine ilişkin bir madde yer almaktadır. Şirketin faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu olan icra başkanının aynı zamanda icrayı denetleyecek olan mekanizmanın başında olması çıkar çatışması yaratabileceği için kurumsal yönetim anlayışına aykırı bir durum oluşturacağından söz konusu bu düzenleme önemli bir madde olarak görülmelidir (Zengin, 2014: 28).

Yönetim kurulunun faaliyetlerini daha sağlıklı yerine getirebilmesi için oluşturulabilecek komitelere ilişkin düzenlemeler de dördüncü bölümde yer almaktadır. Bu komitelerin oluşumu, yapısı ve çalışma ilkeleri, yönetim kurulunun profesyonel bir yaklaşımla etkin bir şekilde çalışmasının ve işletmenin kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yönetilmesinin temelini oluşturur. Komitelerin başkanları bağımsız yönetim kurulu üyelerinden seçilmelidir. Her bir komiteyi oluşturan üyelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri arasından şeffaf bir şekilde seçilmesi kurumsal yönetime uyulması açısından önem taşır (SPK, 2014: 14).

Daha önceki düzenlemelerde bulunan pay sahipleri ile ilişkiler birimi yerine bu tebliğde yatırımcı ilişkileri bölümünün oluşturulması gerekliliğe vurgu yapılmıştır. Yeni bir düzenleme olan, kurumsal yönetim çerçevesinde oluşturulan ve ortaklıklar ile yatırımcılar arasındaki iletişimi sağlayan bu bölüm, pay sahipliği haklarının kullanılması ve genel kurul toplantıları konusunda faaliyet gösterir ve yılda en az bir kere yönetim kuruluna raporlama yapar (Alp ve Kılıç, 2014: 122).

Kurumsal yönetim alanında yapılan çeşitli araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre, kurumsal ve yasal alt yapının yetersiz olduğu ülkelerde, genellikle kontrol eden pay sahipleri kontrol güçlerini özel çıkar elde etmek için kullanmaktadır. Bu özel çıkarlar, şirketin piyasada işlem gören hisselerinin piyasa değerini azaltarak küçük yatırımcıların mülksüzleşmesine sebep verir. Yönetim kurullarının, hakim ortakların şirketin değerini azaltan özel çıkar elde etme çabalarının engellenmesi ancak yönetim kurulunun kontrol edenlere mesafeli üyelere oluşması vasıtasıyla gerçekleştirilebilir (Ararat ve Yurtoğlu, 2012: 8-9). Bu nedenle dördüncü bölümde yer alan diğer bir önemli düzenleme de yönetim kurulunda yer alan bağımsız üye sayısında yapılmış, yönetim kurulunun üye sayısı ikiden az olmamak üzere en az üçte birinin bağımsız üyelere oluşacağı belirtilmiştir (Zengin, 2014: 28).

SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri halka açık şirketler için ortaya konulmuş olsa da kurumsal yönetim, sadece borsada işlem gören şirketler için uygun bir model olmayıp, artık küçük işletmeler de dahil tüm şirketlerin şeffaf, hesap verilebilir, hukuka uygun ve hissedar haklarını koruyacak bir yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir (Sağlam, 2006: 18). SPK'nın kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda yayınladığı tebliğler ile getirilen uygulamalar, yönetim kurulu ve süreçlerini iyileştirerek ve yatırımcılara zamanında bilgi verilmesini sağlayarak, genel kurullarda oy kullanma oranlarını artırıcı ve yatırımların vadelerini uzatarak yatırım aracının fiyatındaki değişimleri ve sermaye maliyetini azaltıcı etkide bulunmaktadır (Ararat ve Yurtoğlu, 12: 2012).

3. BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ VE DENETİMİ: EDİRNE İLİ ÇALIŞMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, AMACI VE KAPSAMI

Dünya ekonomisindeki işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan aile şirketleri girişimcinin kar hedefleri için olduğu kadar ülkelerin ekonomisi için de kritik öneme sahiptir. Ticari hayat içerisinde yaygın olan bu şirketlerin, ekonominin gelişmesi için sağladığı katma değerler göz önüne alındığında önemi ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle aile şirketleri üzerinde yapılan çalışmalar giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu tarz şirketlerin ekonomik ve sosyal hayata katkıları olması nedeniyle karşılaştıkları sorunlara çözüm üretmek yararlı olacaktır.

Aile şirketlerinin genellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olması, bununla beraber bu şirketlerde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamalarına yeterli önemin verilmemesi genel bir problem kaynağıdır.

Kurumsallaşma ile aile bağı olan şirketlerin sürekliliğinde ve günümüz değişim koşullarına ayak uydurabilmesinde önemli bir adım atılmış olacaktır. Atılan bu önemli adımın başarılı kurumsal yönetim uygulamaları ile desteklenmesi bu tarz şirketlerin faaliyet gösterdiği bölgelere katkısını arttırarak, bölgesel kalkınma konusunda da destek olacaktır. Bu açıdan Trakya bölgesi için mühim bir şehir olan Edirne il ve ilçelerindeki aile bağı olan şirketlerin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamalarının değerlendirilmesi önem arz etmekle birlikte yapılan literatür taramasında da ele alınan bölgede daha önce bu tarz bir çalışmanın mevcut olmadığı görülmüştür.

Kurumsal yönetim, menfaat sahiplerinin beklentilerinin dengeli bir şekilde yönlendirilmesine olanak tanıyarak şirket performansının sürdürülebilirliğini

güvence altına almaktadır. Bu nedenle kurumsal yönetim ilkeleri halka açık şirketlere yönelik düzenlenmesine rağmen halka açık olmayan şirketlerde de uzun vadeli başarı için kritik öneme sahiptir (Sebilcioğlu vd., 2013: 27). Araştırmada da hedef kitle olarak Edirne’de faaliyet gösteren ve halka açık olmayan aile şirketleri belirlenmiştir.

Etkin kurumsal yönetim uygulamalarına sahip şirketler, kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak yatırımcılar açısından güvenilir bir kurum olma yolunda önemli bir adım atmakta, böylece sermayenin maliyeti düşmekte ve dolayısıyla şirketin performansı ve karlılığı yükselmektedir (Demir ve Sezgin, 2014b: 213). Bu durum örneklemin belirlenmesinde etkili olmuştur. Bu yüzden Edirne bulunan ve kurum kazancı yüksek olan şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulayıp uygulamadığını, bu konuya verdiği önemi değerlendirmek amaçlanmıştır ve yüz yüze mülakat yoluyla anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yüksek kurum kazancı ile kastedilen ele alınan şirketlerin en yüksek vergiyi ödemesidir. Bu nedenle araştırma kapsamına Edirne Vergi Dairesi Başkanlığı’nın açıkladığı "*2014 Vergilendirme Dönemi Yıllık Kurumlar Vergisi Rekortmenleri*" listesindeki aile bağı olan ve araştırmaya katılmalarına yönelik yapılan talebe olumlu bir şekilde geri dönen ilk on büyük şirket alınmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI, ÖRNEKLEMİ VE ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Edirne’deki aile şirketlerinin tamamına ulaşmanın zor olduğu düşünülmüştür. Bu durum araştırmanın bir kısıtını oluşturmaktadır. Çünkü çalışmadaki anket yüz yüze mülakat yoluyla gerçekleştiğinden dolayı bu işlemin zahmetli ve zaman alıcı olması nedeniyle en büyük on aile şirketi üzerinde çalışılmaya karar verilmiştir. Büyüklük kriteri olarak da en yüksek kurumlar vergisinin ödenmesi/en yüksek kurum kazancına sahip olunması göz önünde bulundurulmuştur. Edirne Vergi Dairesi Başkanlığı’nın internet sitesinden (edirnevdb.gov.tr) ulaşılan "*2014 Vergilendirme Dönemi Kurumlar Vergisi Rekortmenleri*" listesindeki aile bağı olan şirketler baz alınmıştır. Çalışma için bu listedeki aile bağı olan ve ankete olumlu

dönüşte bulunan en büyük on şirket seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini de bu şirketler oluşturmaktadır.

Ancak bu şirketler halka açık olmadıklarından dolayı gerek internet sitelerinden gerekse Kamu Aydınlatma Platformu'ndan (KAP) şirketler hakkında yeterli bilgiye ulaşılamamıştır. Bu listedeki şirketlerden hangilerinin aile şirketi özelliğini taşıyıp taşımadığı konusundaki bilgi toplama zorluğu araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır.

Bilgilerin netleştirilmesi ve bu listede yer alıp aile şirketi olan veya olmayan şirketlerin tespiti için firmalardan belirttikleri telefon ve mail adresleri üzerinden gerekli bilgiler alınmaya çalışılmıştır. İletişime geçilebilen ve geri bildirimde bulunan şirketler hedef kitle olarak belirlenmiştir.

Çalışmamızda veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Yöntemin uygulanmasında yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Diğer bir ifadeyle telefonla alınan randevular doğrultusunda şirket yetkilileri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır ve bu anket çalışması söz konusu şirket yetkililerine bizzat uygulanmıştır. Daha detaylı ele alacak olursak, bu çalışmanın amacına yönelik olarak Edirne'de bulunan söz konusu şirketlerin yetkilileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Anket formunda katılımcıyı ve şirketi tanımlamaya, şirketteki kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamalarını belirlemeye yönelik çoktan seçmeli ve açık uçlu sorular yer almaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

Araştırma evrenini oluşturan şirketlerde, şirketin üst düzey yöneticilerine kurumsallaşma uygulamalarına yönelik bilgiler anket soruları kapsamında sorulmuştur ve elde edilen yanıtlara göre hipotezin geçerliliği değerlendirilmiştir. Araştırma hipotezi şu şekilde belirlenmiştir;

H01: Edirne'de faaliyet gösteren ve en yüksek kurumlar vergisi ödeyen aile şirketleri kurumsallaşmaya önem veren şirketlerdir.

3.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde Edirne’de yer alan ve bu bölgede faaliyet gösteren, 2014 yılında en yüksek kurum kazancına sahip olan ve dolayısıyla en yüksek kurumlar vergisini ödeyen on aile şirketinin kurumsallaşmaya ve kurumsal yönetime uyan ögelere ne derece sahip olduğunu belirlemeye yönelik olarak yürütülen araştırma bulguları açıklanmaktadır.

Söz konusu şirketlere uygulanan anket formunun ilk iki bölümünde, şirket ve katılımcılara yönelik bilgi edinme amaçlı sorular yer almaktadır. Sonraki bölümde ise şirketin 6102 sayılı TTK ile ilgili kurumsal yönetime yönelik uygulamalarını ve SPK’nın Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne yönelik algılarını saptama adına sorular bulunmaktadır. Anketin son kısmı olan dördüncü bölümdeki sorular ise şirketlerin kurumsallaşma verdiği önemin belirlenmesi ile ilgilidir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket soruları yardımıyla elde edilen veriler aşağıda değerlendirilecektir. Anket sonuçları incelenirken on şirket üzerinden değerlendirilme yapılan her soru için söz konusu bu on şirketin tamamının verdiği yanıtlar %100 olarak ele alınmış olup dolayısıyla bu sorularda, tek bir şirketin verdiği yanıt %10 olarak kabul edilmiştir. Bazı soruların incelenmesinde ise, araştırma kapsamındaki şirketler 2014 yılında en fazla kurumlar vergisi verenden en az verene doğru F1’den F10’a kadar kodlanmış ve bu şekilde sıralanmıştır.

3.4.1. Ankete Katılan Şirketler ile İlgili Genel Bilgiler

Çalışmanın bu bölümünde araştırma doğrultusunda anketi yanıtlayan katılımcıların çalıştığı şirketlerin özelliklerinin değerlendirilmesine yönelik olarak söz konusu şirketlerin kuruluş yılları, sektörleri, hangi faktör nedeniyle aile şirketi olarak kabul edildikleri, hukuki statüleri ve ortaklık yapıları ile ilgili sorulan sorulara verilen yanıtlar tablolar yardımıyla açıklanmıştır.

Tablo 11. Ankete Katılan Şirketlerin Kuruluş Yıllarının Gösterilmesi

Şirketlerin 2014 Yılı Kurumlar Vergisine Göre Sıralanışı	Kuruluş Yılları
F1	1982
F2	1974
F3	1992
F4	1980
F5	1974
F6	1974
F7	1951
F8	1978
F9	1984
F10	1924

Şirketlerin faaliyet göstermeye başladıkları diğer bir ifadeyle kuruldukları yılların belirtildiği yukarıdaki Tablo 11'e göre en yeni kurulmuş şirket 1992 yılında kurulan F3 şirketi iken, en eski şirket 1924 yılında kurulan F10 şirkettir. Diğer şirketlerinde yaşam süresinin uzun olduğu diğer bir ifadeyle şirketlerin varlıklarını uzun yıllar devam ettirdikleri görülmektedir. Bu durum, söz konusu şirketlerin yaşam sürelerinin firmaların sahip veya yöneticilerinin ömrü ile sınırlı olmadığını ortaya koymaktadır. Bu da şirketlerin sürekliliği açısından olumlu bir göstergedir.

Tablo 12. Ankete Katılan Şirketlerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler

Şirketlerin 2014 Yılı Kurumlar Vergisine Göre Sıralanışı	Sektörleri
F1	Gıda sanayi
F2	Yem ve yağ sanayi; Tarım ürünleri; Diğer (akaryakıt; gübre; dış ticaret)
F3	İnşaat
F4	Gıda sanayi; Yem ve yağ sanayi
F5	Otomotiv; Gıda Sanayi; Sigorta; Sanayi
F6	Gıda sanayi
F7	İnşaat; Sanayi; Diğer (akaryakıt ve enerji)
F8	Diğer (Gıda ve ihtiyaç maddesi pazarlama ve dağıtım)
F9	Otomotiv; Sanayi
F10	Otomotiv; Zirai ilaç ve tarım ürünleri; Tekstil; Diğer (akaryakıt)

Tablo 12’de açıklandığı üzere ankette katılan şirketler çeşitli sektörlerde faaliyet göstermektedir. Hatta şirketlerin büyük bir kısmının birden fazla sektörde faaliyetlerini sürdürdüğü görülmektedir. Diğer bir ifadeyle söz konusu bu şirketler faaliyet alanları genişlemiş şirketlerdir. Bir ürün ya da hizmete yoğunlaşmak yerine genellikle farklı alanlara dağılarak büyüme yolunu tercih etmişlerdir.

Tablo 13. Ankete Katılan Şirketlerin Seçtikleri Aile Şirketi Tanımı

Şirketiniz aşağıda yer alan hangi aile şirketi tanımına uymaktadır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdellik Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Özellikle mirasın taksim edilmesi sonucu malların dağılmasını önlemek veya aile büyüğünün hayatta olduğu dönemdeki iktisadi düzeni devam ettirmek ve böylelikle aile topluluğunu başkanın ölümü sonucu mali sıkıntı ve sarsıntılara uğratmamak amacıyla kurulmuş bir şirkettir. (1. tanım)	%10	1
Aile üyelerinin genellikle yönetim kademelerinde çalıştığı işletmedir. (2. tanım)	%70	7
Yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer aldığı ve bu bireylerin şirketin en az %10 hissesine sahip olduğu şirkettir. (3. tanım)	%10	1
Tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu bir şirkettir. (4. tanım)	%10	1
Toplam	%100	10

Aile şirketlerine ilişkin tanımlar genellikle aile servetinin mülkiyeti, işletme sahipliği, istihdam edilenlerin kan bağı ile olan ilgisi ve aile üyelerinin yönetimde ve alınan kararlarda hakimiyeti üzerine odaklanmıştır. Ankette katılan şirketlerin hangi faktörler nedeniyle aile şirketi olarak kabul edildiğini belirlemek amacıyla ele alınan bu soruda da literatürde en yaygın kullanılan tanımlara yer verilmiştir. İlk tanım, aile servetinin mülkiyetine odaklanmış diğer bir ifadeyle aile şirketlerinin aile servetinin dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulabileceği üzerine durmuştur. Ankette katılan şirketlerin de %10’luk kısmını gösteren sadece bir şirket ilk tanıma uygun

olarak kurulduğunu belirtmiştir. Yine %10'luk dilimi ifade eden tek bir şirket işletme sahipliğine vurgu yapan üçüncü tanıma ve kalan kısmın %10'luk bölümü ifade eden diğer bir şirket de yönetimde ve alınan kararlarda ailenin hakimiyeti üzerine odaklanan dördüncü tanıma uyduğunu kabul etmiştir. Burada ele alınan ikinci tanım bu tarz şirketlerde iş gücünün kan bağı ile olan ilgisi üzerine odaklanmıştır. Ankete katılan şirketlerin %70'lik bölümü kapsayan yedi şirket ise ikinci tanıma uyduklarını belirtmişlerdir. Bu durum ankette katılan şirketlerin %70'inin idaresinde aile bireylerinin bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Ankete Katılan Şirketlerin Hukuki Yapısı

Şirketlerin Hukuki Statüleri	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Anonim Şirket	%100	10
Limited Şirket	–	–
Diğer	–	–
Toplam	%100	10

Tablo 14'de ifade edildiği gibi ankette katılan on şirket de diğer bir ifadeyle şirketlerin %100'ü anonim şirkettir. Anonim şirketler kurumsallaşma ve organizasyon yapısı açısından avantajlı bir görünüme sahiptir. Çalışma doğrultusunda anketin uygulandığı şirketlerin tamamı halka açık değildir ancak anonim şirket olmaları dolayısıyla halka açılma olanakları bulunmaktadır ve halka açılma da şirketlere kurumsallaşma konusunda ivme kazandırmaktadır. Kızılot (2017) da yaptığı bir konuşmada, halka açılma olanağının anonim şirketler açısından avantaj olduğunu dile getirmiş, bunun yanında anonim şirketin organizasyon yapısının kurumsallaşmaya daha uygun olduğunu belirtmiştir. Bunun nedenini de, 6102 sayılı TTK'ya göre, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunu dağıtabilmesi olarak vurgulamıştır. 11/9/2014 tarihli ve 29116 sayılı Mükerrer Resmi Gazete'de yayımlanan 6552 sayılı İş Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması ile Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılmasına Dair Kanun'da TTK'nın 371. maddesine 7. fıkra eklenerek, yönetim kurulu üyelerine müteselsilen diğer bir ifadeyle birlikte sorumluluk ilkesi getirilmiştir. 6102 sayılı TTK ile profesyonel yönetimin yerleşmesi adına anonim

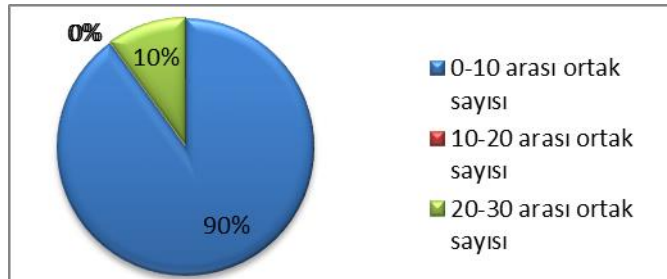
şirketlerde tek kişili yönetim kurulunun kurulabilmesi ve yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olma zorunluluğunun bulunmaması kurumsallaşma açısından bu şirketlere avantaj sağlamaktadır.

Tablo 15. Ankete Katılan Şirketlerin Ortak Sayısının ve Yapısının Gösterilmesi

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
Ortak sayısı	4	7	5	3	27	6	3	4	3	8
Aile üyesi ortak sayısı	4	7	5	3	27	6	3	4	3	8
Aile üyesi olmayan ortak sayısı	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

Tablo 15’de görülen ortak sayıları yanında ankete katılanlara, şirketlerin aile üyesi olan ve olmayan ortaklarının sayısı da sorulmuş ve şirketlerin tamamında ortak sayısı ile aile üyesi ortak sayısına aynı rakamlar yazılmıştır. Buna göre ankete katılan şirketlerin %100’ünde ortakların tümü aile üyesidir, aile üyesi olmayan ortak bulunmamaktadır. Bu nedenle şirketlerin yabancı ortağı da yoktur ve dolayısıyla yabancı ortağın yüzdeliğini soran soru ve yurt dışına yabancı ortağa yönelik düzenli olarak finansal raporlama da yapıp yapılmadığına yönelik olan soru katılımcılar tarafından boş geçilmiştir. Buradan anlaşılacağı üzere söz konusu şirketlerin tümünde aile üyeleri hisselerin tamamına sahiptir. Dolayısıyla şirketlerde aile dışından bir ortaklığın bulunmaması veya yabancı ortağa sahip olunmaması finansal açıdan dışarıya kapalı bir yapıda olduklarını gösterir.

Aşağıdaki Grafik 4’de de söz konusu şirketlerin ortak sayıları üç gruba ayrılarak gösterilmiştir. Buna göre 0-10 arasında ortak sayısına sahip olan dokuz şirket %90’na denk gelirken, 20-30 arasında ortağa sahip tek bir şirket bulunmakta, bu da %10’luk dilimi ifade etmektedir.

Grafik 4. Ankete Katılan Şirketlerin Ortak Sayısının Gruplandırılması

3.4.2. Ankete Katılan Katılımcıya Yönelik Bilgiler

Çalışmanın bu kısmında ankete katılan katılımcılarla ilgili genel bilgileri ortaya çıkarmak amacıyla söz konusu katılımcıların şirketteki pozisyonları, sektör ve şirketteki çalışma süreleri, şirket kurucusu ile yakınlık dereceleri, buldukları kuşak ile ilgili sorulara yönelik verilen yanıtlar tablolar eşliğinde analiz edilmiştir.

Tablo16. Katılımcıların Pozisyonları, Sektör ve Şirketteki Çalışma Süreleri

Firmaların 2014 Kurumlar Vergisine Göre Sıralanışı	Katılımcıların Şirketteki Pozisyonları	Sektördeki Çalışma Süreleri	İşletmedeki Çalışma Süreleri
F1	İşletme Müdürü	6 - 10 yıl	6 - 10 yıl
F2	Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür	16 yıl ve üstü	16 yıl ve üstü
F3	Yönetim Kurulu Üyesi	16 yıl ve üstü	16 yıl ve üstü
F4	Yönetim Kurulu Başkanı ve Şirketin Kurucu Ortağı	16 yıl ve üstü	16 yıl ve üstü
F5	Birim Genel Müdürü	6 - 10 yıl	6 - 10 yıl
F6	Şirket Ortağı ve Yönetici	16 yıl ve üstü	16 yıl ve üstü
F7	Yönetici Ortak	1 - 5 yıl	1 - 5 yıl
F8	Mali Müşavir	6 - 10 yıl	1 - 5 yıl
F9	Yönetici (Şirket Sahibi)	16 yıl ve üstü	16 yıl ve üstü
F10	Yönetim Kurulu Üyesi	16 yıl ve üstü	16 yıl ve üstü

Tablo 16'dan da görüldüğü gibi katılımcılar şirketlerde farklı pozisyonlarda yer almakla birlikte, anketi cevaplayanların tümü üst düzey yöneticidir. F8 şirketi dışındaki her bir katılımcının da sektördeki çalışma süresi ile şirketteki çalışma süresi

aynıdır. Bunun yanında katılımcıların tümü aile üyesi çalışan olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla ankete katılan ve tümü aile üyesi olan bu üst düzey yöneticilerin, %90'ının çalışma hayatlarına başladıklarında hiçbir tecrübe sahibi olmadan doğrudan kendi aile şirketlerinde görev aldıkları görülmektedir. Katılımcıların %10'unu ifade eden F8 şirketindeki yönetici ise aile üyesi olduğu halde sektörde bir süre bulunduktan ve deneyim kazandıktan sonra kendi şirketinde çalışmaya başlamıştır.

Tablo 17. Katılımcıların Şirket Kurucusu ile Yakınlığının ve Kaçınıcı Kuşaktan Olduğunun ve Kuruluşlarının Gösterilmesi

Şirketlerin 2014 Kurumlar Vergisine Göre Sıralanışı	Katılımcının Şirket Kurucusu ile Yakınlığı	Katılımcının Kuşak Sayısı	Kuruluşları
F1	Diğer (Dayım)	3. kuşak	1982
F2	Babam – annem	2. kuşak	1974
F3	Diğer (Amcam)	3. kuşak	1992
F4	Kendim	1. (ilk) kuşak	1980
F5	Babam – annem	2. kuşak	1974
F6	Babam – annem	2. kuşak	1974
F7	Babam – annem	2. kuşak	1951
F8	Babam – annem	2. kuşak	1978
F9	Kendim	1. kuşak	1984
F10	Babam – annem	2.kuşak	1924

Yukarıdaki Tablo 17'den görüldüğü üzere, katılımcıların %60'ı şirketin kurucusu ile yakınlığını babam–annem olarak belirtmiş, diğer bir ifadeyle baba–anne tarafından kurulan şirkette çalıştığını dile getirmiştir ve ikinci kuşak yöneticidir. Katılımcıların %20'si kurucunun kendisi olduğunu ifade etmiştir ve birinci kuşak yöneticidir. Yine katılımcıların kalan %20'lik kesimi de diğer seçeneğini seçmiş, amca ve dayısının şirketinde görev aldığını ortaya koymuştur ve söz konusu bu katılımcılar da üçüncü kuşak yöneticidir.

Burada kuşak sayıları ile kuruluş yılları birlikte değerlendirildiğinde, F3 şirketinin kuruluş yılı göz önüne alındığında 25 yılda üç kuşak değiştirmiştir. Diğer bir ifadeyle ankete katılan şirketler arasında en yeni kurulan şirket olan F3 şirketinin çok sık yönetici değiştirdiği görülmüştür. F10 şirketi ise en eski şirket olup 93 yılda iki kuşak değiştirmiştir. Bu durum, F10 şirketindeki kurucunun ölene kadar yönetimi

bırakmadığını gösterir ve söz konusu bu işletmede önceki neslin sonraki nesle yönetimi devretme istediğinin olmadığına da kanıttır. Bu kanıt kurumsallaşma sürecinde önemli adımlardan biri olan devir planlaması açısından olumsuz bir durumdur. Burada olması gereken, kurucu girişimcinin yeni nesle fırsat vermesi ve onu bir danışman gibi desteklemesidir.

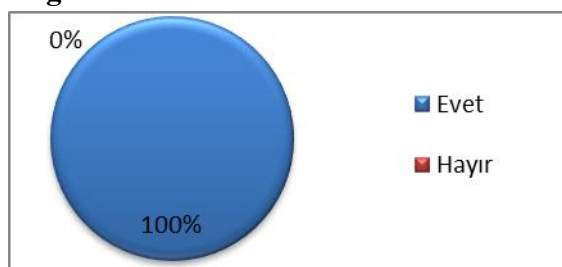
3.4.3. Ankete Katılan Şirketlerin 6102 Sayılı TTK ile İlgili Uygulamalarının ve Bu Şirketlerin SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkelerine Yönelik Algılarının Değerlendirilmesi

Çalışmamızın bu bölümünde ise, incelenen şirketlerin 6102 sayılı TTK'nın getirdiği bazı düzenlemelere uygun olup olmadığı değerlendirilmiştir. Bunun yanında söz konusu şirketlerin SPK düzenlemelerine karşı tutumu da analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu şirketlerin hisse senetleri borsada işlem görmediği için diğer bir ifadeyle söz konusu şirketler halka açık olmadığından dolayı SPK düzenlemelerine uymak zorunda olmayıp, şirketlerin bu düzenlemelere yönelik algısı değerlendirilmek istenmiştir.

Tablo 18. Ankete Katılan Şirketlerde Ortakların Haklarının Kullanımının Değerlendirilmesi

Şirket ortaklarının (hissedarların) haklarını etkin olarak kullandıklarını ve şirket yönetimi ile yeterli iletişim içerisinde olduklarını düşünüyor musunuz?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%100	10
Hayır	–	–
Toplam	%100	10

Grafik 5. Ankete Katılan Şirketlerde Ortakların Haklarının Kullanımının Değerlendirilmesi

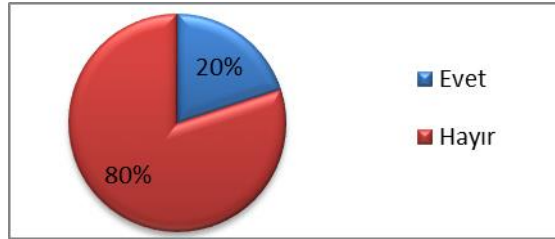


Tablo 18’de ve Grafik 5’de ifade edildiği üzere ele alınan şirketlerin tamamı şirkette hisse sahibi olan ortaklarının haklarını etkin olarak kullandıklarını ve şirket yönetimi ile yeterli iletişim içerisinde bulduklarını dile getirmiştir.

Tablo 19. Ankete Katılan Şirketlerin İnternet Sitesinde Sunulması Gereken Bilgilerin Değerlendirilmesi

Şirketinizin internet sitesinin belirli bir bölümü şirketçe kanunen yapılması gereken ilanların yayınlanmasına özgülenmiş ve bilgi toplumu hizmetlerine ayrılmış mıdır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%20	2
Hayır	%80	8
Toplam	%100	10

Grafik 6. Ankete Katılan Şirketlerin İnternet Sitesinde Sunulması Gereken Bilgilerin Değerlendirilmesi

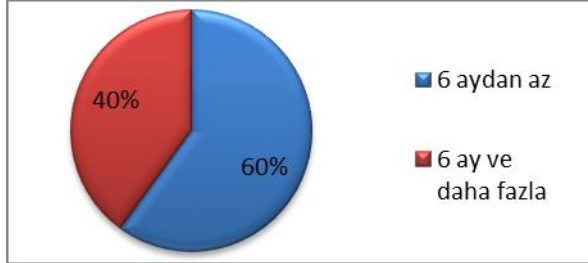


Tablo 19’da ve Grafik 6’da görüldüğü üzere araştırmanın amacı doğrultusunda ele alınan şirketlerin sadece %20’lik bir kesimi internet sitenin belirli bir bölümünü şirketçe kanunen yapılması gereken ilanların yayımlanmasına özgülemiş olduğunu ifade etmiştir ancak bu şirketlerin %80’ni ise internet sitelerinde bu ilanlara yer vermediğini belirtmiştir. Bu durum ele alınan şirketlerin çoğunluğunun şeffaflığın sağlanması amacıyla getirilen TTK’nın 1524. maddesine uymadığını gösterir. Ayrıca bu maddede erişimin şifre vb. uygulamalarla kısıtlanmaması gerekliliğine ve herkesin erişimine açık olması zorunluluğuna da yer verilmiştir.

Tablo 20. Ankete Katılan Şirketlerde İnternet Sitesine Bulunan Bir İçeriğin Sitede Kalma Süresinin Değerlendirilmesi

Şirketinizin internet sitesine konulan bir içerik ne kadar süreyle sitenizde kalır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
6 aydan az	%60	6
6 ay ve daha fazla	%40	4
Toplam	%100	10

Grafik 7. Ankete Katılan Şirketlerde İnternet Sitesine Bulunan Bir İçeriğin Sitede Kalma Süresinin Değerlendirilmesi

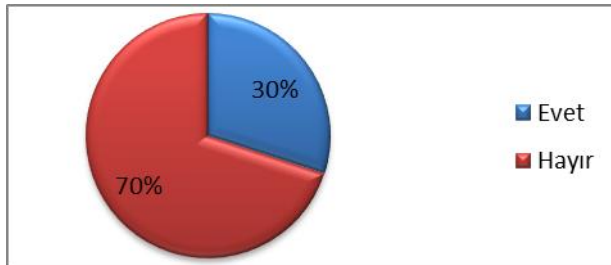


İncelenen şirketlerin %60'ında internet sitesine konulan bir içerik altı aydan az bir süreyle söz konusu şirketlerin sitesinde kalmaktadır. Ancak TTK'daki madde 1524'ün V. fıkrasına göre bu sürenin en az altı ay olması gerektiği öngörülmüştür. Dolayısıyla söz konusu şirketlerin %60'ı da bu duruma uyum sağlamamaktadır. Ele alınan şirketlerin sadece %40'lık kesiminde internet sitesine konulan bir içeriğin altı ay ve daha fazla bir süreyle sitelerinde durduğunu belirtilmiştir.

Tablo 21. Ankete Katılan Şirketlerde İç Yönergenin Varlığı

Şirketin yönetimini düzenleyen, görevleri gösteren, kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirleyen bir iç yönergeniz mevcut mudur?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%30	3
Hayır	%70	7
Toplam	%100	10

Grafik 8. Ankete Katılan Şirketlerde İç Yönergenin Varlığı



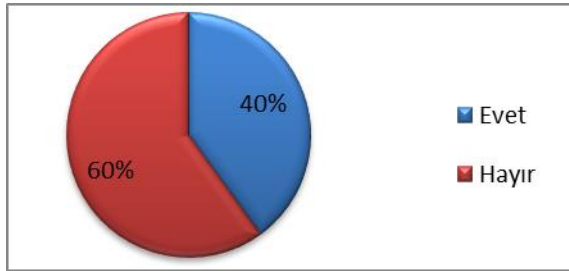
Tablo 21'de ve Grafik 8'de açıklandığı gibi çalışma kapsamındaki şirketlerin %70'inde şirketin yönetimini düzenleyen, şirketteki görevleri gösteren, kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirleyen bir iç yönergesi mevcut olmayıp, şirketlerin sadece %30'u TTK'da bahsi geçen bu konuya uyum sağlamaktadır. İç yönerge ile ilgili olan TTK'nın 419. maddesinin II. fıkrası *anonim şirket yönetim*

kurulunun, genel kurulun çalışma esas ve usullerine ilişkin kuralları içeren, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından, asgari unsurları belirlenecek olan bir iç yönerge hazırlanması ve genel kurulun onayından sonra yürürlüğe konulması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte yine TTK'nın 367. maddesinin I. fıkrası, bu iç yönergenin yönetimin nasıl bölüneceğini ve devredileceğini ortaya koymakla birlikte şirketin yönetimini düzenlediğini, bunun için gerekli olan görevleri, tanımladığını, yerlerini gösterdiğini, özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirlediğini açıklamıştır. Bu yönerge, şirketlerde şeffaf bir şekilde örgütlenen, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyet gösteren kurumsal yapının oluşmasına yardımcı olacaktır ve ancak şirketlerin çoğunluğunu oluşturan %70'lik kesiminde söz konusu bu yönerge bulunmamaktadır.

Tablo 22. Ankete Katılan Şirketlerde Kar Dağıtım Politikasının Varlığı

Şirketinizde belirli, tutarlı ve gelecek dönemlerde çatışmalara yer vermeyecek şekilde bilgiler içeren bir kar dağıtım politikası bulunmakta mıdır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%40	4
Hayır	%60	6
Toplam	%100	10

Grafik 9. Ankete Katılan Şirketlerde Kar Dağıtım Politikasının Varlığı



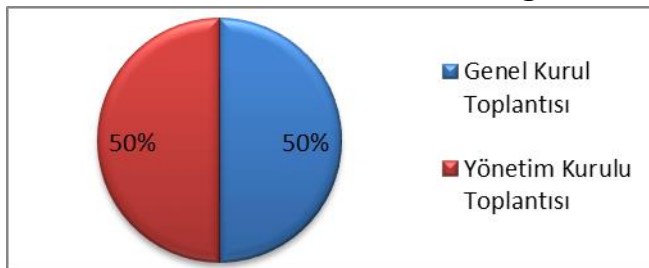
Tablo 22'de ve Grafik 9'da ifade edilen duruma göre ankete katılan şirketlerin %40'ında belirli, tutarlı ve gelecek dönemlerde çatışmalara yer vermeyecek şekilde bilgiler içeren bir kar dağıtım politikası bulunmaktadır, şirketlerin %60'lık kesiminde ise bu politika mevcut değildir. Kar dağıtım politikasının varlığından SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'nde (Seri:II, No:17.1) bahsedilmektedir ve incelenen şirketlerin sadece %40'ının bu politikaya karşı algısı yüksektir. Aile şirketlerinde farklı göreve sahip ortakların bulunması diğer bir

ifadeyle bu tarz şirketlerde yer alan aktif ve pasif hissedarların kar payına bakış açılarında değişiklikler olması çatışmalara yol açabileceğinden kar dağıtım politikası kurumsallaşma açısından önemli sayılabilir. Örneğin; kar dağıtmak yerine şirkete gelir sağlayacak yeni bir yatırım kararının alınması şirketteki konumlarına göre ortaklar tarafından farklı algılanabilir. Aile şirketinde çalışan ve dolayısıyla maaş alan bir ortak böyle bir karara itiraz etmeyebilir, ancak şirkette çalışmayan ve temel gelir kaynağı kar payına dayanan bir ortak yatırım kararı yerine şirketten daha fazla ve sık kar payı almak ister (IFC, 2011: 15). Dolayısıyla belirli ve tutarlı kar dağıtım politikasının varlığı bu gibi çatışmaların önüne geçebileceğinden kurumsallaşma konusunda önemlidir, ancak çalışmadaki şirketlerin çoğunluğunda bu politika mevcut değildir.

Tablo 23. Ankete Katılan ve Kar Dağıtım Politikasının Mevcut Olduğu Şirketlerde Bu Politikanın Görüşüldüğü Kurulun Değerlendirilmesi

Eğer cevabınız evet ise, bu kar dağıtım politikası hangi kurulun toplantısında görüşülüp ortakların onayına sunulur?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Genel Kurul Toplantısı	%50	2
Yönetim Kurulu Toplantısı	%50	2
Toplam	%100	4

Grafik 10. Ankete Katılan ve Kar Dağıtım Politikasının Mevcut Olduğu Şirketlerde Bu Politikanın Görüşüldüğü Kurulun Değerlendirilmesi

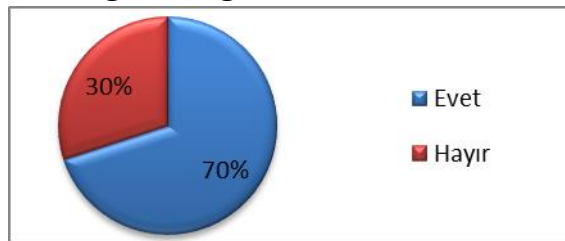


Ankete katılan şirketlerden kar dağıtım politikasının mevcut olduğu dört şirket bu soruda %100'ü ifade eder. Bu dört şirketin %50'sini oluşturan iki şirket SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'nde (Seri:II, No:17.1) açıklandığı üzere yönetim kurulu tarafından hazırlanan kar dağıtım politikasını genel kurul toplantısında görüşüp ortakların onayına sunarken, kalan iki şirket ise bu düzenlemeye uymayarak yönetim kurulu toplantısında söz konusu politikayı görüştiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 24. Ankete Katılan Şirketlerde Genel Kurul Toplantılarına Kimlerin Katıldığına Değerlendirilmesi

Gündemdeki konularla ilgili yönetim kurulu üyeleri, ilgili diğer kişiler, finansal tabloları hazırlanmasından sorumlu olan yetkililer ve denetçiler genel kurul toplantınıza katılmakta mıdır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%70	7
Hayır	%30	3
Toplam	%100	10

Grafik 11. Ankete Katılan Şirketlerde Genel Kurul Toplantılarına Kimlerin Katıldığına Değerlendirilmesi

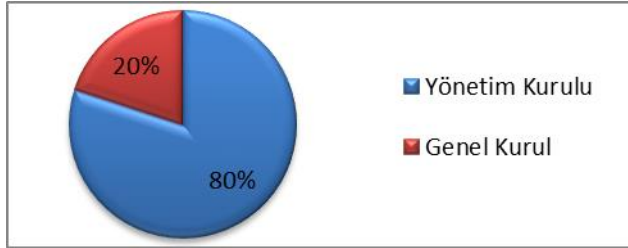


Tablo 24’de ve Grafik 11’de ortaya koyulduğu üzere incelenen söz konusu şirketlerin %70’inde gündemdeki konularla ilgili yönetim kurulu üyeleri, ilgili diğer kişiler, finansal tabloların hazırlanmasından sorumlu olan yetkililer ve denetçiler genel kurul toplantısına katılmaktadır. Bu şirketlerin %30’unda ise bu konuya dikkat edilmemektedir. SPK’nın Kurumsal Yönetim Tebliği’nde (Seri:II, No:17.1) yer alan *Pay Sahipleri* ile ilgili bölümdeki ilkelerden olan 1.3.8 nolu maddede bu duruma uyulması gerektiği açıklanmıştır. Bunun yanında, TTK’nın 407. maddesinin II. fıkrasında da denetçinin genel kurulda hazır bulunması gerekliliği üzerinde durulmuştur, ayrıca bu maddeye göre genel kurulda denetçi ve üyeler görüşlerini de bildirirler. Hesap verilebilirlikle bağdaştırılabilecek olan söz konusu bu maddeye incelenen şirketlerin %70’i uyum sağlamıştır.

Tablo 25. Ankete Katılan Şirketlerde Faaliyet Raporunun Hangi Kurul Tarafından Hazırlandığına Değerlendirilmesi

Şirketinizin faaliyetleri hakkında eksiksiz ve doğru bilgilere ulaşabilmek amacıyla hangi kurul tarafından faaliyet raporu hazırlanmaktadır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Yönetim Kurulu	%80	8
Genel Kurul	%20	2
Toplam	%100	10

Grafik 12. Ankete Katılan Şirketlerde Faaliyet Raporunun Hangi Kurul Tarafından Hazırladığının Değerlendirilmesi

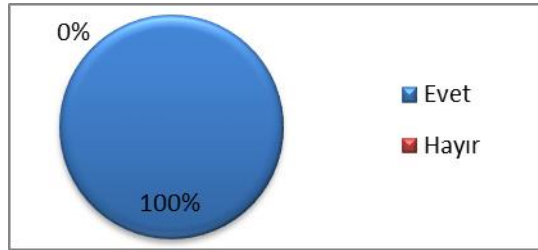


Ankete katılan şirketlerin %80'i yönetim kurulunun hazırladığı faaliyet raporuyla şirketin faaliyetleri hakkında eksiksiz ve doğru bilgilere ulaştırabildiğini ifade etmiştir. %20'si ise faaliyet raporunun genel kurul tarafından hazırlandığını dile getirmiştir. Bu konuda TTK madde 375'de *Yönetim Kurulunun Devredilemez Görev ve Yetkileri* başlığındaki I. fıkranın f bendine göre de yıllık faaliyet raporunun hazırlanması yönetim kurulunun yetkileri arasındadır ve Tablo 25'de ve Grafik 12'de ifade edildiği üzere incelenen şirketlerin çoğunluğu buna uyum sağlamaktadır. SPK'nın da Kurumsal Yönetim Tebliği'nin (Seri:II, No:17.1) *Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık* bölümünde yer alan madde 2.2.1 göre, **yönetim kurulu faaliyet raporunu kamuoyunun şirketin faaliyetleri hakkında tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlar**. Bu ifadeyle de faaliyet raporunun yönetiminin kurulu tarafından hazırlanması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Şirket üst yönetimin faaliyetlerinin raporlar şeklinde açıklanması öncelikle şeffaflığı, gerekli bilgilenmeyi ve hesap verilebilirliği sağlaması açısından önemlidir. Yönetim kurulunun pay sahiplerine hesap vermesini sağlayan yıllık faaliyet raporu, şirketin o yıla ait faaliyetlerinin akışını, her yönüyle finansal durumunu, doğru, eksiksiz bir şekilde yansıtmalı ve bu raporda şirketin finansal durumu finansal tablolara göre değerlendirilmeli ve şirketin gelişmesine ve karşılaşması olası risklere de açıkça işaret edilmelidir (Arslan, 2011: 30-31).

Tablo 26. Ankete Katılan Şirketlerde Menfaat Sahiplerinin Haklarının Korunmasının Değerlendirilmesi

Şirketinizdeki menfaat sahiplerinin, şirketin faaliyetlerinde mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle ya da iyi niyet kuralları çerçevesinde ve şirket imkanları ölçüsünde hakları korunmakta mıdır?	Cevapların Toplam İçerisindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	% 100	10
Hayır	–	–
Toplam	% 100	10

Grafik 13. Ankete Katılan Şirketlerde Menfaat Sahiplerinin Haklarının Korunmasının Değerlendirilmesi

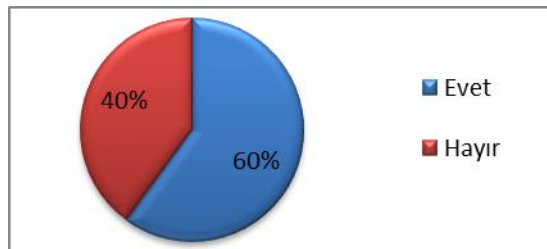


Anket kapsamında ele alınan şirketlerin tamamında menfaat sahiplerinin, şirketin faaliyetlerinde mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle ya da iyi niyet kuralları çerçevesinde ve şirket imkanları ölçüsünde haklarının korunmasına dikkat edildiği görülmektedir. Bu konuya SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'nin (Seri:II, No:17.1) *Menfaat Sahipleri* bölümündeki madde 3.1.1'de değinilmektedir.

Tablo 27. Ankete Katılan Şirketlerde Azınlık Haklarının Değerlendirilmesi

Azınlığa yönetim kurulunuzda temsil edilme hakkı, yönetim kurulu üyeliği için aday gösterme hakkı ve hatta üye seçilme hakkı tanınmakta mıdır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%60	6
Hayır	%40	4
Toplam	% 100	10

Grafik 14. Ankete Katılan Şirketlerde Azınlık Haklarının Değerlendirilmesi

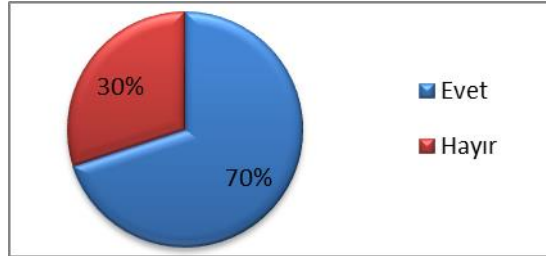


Anket doğrultusunda analize tabi şirketlerin %60'ında azınlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı, yönetim kurulu üyeliği için aday gösterme hakkı ve hatta üye seçilme hakkı tanınmaktadır. Ancak bu şirketlerin %40'ı bu duruma özen gösterilmediğini ortaya koymuştur. TTK madde 360'da açıklanmış olan bu konu, adillik/eşitlik ilkesine vurgu yapmakta ve ankete katılan şirketlerin çoğunluğu tarafından dikkate alınmaktadır.

Tablo 28. Ankete Katılan Şirketlerde Azınlık Haklarının İhlali Durumunda Yapılacakların Değerlendirilmesi

Azınlık ve yabancı hissedarlar dahil tüm hissedarların haklarının ihlali durumunda şikayetleri telafi ve etkin bir şekilde tazmin edilmekte midir?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%70	7
Hayır	%30	3
Toplam	%100	10

Grafik 15. Ankete Katılan Şirketlerde Azınlık Haklarının İhlali Durumunda Yapılacakların Değerlendirilmesi

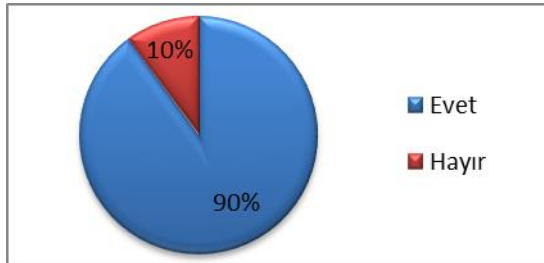


Tablo 28'de ve Grafik 15'de de görüldüğü üzere şirketlerin %70'inde azınlık ve yabancı hissedarlar dahil tüm hissedarların haklarının ihlali durumunda şikayetleri telafi ve etkin bir şekilde tazmin edilmektedir, kalan %30'luk kesim ise bu duruma uymamaktadır.

Tablo 29. Ankete Katılan Şirketlerde Menfaat Sahibi Gruplarının Görüşlerine Verilen Önemin Değerlendirilmesi

Menfaat sahipleri açısından sonuç doğuran önemli kararlarda ilgili menfaat sahibi grupların görüşleri alınmakta mıdır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%90	9
Hayır	%10	1
Toplam	%100	10

Grafik 16. Ankete Katılan Şirketlerde Menfaat Sahibi Gruplarının Görüşlerine Verilen Önemin Değerlendirilmesi

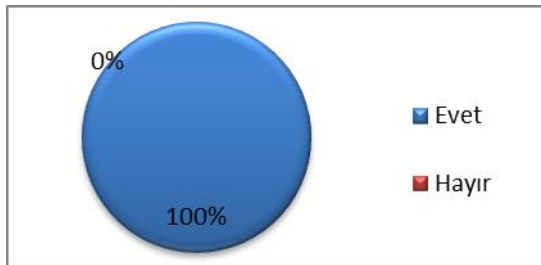


Ankete cevap veren şirketlerin %90'ı menfaat sahipleri açısından sonuç doğuran önemli kararlarda ilgili menfaat sahibi grupların görüşlerinin alındığını belirtmiş, %10'luk kısmı ise bu konu hakkında olumsuz görüş bildirmiştir. SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'ndeki (Seri:II, No: 17.1) *Menfaat Sahipleri* bölümünde 3.2.2 nolu madde de açıklanan bu duruma şirketlerin %90'ının uyum sağladığı Tablo 29'da ve Grafik 16'da görülmektedir.

Tablo 30. Ankete Katılan Şirketlerde Performans ve Ödüllendirme Kriterleri Netliğinin Değerlendirilmesi

Şirketinizde performans ve ödüllendirme kriterleri net bir şekilde tüm çalışanlara duyurulmakta mıdır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	% 100	10
Hayır	–	–
Toplam	% 100	10

Grafik 17. Ankete Katılan Şirketlerde Performans ve Ödüllendirme Kriterleri Netliğinin Değerlendirilmesi



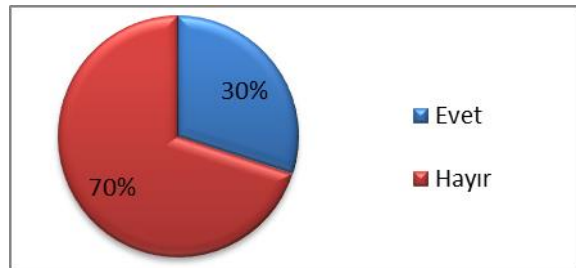
Anketi cevaplayan şirketlerin tamamında performans ve ödüllendirme kriterleri çalışanların tümüne net bir şekilde duyurulmaktadır. SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'ndeki (Seri:II, No:17.1) *Menfaat Sahipleri* bölümünde yer alan 3.3.6 nolu maddeye göre de *performans ve ödüllendirme kriterleri çalışanlara*

duyurulmalı ve çalışanlara verilen ücret ve diğer menfaatlerin belirlenmesinde verimliliğe dikkat edilmelidir. Genellikle aile üyesi çalışanlara ayrıcalıklar tanıyan diğer bir ifadeyle nepotizmin etkisi altında olan bu aile şirketlerin tamamında bu duruma uyularak, performans ve ödüllendirme kriterlerinin tüm çalışanlara duyurulması bu konuya netlik kazandırılması açısından önemli olup, kurumsallaşma anlamında bir adım olarak görülebilir.

Tablo 31. Ankete Katılan Şirketlerde Çalışan Sendikalarına Verilen Önemin Değerlendirilmesi

Çalışanlarınız ile ilgili alınan kararlar ve çalışanları ilgilendiren gelişmeler konusunda ilgili sendikaların görüşü alınmakta mıdır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%30	3
Hayır	%70	7
Toplam	%100	10

Grafik 18. Ankete Katılan Şirketlerde Çalışan Sendikalarına Verilen Önemin Değerlendirilmesi

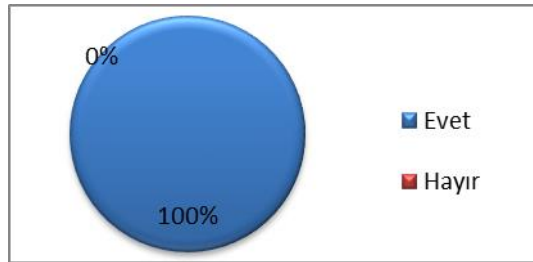


Çalışma doğrultusunda incelenen söz konusu şirketlerin sadece %30'luk bir kısmı SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'ndeki (Seri:II, No:17.1) *Menfaat Sahipleri* bölümünde yer alan ve 3.3.5 nolu madde ile açıklanan duruma uyduklarını diğer bir ifadeyle çalışanlar ile ilgili olarak alınan kararlar veya çalışanları ilgilendiren gelişmeler konusunda ilgili sendikalardan görüş alındığını ifade etmişlerdir. Bu konuda çalışma kapsamındaki şirketlerin %70'i ise olumsuz yanıt vermiştir. Bu durumda Tablo 31'de ve Grafik 18'de gösterilmiştir.

Tablo 32. Ankete Katılan Şirketlerde Müşteri Memnuniyetine Verilen Önemin Değerlendirilmesi

Şirketiniz mal ve hizmetlerin satışında müşteri memnuniyetini sağlayıcı tedbirler alınmakta mıdır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	% 100	10
Hayır	–	–
Toplam	% 100	10

Grafik 19. Ankete Katılan Şirketlerde Müşteri Memnuniyetine Verilen Önemin Değerlendirilmesi

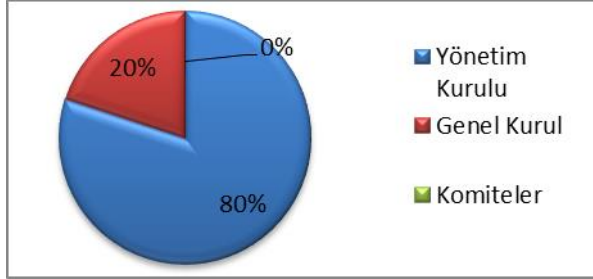


SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'ndeki (Seri:II, No:17.1) *Menfaat Sahipleri* bölümünde yer alan 3.4.1 nolu madde de açıklandığı üzere, ankete yanıt veren şirketlerin tamamı mal ve hizmetlerinin pazarlamasında ve satışında müşteri memnuniyetini sağlayıcı her türlü tedbiri almaktadır.

Tablo 33. Ankete Katılan Şirketlerde Temsil ve İdare İşlevinin Hangi Kurul Tarafından Yerine Getirildiğinin Değerlendirilmesi

Şirketinizde stratejik hedefleri tanımlayan, şirketinizin ihtiyaç duyduğu iş gücü ve finansal kaynakları belirleyen, yönetiminizin performansını denetleyen, şirketinizi idare ve temsil eden birim hangisidir?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Yönetim Kurulu	% 80	8
Genel Kurul	% 20	2
Komiteler	–	–
Toplam	% 100	10

Grafik 20. Ankete Katılan Şirketlerde Temsil ve İdare İşlevinin Hangi Kurul Tarafından Yerine Getirildiğinin Değerlendirilmesi

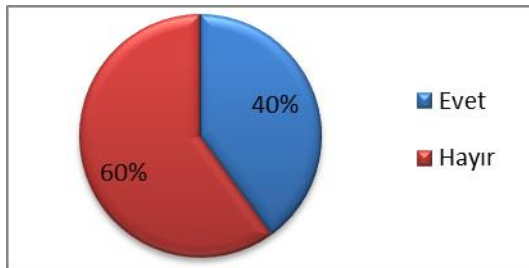


Ankete katılan şirketlerin %80'inde stratejik hedefleri tanımlayan, şirketin ihtiyaç duyduğu iş gücü ve finansal kaynakları belirleyen, yönetimin performansını denetleyen, şirketi idare ve temsil eden birim yönetim kuruludur ve bu durum SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'ndeki (Seri:II, No17.1) *Yönetim Kurulu'nun İşlevi* başlıklı, 4.1 nolu maddeye de uygundur. Şirketlerin %20'lik bir kesimi ise bu görevleri yerine getiren birimin genel kurul olduğunu belirtmiştir ve söz konusu bu maddeye uymamaktadır.

Tablo 34. Ankete Katılan Şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Başkanının/Genel Müdürün Yetkilerinin Netlik Durumunun Değerlendirilmesi

Şirketinizde yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının/genel müdürün yetkileri net ve yazılı bir şekilde ayrılmakta mıdır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%40	4
Hayır	%60	6
Toplam	%100	10

Grafik 21. Ankete Katılan Şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Başkanının/Genel Müdürün Yetkilerinin Netlik Durumunun Değerlendirilmesi



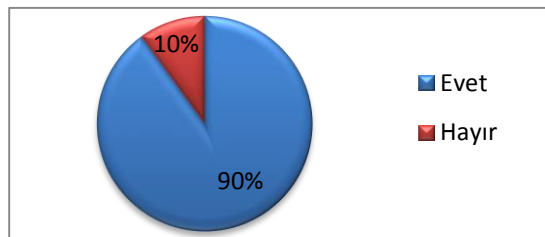
Tablo 34'te ve Grafik 21'de ifade edildiği üzere ele alınan şirketlerin çoğunluğunu oluşturan %40'lık kesiminde yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının/genel müdürün yetkileri net ve yazılı bir şekilde ayrılmıştır. Buda

SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'nin (Seri: II, No:17.1) *Yönetim Kurulu* bölümdeki 4.2.5 nolu maddede yer alan düzenlemeye şirketlerin sadece %40'ının uyduğunu göstermektedir, %60'ında ise böyle bir düzenleme yoktur. Araştırma kapsamındaki bu şirketler halka açık olmasa da söz konusu bu duruma uymalarında yarar vardır. Çünkü yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı/genel müdürün görevlerinin ayrılması kurumsal yönetim açısından önemli noktalardan biridir. İcra başkanı uygulamadan sorumlu olup, şirketin işlerini yönetim kurulunun belirlediği politika doğrultusunda yönetmektedir ve şirketi fiilen idare etmekle görevlidir. Yönetim kurulu ise, şirket politikasını belirler ve bu kurul paydaşlar adına yönetimin gözetimini yapan ve kontrol eden taraftır. İcra başkanı yönetim kuruluna hesap verir. Bu doğrultuda işi icra edenin, kendisini objektif bir şekilde kontrol etmesi ve bu işin kontrolü hakkında doğru karar vermesi mümkün olmayıp, şirketlerin ve kişilerin performanslarının objektif değerlendirilmesi, çıkar çatışmalarının engellenmesi ve bağımsız görüş için yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının ayrı kişiler olması ve bu kişilerin yetkilerinin net olarak belirlenmesi kurumsal yönetim açısından önemlidir (Alp ve Kılıç, 2014: 33; Bostancı, 2017).

Tablo 35. Ankete Katılan Şirketlerde Bağımsız Denetimin Varlığı

Mali tabloların, şirketin mali durumunu ve performansını her açıdan doğru bir şekilde yansıttığı güvencesinin yönetim kuruluna ve hissedarlara objektif olarak verilmesi amacıyla bağımsız denetim hizmeti alıyor musunuz?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%90	9
Hayır	%10	1
Toplam	%100	10

Grafik 22. Ankete Katılan Şirketlerde Bağımsız Denetimin Varlığı



Tablo 35'te ve Grafik 22'de ifade edildiği üzere analize tabi tutulan şirketlerin %90'ı bağımsız denetim hizmeti alırken, sadece %10'luk bir kısmında bu durum söz konusu değildir. Ülkemizde bağımsız denetime tabi olacak şirketleri belirleme yetkisi Türk Ticaret Kanunu ile Bakanlar Kuruluna verilmiştir. Bu kapsamda; 19 Mart 2016 tarihli ve 29658 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Bakanlar Kurulu kararıyla bağımsız denetimin kapsamı genişletilmiştir. Buna göre (KGK, 2016);

Tek başına bağlı ortaklıkları veya bağlı ortaklıkları ve iştirakleriyle birlikte aşağıdaki üç ölçütten en az ikisini sağlayan şirketler, 660 sayılı Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu'nun teşkilat ve görevleri hakkında kararname hükümleri çerçevesinde bağımsız denetime tabidir;

- a) Aktif toplamı 40 milyon ve üstü Türk Lirası,
- b) Yıllık net satış hasılatı 80 milyon ve üstü Türk Lirası,
- c) Çalışan sayısı 200 ve üstü.

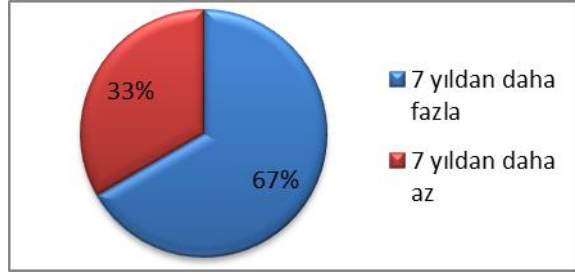
Araştırma kapsamındaki şirketlerin %90'ının söz konusu bu üç ölçütlerden herhangi ikisini taşıdığı söylenebilir. Bağımsız denetim ile kurumsal yönetim ve kamunun aydınlatılması çerçevesinde, şirketlerin bilançolarının daha **şeffaf** olması sağlanacak ve **hesap verilebilirliği** arttırılacaktır (İSMMMO, 2001: 86). Bunun yanında bağımsız denetimin, finansal tablolar hakkında gerçek ve güvenilir bilgiye ulaşılmasını sağlayarak finansal bilgi kullanıcılarının doğru kararlar almasına yardımcı olması ve bazı kesimlerin haksız menfaat elde etmesine engel olması nedeniyle bu durum **eşitlik ilkesine** de uygundur. Bağımsız denetim **sorumluluk ilkesine** de yöneliktir. Bunun nedeni şirketin bağımsız denetim hizmeti alması ve olumsuz bir sonuç elde edilme ihtimalinin bulunması girişimcinin arzulamayacağı bir durum olduğundan, girişimciyi bütün mevzuatı takip etmeye yönlendirir. Girişimci tüm mevzuatı takip edemeyeceğinden dolayı da yetki devri gerçekleşir, ailenin şirket üzerindeki baskısı azalır ve organizasyon şeması daha net bir şekilde oluşur. Yanlış bir uygulamanın bağımsız denetim tarafından ortaya çıkarılacağına bilinmesi de gerek girişimciyi gerek diğer çalışanları keyfi uygulamalardan da uzak tutacaktır

(Acar vd., 2012: 121). Ankette ele alınan şirketlerin %90'nı da bağımsız denetim kapsamında bu avantajlardan yararlanabilecektir.

Tablo 36. Ankete Katılan Şirketlerdeki Bağımsız Denetçinin Görev Süresinin Değerlendirilmesi

Mevcut denetçiniz şirketiniz için kaç yıldır denetleme raporu vermektedir?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
7 yıldan daha az	%33,3 (~%33)	3
7 yıldan daha fazla	%66,6 (~%67)	6
Toplam	%100	9

Grafik 23. Ankete Katılan Şirketlerdeki Bağımsız Denetçinin Görev Süresinin Değerlendirilmesi

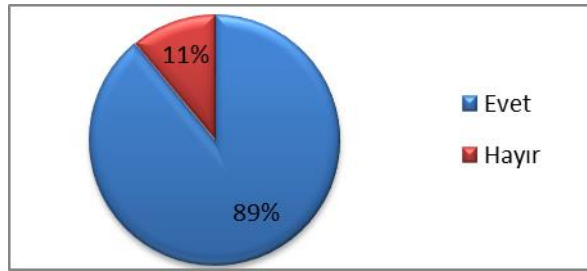


Tablo 36'da ve Grafik 23'de görüldüğü üzere bağımsız denetim hizmeti alan dokuz şirket bu soru için %100'ü ifade eder. Bu şirketlerin üç tanesi mevcut denetçisiyle yedi yıldan daha az bir süre ile çalışmaktadır. Geriye kalan altı şirket ise, mevcut denetçisi ile yedi yıldan daha fazla bir süreyle çalıştığını belirtmiştir. TTK'da yer alan 400. maddenin II. fıkrasına göre; *On yıl içinde aynı şirket için toplam yedi yıl denetçi olarak seçilen denetçi üç yıl geçmedikçe denetçi olarak yeniden seçilemez.* Bu kural ile bağımsız denetim şirketlerinin rotasyon uygulaması düzenlenmiştir. Bu duruma şirketlerin %33 uyarınca, %67'si uymamaktadır. Bu uygulamanın amacının, denetçi ile denetlenen şirket arasındaki uzun dönemli ilişkinin ve bu süre içinde iki taraf arasında oluşan yakınlığın denetimin bağımsızlığını tehdit etmesini önlemek olduğu söylenebilir.

Tablo 37. Ankete Katılan Şirketlerde Kurumsal Yönetim İlkelerine Göre Yapılan Raporlamanın Varlığı

Bağımsız denetim kapsamında kurumsal yönetim ilkelerine göre raporlama yapmakta mısınız?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzelik Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%88,8 (~%89)	8
Hayır	%11,1 (~%11)	1
Toplam	%100	9

Grafik 24. Ankete Katılan Şirketlerde Kurumsal Yönetim İlkelerine Göre Yapılan Raporlamanın Varlığı

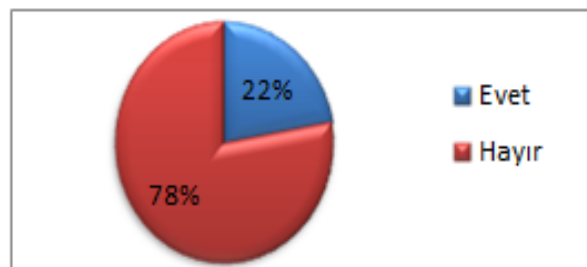


Tablo 37 ve Grafik 24’de açıklandığı üzere, araştırmaya katılan ve bağımsız denetim kapsamında olan dokuz şirketten %89’luk kısma denk gelen sekiz şirket kurumsal yönetim ilkelerine göre raporlama yaptığını ifade ederken, sadece tek bir şirket ise, bu uygulamanın şirketlerinde var olmadığını belirtmiştir.

Tablo 38. Ankete Katılan Şirketlerde Denetçinin Önerisi Doğrultusunda Risk Belirlemeye Yönelik Olarak Kurulan Komitenin Varlığı

Denetçiniz, şirketinizin varlığını ve devamlılığını tehdit edebilecek riskleri zamanında teşhis etmek ve önlem almak adına bir komitenin kurulmasını gerekli görmekte midir?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzelik Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%22,2 (~%22)	2
Hayır	%77,7 (~%78)	7
Toplam	%100	9

Grafik 25. Ankete Katılan Şirketlerde Denetçinin Önerisi Doğrultusunda Risk Belirlemeye Yönelik Olarak Kurulan Komitenin Varlığı



Ankete verilen cevaplar doğrultusunda yukarıda da ifade edildiği üzere incelenen şirketlerden dokuzunun bağımsız denetim hizmeti aldığı görülmektedir. Bu soruda %100'ü ifade eden bu dokuz şirketten yedisinin diğer bir ifadeyle %78'inin denetçisi, şirketin varlığını ve devamlılığını tehdit edebilecek riskleri zamanında teşhis etmek ve önlem almak adına bir komitenin kurulmasını gerekli görmemektedir. Soruyu yanıtlayan şirketlerin %22'sini ifade eden sadece iki şirket ise denetçilerinin bu uygulamayı gerekli gördüğünü belirtilmiştir. Bu durum ele alınan şirketlerin sadece %22'sinin risklerin erken saptanması ve yönetimiyle ilgili olan TTK'nın 378. maddesine de uyduğunu gösterir. Bu soruyla bağlantılı olarak söz konusu maddeye uyan iki şirketten biri olan **F4** şirketi, riskleri en aza indirmek için oluşturulan risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerini genel kurulun, bu maddeye uyum sağlayan diğer şirket olan **F10** şirketi ise risk ile ilgili sistemlerini yönetim kurulunun oluşturduğunu ifade etmiştir. Bunların dışında kalan şirketlerde risklerin nasıl belirlendiği aşağıdaki Tablo 39'da gösterilmiştir:

Tablo 39. F4 ile F10 Haricindeki Şirketlerde Risklerin Belirlenmesi

Firmaların 2014 Kurumlar Vergisine Göre Sıralanışı	Riskleri Belirleme Yöntemleri
F1	Yönetim Kurulu belirlemektedir.
F2	Belirli dönemlerde akademik destek alınmaktadır.
F3	Çalışan aile üyeleri gözden geçirir.
F5	Yönetim kurulu tarafından bu kurulun toplantılarında kontrol edilir.
F6	Bir risk uzmanıyla çalışıyoruz.
F7	Ortaklar tarafından belirlenmektedir
F8	Yıllık planlama toplantılarında konunun üzerinde durulur.
F9	Kurucumuz tarafından riskler ele alınır.

Aşağıdaki verilen Tablo 40'da ise anketi cevaplayan şirketlerin yönetim kurulundaki üyelerinin sayısı gösterilmektedir.

Tablo 40. Ankete Katılan Şirketlerde Yönetim Kurulunun Üye Sayısının Gösterilmesi

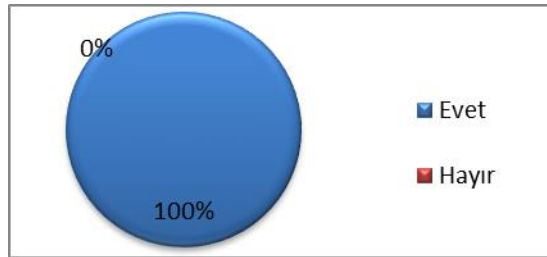
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
Yönetim Kurulunun Üye Sayısı	3	4	3	3	4	6	3	3	3	8

Ankete katılan şirketlerden sadece F2 şirketi, yönetim kurulunda iki tane aile dışı bağımsız üyeye yer verildiğini ve bu üyelerin görev sürelerinin iki yıl olduğu ifade etmekle birlikte söz konusu bu üyelerin oy hakkının olmadığı ve danışman anlamında kurulda bulduklarını not düşmüştür.

Tablo 41. Ankete Katılan Şirketlerde Tedbirli Yöneticiye Verilen Önemin Gösterilmesi

Yönetim kurulu üyelerinizin görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirip, şirketinizin menfaatlerini gözettiğini düşünüyor musunuz?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzelik Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	% 100	10
Hayır	–	–
Toplam	% 100	10

Grafik 26. Ankete Katılan Şirketlerde Tedbirli Yöneticiye Verilen Önemin Gösterilmesi



Tablo 41’de ve Grafik 26’da gösterildiği üzere anketi yanıtlayan katılımcıların tamamı yönetim kurulu üyelerinin görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirdiğini ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyararak gözettiğini düşünmektedir. Kurumsal yönetim açısından önemli olan ve yönetim kurulu üyelerinin ve yönetimle sorumlu üçüncü kişilerin uyması gereken söz konusu bu özen ve bağlılık yükümlüğü TTK madde 369’da gösterilmektedir ve şirketlerin tamamı da bu maddeye uyduğunu belirtmiştir.

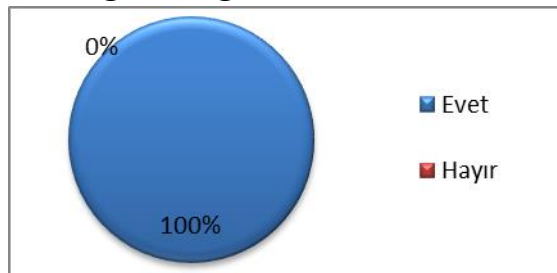
6102 sayılı TTK’da “basiret” ölçüsünden uzak durulmuş, “tedbirli yönetici” kavramına yer verilmiştir. Tedbirli yöneticiden beklenen özen kuralı ile şirketin menfaatlerinin gözetilmesine vurgu yapılmış ve sadece işletme konusuna bağlanan bir özen kastedilmemiştir. Özenin işletme konusuna bağlanmasıyla yönetim kurulu üyesinin sadece söz konusu alanda teknik bilgiye sahip olması gerekliliğine dikkat

edilecek, ancak şirket yönetimi için önem arz eden sır saklama, finans politikası ve sermayenin korunması gibi konularda gösterilmesi gereken özene önem verilmeyecektir. Bu sebeple “tedbirli yönetici” kavramı yönetici sıfatıyla işin gerektirdiği tüm bu özeni de kapsamaktadır. Diğer taraftan “tedbirli yönetici” kavramı karar ve eylemlerde nesnel davranışı da ifade etmektedir (Turgut, 2013: 46).

Tablo 42. Ankete Katılan Şirketlerde Yönetim Kurulu Toplantılarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi

Yönetim kurulu toplantılarınız etkin olarak görevini yerine getirebilmesi için belirli ve düzenli aralıklarla yapılmakta mıdır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	% 100	10
Hayır	–	–
Toplam	% 100	10

Grafik 27. Ankete Katılan Şirketlerde Yönetim Kurulu Toplantılarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi

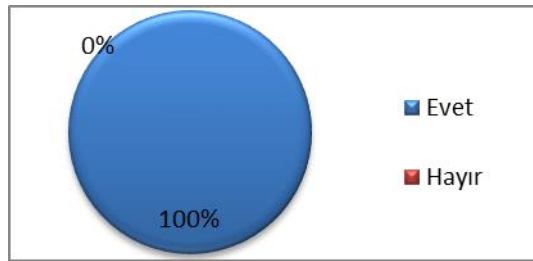


Anket doğrultusunda incelenen şirketlerin tamamında yönetim kurulu toplantıları etkin olarak görevini yerine getirebilmesi amacıyla belirli ve düzenli aralıklarla yapılmaktadır. Yönetim kurulunun düzenli ve amacına uygun olarak toplanması, ele alınan şirketlerde bu kurulun aktif bir şekilde çalıştığını göstermekle birlikte bu durum ise şirketlerin gelişimini ve stratejilerini belirleyebilmeleri açısından da önemli olup söz konusu kurulun faaliyetleri hakkında düzenli olarak bilgilendirilme yapılmasını sağlayarak ve çatışmaları önleyebilecek hesap verilebilir bir ortamın oluşmasına katkıda bulunarak kurumsal yönetime hizmet eder. Bunun yanında düzenli yapılan bu toplantılara katılımın sağlanmasına da dikkat edilmelidir.

Tablo 43. Ankete Katılan Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin Bilgi Alma ve İnceleme Haklarının Değerlendirilmesi

Yönetim kurulu toplantılarında üyeleriniz şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteyip, inceleme hakkını kullanabilmekte ve sorduğu sorulara yeterli cevabı alabilmekte midir?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%100	10
Hayır	–	–
Toplam	%100	10

Grafik 28. Ankete Katılan Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin Bilgi Alma ve İnceleme Haklarının Değerlendirilmesi

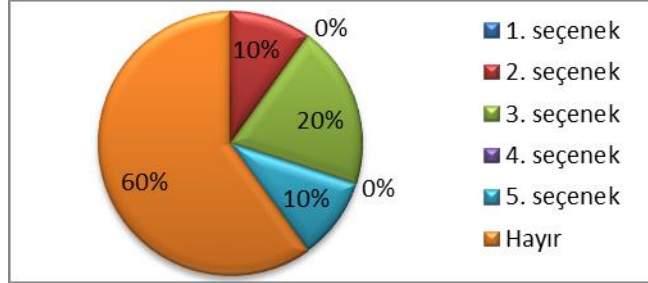


Araştırmaya katılan şirketlerin tamamında yönetim kurulu toplantılarında üyeler şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteyip, inceleme hakkını kullanabilmekte ve sorduğu sorulara yeterli cevabı alabilmektedir ve bu durum TTK'nın 392. maddesinde ifade edilmektedir.

Tablo 44. Ankete Katılan Şirketlerde Yönetim Kurulunda Denetim Komitesinin Varlığı

Şirketinizde yönetim kurulunda denetim komitesi mevcut mudur?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet. Bağımsız icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. (1.seçenek)	–	–
Evet. Bağımsız üyelerden ve icrada görev alan üyelerden seçilir. (2.seçenek)	%10	1
Evet. İcra görevli yönetim kurulu üyelerinden seçilir. (3.seçenek)	%20	2
Evet. Yönetim kurulu dışında konuda uzman, bağımsız ve tecrübeli kişilerden oluşmaktadır. (4.seçenek)	–	–
Evet. Yönetim kurulu yapısı dışında şirkette çalışan uzman ve tecrübeli kişilerden oluşmaktadır. (5.seçenek)	%10	1
Hayır	%60	6
Toplam	%100	10

Grafik 29. Ankete Katılan Şirketlerde Yönetim Kurulunda Denetim Komitesinin Varlığı



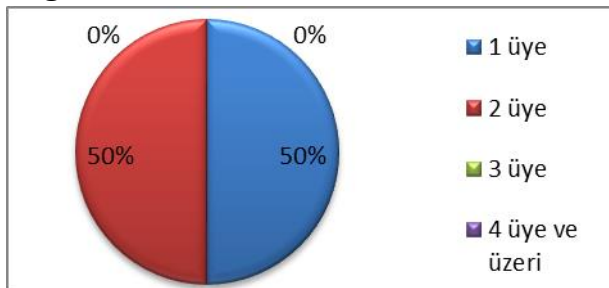
Ankete katılan şirketlerin çoğunluğunu ifade eden %60'lık bölümünde denetim komitesinin bulunmadığı görülmektedir. TTK'nın 366. maddesinin II. fıkrasında bu komiteye vurgu yapılarak şu ifadeye yer verilmiştir; “Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir.” Ancak görüldüğü üzere bu kanunda komitelerin kurulması bir öneri niteliği taşımakta olup, zorunlu tutulmamıştır. SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'ne (Seri: II, No:17.1) göre de yönetim kurulu bünyesinde oluşturulması gereken komitelerden biri denetimden sorumlu komitedir ve bu tebliğde yer alan madde 4.5.3'e göre üyelerin çoğunluğunun icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması gerekir. Bu konu SPK Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ, Seri: X, No: 22, madde 25'de de geçmektedir. Ele alınan şirketlerin de %40'ında denetim komitesi bulunmaktadır. Ancak SPK tebliğlerinde belirtildiği gibi bu şirketlerin hiç birinde birinci tanımda verildiği üzere denetim komitesi bağımsız icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmemiştir. Tablo 44'de denetim komitesinin mevcut olduğu şirketlerde bu komitenin üyelerini seçerken hangi özelliklerin dikkate alındığı gösterilmektedir. Şirketlerin %10'unda denetim komitesi bağımsız ve icrada görev alan üyelerden, %20'sinde ise sadece icrada görevli yönetim kurulu üyelerinden seçilir. Şirketlerin kalan %10'unda da denetim komitesi yönetim kurulu yapısı dışında şirkette çalışan uzman ve tecrübeli kişilerden oluşmaktadır. Bunun yanında ele alınan şirketlerin halka açık olmamalarından dolayı denetim komitesi bulundurması zorunlu olmamakla birlikte bu komitenin kurumsal yönetim açısından önemli bir düzenleme olduğu da unutulmamalıdır.

Denetim komitesi, iç denetimin güvence fonksiyonunu bağımsız ve tarafsız olarak yerine getirmesi için oluşturulmuş kurumsal bir komitedir. Kurumsal yönetim içerisinde etkin olarak işleyen bir denetim komitesinin bulunması, iç denetim faaliyetlerinin kalitesini ve etkinliğini artıracak gibi bağımsız denetimin etkinliğinde sağlayarak, paydaşlarının haklarının korunması için oluşturulacak kurumsal yönetim yapısının da önemli bir parçası olacak ve kurumsal yönetime uygun olarak şirket performansı ile ilgili denetimin etkin ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesini de temin edecektir. İç kontrol faaliyetlerinin üst düzeyde izlenmesi ve etkinliğinin sağlanması, muhasebe ve mali raporların işleyişini ve güvenilirliğini yönetim kurulu adına gözetmekle yükümlü olan bu komite, diğer bir ifadeyle kurumsal yönetimin işletmede gelişebilmesi için iç denetime yardımcı olmaktadır. Bu şekilde etkin bir iç denetim ve doğru yapılandırılmış denetim komitesi ile kurumsal yönetim daha bütüncül ve güçlü bir hale gelecektir (Türedi, Karakaya ve İldem, 2015: 69-70; Yakar, 2015: 252-253-258). Ancak şirketlerin çoğunluğunda bu yapılar mevcut değildir.

Tablo 45. Ankete Katılan Şirketlerde Denetim Komitelerinin Üye Sayısının Değerlendirilmesi

Denetim komitesi kaç üyeden oluşmaktadır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
1 üye	%50	2
2 üye	%50	2
3 üye	–	–
4 üye ve üzeri	–	–
Toplam	%100	4

Grafik 30. Ankete Katılan Şirketlerde Denetim Komitelerinin Üye Sayısının Değerlendirilmesi

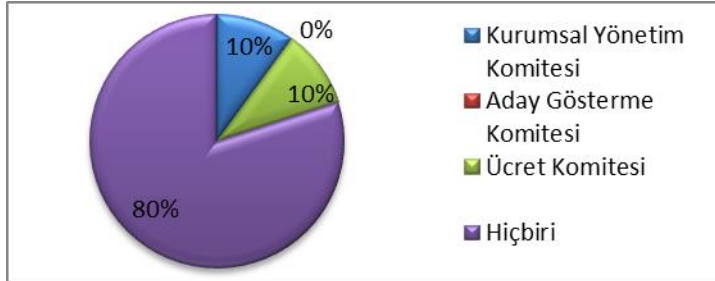


Denetim komitesinin var olduğu dört şirket bu soru için %100'ü ifade etmektedir. Bu dört şirketin %50'lilik kısmını gösteren iki şirketin denetim komitesinde bir üye mevcuttur ve bu şirketler SPK belirtilen denetim komitesi üye sayısına uymamaktadır. SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'nde (Seri:II, No:17.1) yer alan madde 4.5.3'e göre komitelerin en az iki üyeden oluşması gerekir. Ayrıca bu durum yine SPK tarafından çıkarılan Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliği'de de belirtilmiştir. Burada yer alan madde 25'e göre; *hisse senetleri borsada işlem gören ortaklıklar (bankalar hariç); yönetim kurulu tarafından kendi üyeleri arasından seçilen en az iki üyeden oluşan denetimden sorumlu komite kurmak zorundadırlar.* Denetim komitesinin mevcut olduğu bu şirketlerin kalan %50'lik kısmını oluşturan iki şirket SPK'nın söz konusu bu kuralına uyum sağlamakta ve denetim komitesini iki üyeden oluşmaktadır. Ancak araştırma kapsamındaki şirketler halka kapalı yapıda olduklarından dolayı, bu şirketlerin denetim komitesini bünyelerinde barındırma ve SPK'da belirtilen üye sayısına uyma zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu durum ele alınan şirketlerin SPK düzenlemelerine yönelik algılarının zayıf olduğunu gösteren bir unsur olarak kabul edilebilir.

Tablo 46. Ankete Katılan Şirketlerdeki Denetim Komitesi Dışındaki Komitelerin Değerlendirilmesi

Denetimden sorumlu komitesi dışında, yönetim kurulunuzun bünyesinde çalışmalarını daha sağlıklı yürütülmesi için hangi komiteler bulunmaktadır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeleri Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Kurumsal Yönetim Komitesi	% 10	1
Aday Gösterme Komitesi	–	–
Ücret Komitesi	% 10	1
Hiçbiri	% 80	8
Toplam	% 100	10

Grafik 31. Ankete Katılan Şirketlerdeki Denetim Komitesi Dışındaki Komitelerin Değerlendirilmesi

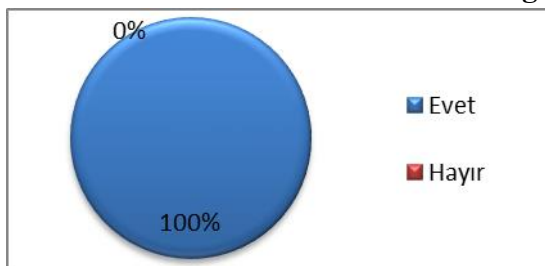


SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'nde (Seri:II, No:17.1) yönetim kurulu bünyesinde denetimden sorumlu komite dışında kurulması önerilen kurumsal yönetim komitesi, aday gösterme komitesi ve ücret komitesi ankete katılan şirketlerin %80'inde mevcut değildir. Şirketlerin sadece %10'unda kurumsal yönetim komitesi, kalan %10'unda ise ücret komitesi bulunmaktadır.

Tablo 47. Ankete Katılan Şirketlerde İmza Yetkisine Sahip Kişilerin Atamaları ve Görevden Alınmaları Sürecinin Değerlendirilmesi

Şirketinizde imza etkisine sahip kişilerin atamaları ve görevden alınmaları yönetim kurulu tarafından mı gerçekleştirilmektedir?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	% 100	10
Hayır	–	–
Toplam	% 100	10

Grafik 32. Ankete Katılan Şirketlerde İmza Yetkisine Sahip Kişilerin Atamaları ve Görevden Alınmaları Sürecinin Değerlendirilmesi



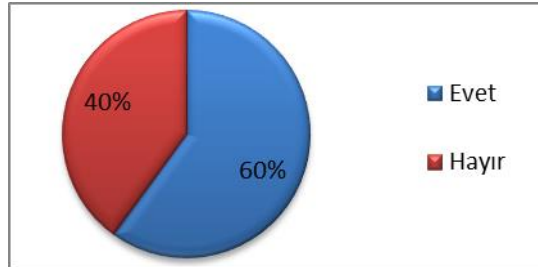
Anketi yanıtlayan şirketlerin tümünde imza yetkisine sahip kişilerin atamalarının ve görevden alınmalarının yönetim kurulu tarafından gerçekleştiği ifade edilmiştir. Bu durum genellikle nepotizmin etkisi altında olan aile şirketleri açısından kurumsallaşma adına atılan önemli bir adım olarak görülebilir. Tablo 47'de ve Grafik 32'de TTK'nın 375. maddesinin d bendindeki yönetim kurulunun devrilemez yetki

ve görevleri arasında bulunan bu duruma şirketlerin tamamının uyduğu görülmektedir.

Tablo 48. Ankete Katılan Şirketlerde Ceza Sisteminin Varlığı

Kanun, esas sözleşme, yönetmelik ve yönetim kurulu talimatlarına uygun olmayan uygulama ve kararlar için oluşturulmuş bir ceza sisteminiz mevcut mudur?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%60	6
Hayır	%40	4
Toplam	%100	10

Grafik 33. Ankete Katılan Şirketlerde Ceza Sisteminin Varlığı

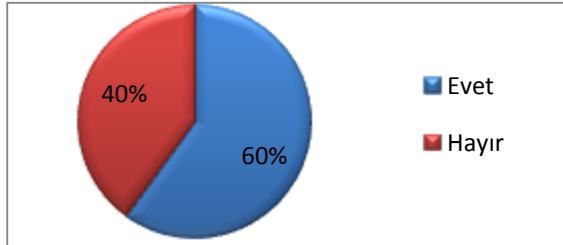


Anketi yanıtlayan şirketlerin %60'ında kanun, esas sözleşme, yönetmelik ve yönetim kurulu talimatlarına uygun olmayan uygulama ve kararlar için oluşturulmuş bir ceza sistemi mevcuttur, geriye kalan %40'lık kısımda ise bu durum söz konusu değildir. Yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkilerine yer verilen TTK'nın 375. maddesinin e bendine göre; *yönetim kurulu yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimini yapmakla yükümlüdür.* Bu doğrultuda oluşturulacak bir ceza sisteminin de oluşabilecek aksaklıklar konusunda önlem alınmasını sağlayarak kurumsal yönetime hizmet ettiğini söyleyebiliriz.

Tablo 49. Ankete Katılan Şirketlerde Tüm Aile Üyelerinin veya Üst Düzey Yöneticilerin Şirketten Borçlanma Durumlarının Değerlendirilmesi

Şirketteki tüm aile üyeleriniz veya üst düzey yöneticileriniz kendi ihtiyaçları için şirketinizden borçlanmakta mıdır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%60	6
Hayır	%40	4
Toplam	%100	10

Grafik 34. Ankete Katılan Şirketlerde Tüm Aile Üyelerinin veya Üst Düzey Yöneticilerin Şirketten Borçlanma Durumunun Değerlendirilmesi

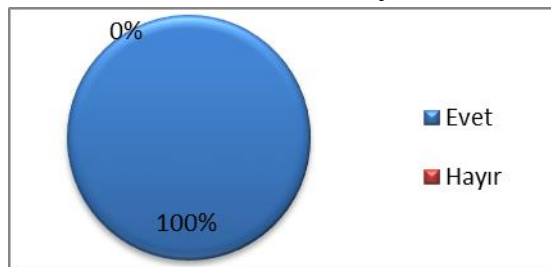


Anket sınırları içerisinde değerlendirilen şirketlerin %40'ı tüm aile üyelerinin veya üst düzey yöneticilerinin kendi ihtiyaçları için şirketten borçlanmadığını savunmuştur. Bu şirketlerin %60'lık kesimi ise söz konusu bireylerin şirketin kasasını kendi ihtiyaçları için kullandığını belirtmiştir. Bu durum ankete katılan şirketlerin çoğunluğunun, TTK'nın pay sahiplerinin şirketle işlem yapma ve şirketten borçlanma yasağı başlığındaki 395. maddesine uymadığını gösterir.

Tablo 50. Ankete Katılan Şirketlerde Bilişim Teknolojisinin Varlığı

Bilişim teknolojilerinden yararlanmakta mısınız?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeleri Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%100	10
Hayır	–	–
Toplam	%100	10

Grafik 35. Ankete Katılan Şirketlerde Bilişim Teknolojisinin Varlığı



Tablo 50'de ve Grafik 35'te de görüldüğü üzere çalışma kapsamındaki şirketlerin tamamı firmalarında bilişim teknolojilerinin mevcut olduğunu ve bundan yararlandığını ifade etmiştir.

Aşağıdaki tabloda ise, bu bölümde ele alınan konular arasından ve kurumsal yönetim açısından en önemli görülen eksikliklerin ankete katılan hangi şirketlerde mevcut olduğu daha detaylı bir şekilde ifade edilmiştir. Bu doğrultuda sadece F2 şirketinin kurumsal yönetim açısından daha iyi durum olduğu söylenilebilmektedir.

Tablo 51. Ankete Katılan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Açısından En Önemli Eksikliklerin Ayrıntılı Gösterimi

		KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN ÖNEMLİ UNSURLAR									
		İnternet Sitesini Bilgi Toplamı Hizmetine Özgülemek	İç Yönerge Varlığı	Kar Dağıtım Politikasının Varlığı	Yönetim Kurulu Başkanı ile Genel Müdürün Yetkilerinin Net Bir Şekilde Ayrılması	Bağımsız Denetim Tabi Olma Durumu	Denetim ve Danışmanlık Hizmetinin Aynı Şirket Tarafından Sunulması	Riskleri Belirlemeye Yönelik Komitenin Kurulması	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Varlığı	Denetim Komitesi Varlığı	Aile Üyelerinin ve Üst Düzey Yöneticilerin Şirketten Borçlanma Durumları
Şirketlerin 2014 Yılı Kurumlar Vergisine Göre Sıralanışı	F1	X	X	X	Evet	Evet	Evet	X	X	X	X
	F2	X	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	X
	F3	X	X	Evet	X	Evet	Evet	X	X	Evet	Evet
	F4	X	Evet	X	Evet	Evet	Evet	Evet	X	Evet	X
	F5	Evet	X	Evet	X	Evet	Evet	X	X	Evet	Evet
	F6	X	X	X	X	Evet	Evet	X	X	X	Evet
	F7	X	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	X	X	X	X
	F8	X	X	X	X	X	-	-	X	X	Evet
	F9	X	X	X	X	Evet	Evet	X	X	X	Evet
	F10	Evet	X	X	X	Evet	Evet	X	X	X	Evet
Olumlu Cevapların Toplam %'si		%20	%30	%40	%40	%90	%100 (9 şirket üzerinden)	%22 (9 şirket üzerinden)	%10	%40	%60

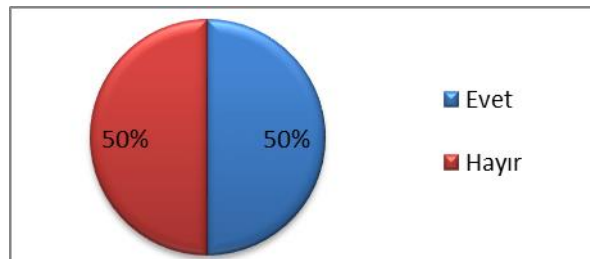
3.4.4. Ankete Katılan Şirketlerde Kurumsallaşmaya Verilen Önemin Değerlendirilmesi

Çalışmamızın bu bölümde ele alınan şirketlerde kurumsallaşma uygulamalarına yeteri kadar önem verilip verilmediğini incelemek amacıyla sorulan sorular analiz edilmiştir.

Tablo 52. Ankete Katılan Şirketlerde Aile Anayasasının Varlığı

İşletmenizin faaliyetlerini kişilere bağımlı olmadan sürdürebildiği, işleyişle ilgili standart ve kuralların belirlendiği yazılı bir aile anayasanız mevcut mudur?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%50	5
Hayır	%50	5
Toplam	%100	10

Grafik 36. Ankete Katılan Şirketlerde Aile Anayasasının Varlığı

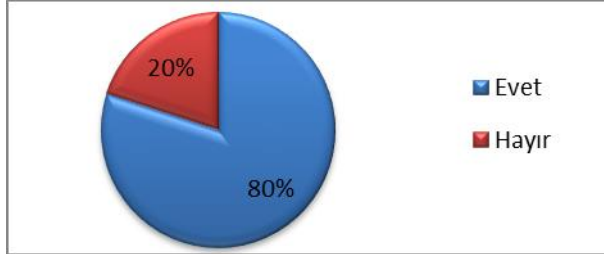


Yukarıdaki Tablo 52’de ve Grafik 36’da görüldüğü üzere ankete katılan şirketlerin yarısını ifade eden beş şirkette işletmenin faaliyetlerinin kişilere bağımlı olmadan sürdürebilmesini ve işleyişle ilgili standart ve kuralların belirlenmesini sağlayan yazılı bir aile anayasası mevcutken, yarısında kurumsallaşma adına önemli olan söz konusu bu düzenleme mevcut değildir.

Tablo 53. Aile Anayasası Bulunan Şirketlerin Bu Konudaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Eğer cevabınız evet ise, bu oluşturulan ve yazılı hale getirilen kural ve standartların işletmenizde yaşanan sorunların ve çatışmaların çözülmesinde yararlı olduğu düşünüyor musunuz?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%80	4
Hayır	%20	1
Toplam	%100	5

Grafik 37. Aile Anayasası Bulunan Şirketlerin Bu Konudaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi

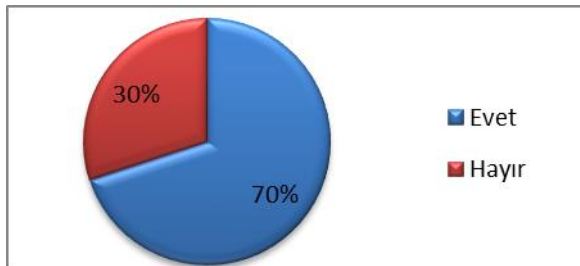


Tablo 53'de ve Grafik 37'de de görüldüğü üzere şekilde araştırma kapsamında aile anayasasının mevcut olduğu beş şirket bu soru için %100'ü ifade eder. Buna göre bu beş şirket içerisinde anayasanın amacına hizmet ettiğini diğer bir ifadeyle şirketteki yaşanan çatışmaların çözümünde yararlı olduğunu düşünen şirketler %80 iken, görünürde anayasası mevcut olmasına rağmen bu anayasanın herhangi bir işlevi olmadığını ifade edenler ise %20'lik bir kesimdir.

Tablo 54. Ankete Katılan Şirketlerde Aile Konseyinin Varlığı

Aileyi temsil eden, aile ile ilgili konuları tartışıp karara bağlayan, aile üyeleri arasındaki özgür ve açık iletişimi kolaylaştıran bir aile konseyiniz var mıdır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeleri Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%70	7
Hayır	%30	3
Toplam	%100	10

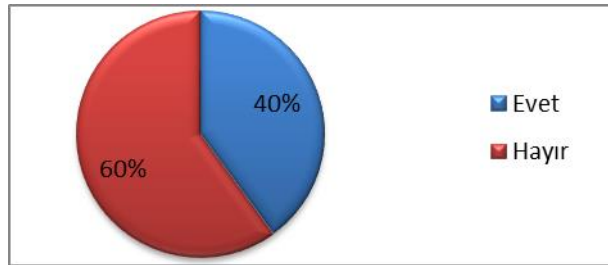
Grafik 38. Ankete Katılan Şirketlerde Aile Konseyinin Varlığı



Tablo 54'de ve Grafik 38'de ele aldığı üzere aile ile ilgili konuların tartışılıp karara bağlanmasına ve böylece aile üyeleri arasındaki özgür ve açık iletişimin daha kolay sağlanmasına yardımcı olan, aileyi temsil eden bu konsey ankete katılan şirketlerin %70'inde mevcut iken, kalan %30'luk kısımda böyle bir yapı yoktur.

Tablo 55. Ankete Katılan Şirketlerde Haleflik Planlamasının Varlığı

Yönetimin başındaki kişinin aniden kaybedilmesine hazır olmak ve devir işleminin kabusa dönüşmesini engellemek amacıyla bir sonraki kuşağın yönetimi devralmasıyla ilgili bir haleflik planlamanız bulunmakta mıdır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%40	4
Hayır	%60	6
Toplam	%100	10

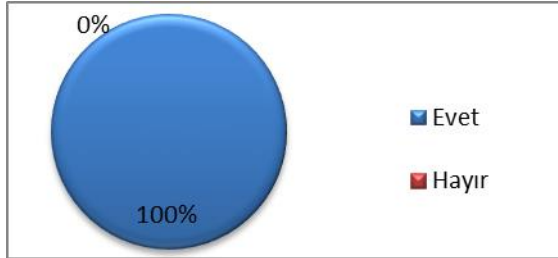
Grafik 39. Ankete Katılan Şirketlerde Haleflik Planlamasının Varlığı

Tablo 55’de ve Grafik 39’da ortaya konulduğu gibi yönetimin başındaki kişinin aniden kaybedilmesine hazır olmak ve devir işleminin kabusa dönüşmesini engellemek amacıyla bir sonraki kuşağın yönetimi devralmasıyla ilgili bir haleflik planlaması ankete katılan şirketlerin %40’ında mevcut iken, bu şirketlerin %60’ında böyle bir plan yoktur. Aile şirketlerinin yaşam süresinin kısalmasının en önemli nedenlerinden biri olan yönetimin bir sonraki nesle devri konusunda sorun yaşanmaması amacıyla oluşturulan bu söz konusu planlamanın ankette ele alınan şirketlerin çoğunluğunda bulunması kurumsallaşma adına önemli bir adımdır.

Tablo 56. Ankete Katılan Şirketlerde Gelecek Neslin Tecrübesine Verilen Önemin Değerlendirilmesi

Gelecek nesillerinizin yönetime hazırlanması adına teorik bilgiye sahip olması kadar iş sahasıyla alakalı pratik bilgiye ve deneyime sahip olması için daha önce başka bir şirkette çalışmasına önem verilmekte midir?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%100	10
Hayır	–	–
Toplam	%100	10

Grafik 40. Ankete Katılan Şirketlerde Gelecek Neslin Tecrübesine Verilen Önemin Değerlendirilmesi

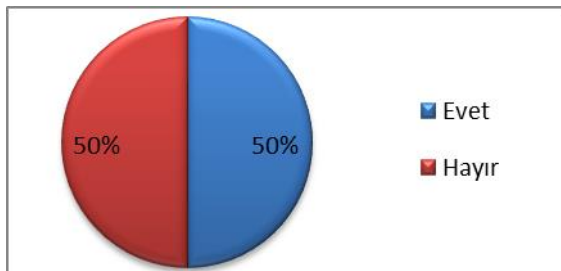


Tablo 56'da ve Grafik 40'da ifade edildiği gibi araştırma kapsamında incelenen şirketlerin tamamı gelecek nesillerin yönetime hazırlanması amacıyla teorik bilgiye sahip olması kadar iş sahasıyla alakalı pratik bilgi ve deneyim de sahip olması için daha önce başka bir şirkette çalışmasına önem vermektedir. Ancak önceki bölümdeki Tablo 16'da ele aldığı üzere, anketi yanıtlayan ve şirkette üst düzey bir pozisyonda bulunan katılımcıların %90'ının sektör ve şirketteki çalışma süresinin aynı olması, mevcut üst düzey yöneticilerin tecrübe sahibi olmadan şirkette çalışmaya başladıklarını ortaya koymakla birlikte bu soru ise söz konusu bu yöneticilerin artık yeni neslin yetiştirilmesinde deneyim kazanmasına önem verdiğini göstermektedir.

Tablo 57. Ankete Katılan Şirketlerde Hissedar Sözleşmesinin Varlığı

Şirkette yer almak istemeyen varislerin şirket hisselerini aile dışından kişilere satmasını engellemek ve böylece şirketin bölünme riskini ortadan kaldırmak amacıyla bir hissedar sözleşmeniz mevcut mudur?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%50	5
Hayır	%50	5
Toplam	%100	10

Grafik 41. Ankete Katılan Şirketlerde Hissedar Sözleşmesinin Varlığı

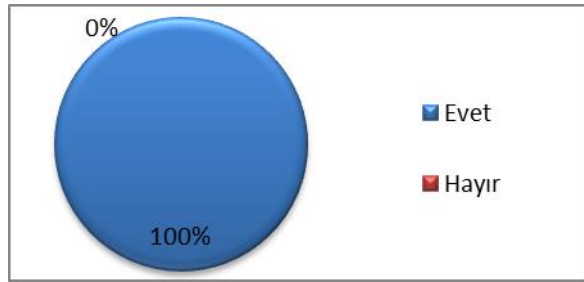


Tablo 57'ye ve Grafik 41'e göre, şirkette yer almak istemeyen varislerin şirket hisselerini aile dışından kişilere satmasını engellemek ve böylece şirketin bölünme riskini ortadan kaldırmak amacıyla hazırlanan hissedar sözleşmesi ankette değerlendirilen şirketlerin yarısında mevcuttur. Kalan yarısında ise böyle bir uygulama söz konusu değildir.

Tablo 58. Ankete Katılan Şirketlerde Uzman Kişilerin Varlığı

Şirketinizdeki iş ve işlemler genellikle alanında uzman kişiler tarafından mı yerine getirilmektedir?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	% 100	10
Hayır	–	–
Toplam	% 100	10

Grafik 42. Ankete Katılan Şirketlerde Uzman Kişilerin Varlığı

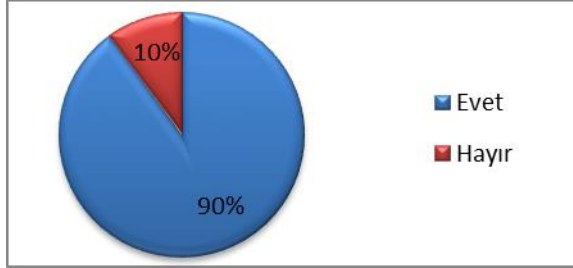


Tablo 58'de ve Grafik 42'de yer aldığı üzere anket vasıtasıyla incelenen şirketlerin tamamında iş ve işlemler genellikle alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilir. Bu durum kurumsallaşmanın adımlarından biri olan profesyonelleşme açısından önemlidir.

Tablo 59. Ankete Katılan Şirketlerde Aile Üyesi Çalışanlar ile Profesyonel Çalışanlara Sunulan Şartların Değerlendirilmesi

Görev, yetki ve sorumluluk, ücret, terfi vb. konularda aile üyesi çalışanlar ile profesyonellere eşit şartlar sunulmakta mıdır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	% 90	9
Hayır	% 10	1
Toplam	% 100	10

Grafik 43. Ankete Katılan Şirketlerde Aile Üyesi Çalışanlar ile Profesyonel Çalışanlara Sunulan Şartların Değerlendirilmesi

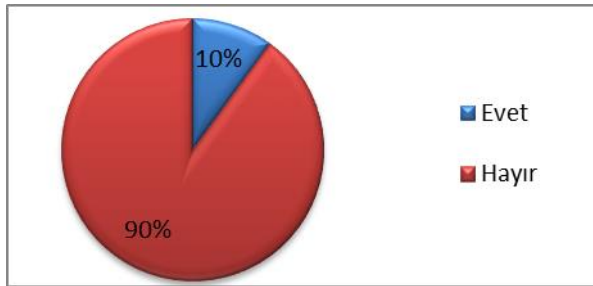


Aile üyesi çalışanlar ile profesyonel çalışanların görev, yetki ve sorumluluk, ücret, terfi vb. konularda eşit şartlarda olduğunu savunan şirketler %90 iken, sadece bir şirketi ifade eden %10'luk kesimde aile üyesi olan çalışanlar ile profesyonellere eşit şartlar sunulmadığı belirtilmiştir.

Tablo 60. Ankete Katılan Şirketlerde Nepotizmin Etkisi

Aile üyelerinin deneyimlerine ve işin gerektirdiği nitelikleri taşıyıp taşımadığına bakılmaksızın şirkette çalıştırıldığını düşünüyor musunuz?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	% 10	1
Hayır	% 90	9
Toplam	% 100	10

Grafik 44. Ankete Katılan Şirketlerde Nepotizmin Etkisi

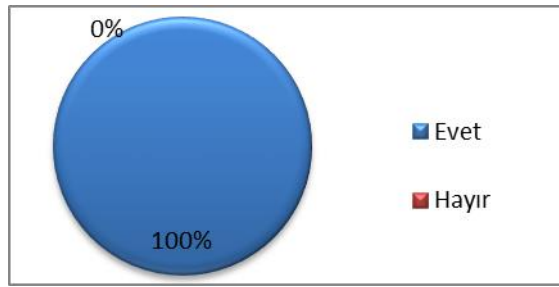


Ankete katılan şirketlerden sadece birinde aile üyelerinin deneyimlerine ve işin gerektirdiği nitelikleri taşıyıp taşımadığına bakılmaksızın şirkette çalıştırıldığı başka bir deyişle şirketinde nepotizmin etkili olduğunu ifade etmektedir. Ancak söz konusu şirketlerin %90'ı ise kurumsallaşma konusunda en büyük engellerden olan nepotizmin kavramının kendi şirketlerinde etkili olmadığı görüşündedir.

Tablo 61. Ankete Katılan Şirketlerde Çalışanların Eğitimine Verilen Önemin Değerlendirilmesi

Çalışanların şirketin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almasına dikkat edilmekte midir?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	% 100	10
Hayır	–	–
Toplam	% 100	10

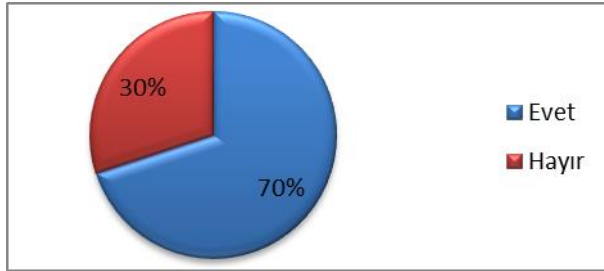
Grafik 45. Ankete Katılan Şirketlerde Çalışanların Eğitimine Verilen Önemin Değerlendirilmesi



Anket kapsamında ele alınan şirketlerin tamamında çalışanların, şirketin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almasına özen gösterildiği Tablo 61’de ve Grafik 45’de ifade edilmiştir. Gerekli eğitimleri almayan çalışanlar, eski bilgileriyle değişimin hızına ayak uydurmakta zorlanacaktır. Şirketin stratejik olarak geleceğe yatırım yapmasının gereği olan bu eğitimler, personelin gerek kişisel gelişimin desteklenmesine gerekse günün değişen koşullarına uyum sağlamasına yönelik olmalıdır. Bu eğitimler doğrultusunda edilen bilgi ve yetenekler de göz önüne alınarak şirkette kimlerin hangi pozisyonda ve hangi sırayla olacağı söz sahibi olacağı da planlanmalıdır.

Tablo 62. Ankete Katılan Şirketlerde Stratejik Planlamanın Varlığı

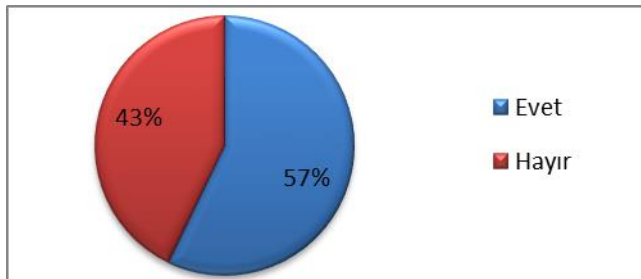
Günümüz iş dünyasında artan karışıklığın ve belirsizliğin dezavantajını azaltmak, işletmenizin geleceğini görebilmek ve bu doğrultuda yeni hedefler belirleyebilmek adına şirketinizde stratejik planlama yapılmakta mıdır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	% 70	7
Hayır	% 30	3
Toplam	% 100	10

Grafik 46. Ankete Katılan Şirketlerde Stratejik Planlamanın Varlığı

Günümüz iş dünyasında artan karışıklığın ve belirsizliğin dezavantajını azaltmak, işletmenin geleceğini görebilmek ve bu doğrultuda yeni hedefler belirleyebilmek adına çalışmada incelenen şirketlerin %70'inde stratejik planlama yapılmaktadır. Bu da şirketlerin büyük bir kısmında gelecekte ne yapılması ve nereye gidilmesi gerektiği konularında belirlenen hedeflere ulaşmasına imkan sağlayacak düzenlemelerin açıklandığını ve şirketin yönünün ortaya konulduğunu gösterir.

Tablo 63. Ankete Katılan Şirketlerde Stratejik Kararların Alınmasında Tüm Çalışanların Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Eğer cevabınız evet ise, şirketinizdeki bu stratejik kararların alınmasında sadece aile üyelerinin değil tüm çalışanların katılımı sağlanmakta mıdır?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%57,1 (~%57)	4
Hayır	%42,8 (~%43)	3
Toplam	%100	7

Grafik 47. Ankete Katılan Şirketlerde Stratejik Kararların Alınmasında Tüm Çalışanların Görüşlerinin Değerlendirilmesi

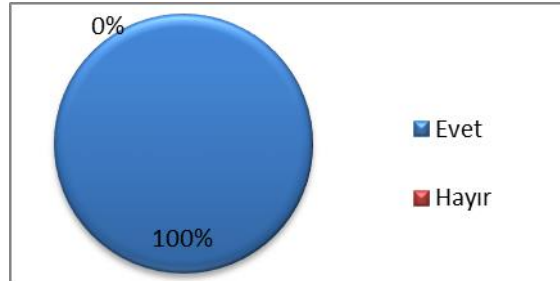
Yukarıda da ifade edildiği üzere, stratejik planlama ankete katılan şirketlerin yedisinde mevcuttur. Dolayısıyla söz konusu bu yedi şirket bu soru için %100'ü ifade etmektedir. Bu yedi şirketin dördünde stratejik kararların alınması sürecinde sadece aile üyelerinin değil tüm çalışanların katılımı sağlanmaktadır. İncelenen

şirketlerin kalan üçünde ise bu durum söz konusu değildir. Kurumsallaşma, şirketlerin her türlü faaliyetinde kişilere bağımlı olmamasını ifade ettiğinden kurumsallaşmanın adımlarından olan stratejik planlama sürecinde sadece aile üyelerine bağlı kalınmaması ve tüm çalışanların görüşlerinin dikkate alınması önemlidir.

Tablo 64. Ankete Katılan Şirketlerde Tecrübe Farklarının Giderilmesi Adına Yapılan Eğitimin Değerlendirilmesi

İşletmenizde aynı ve benzer işleri yapan personeller arasındaki eğitim ve tecrübe farklarını gidermek için aile üyesi olan ve olmayan çalışanlara şirket içi eğitim verilmekte midir?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	%100	10
Hayır	–	–
Toplam	%100	10

Grafik 48. Ankete Katılan Şirketlerde Tecrübe Farklarının Giderilmesi Adına Yapılan Eğitimin Değerlendirilmesi

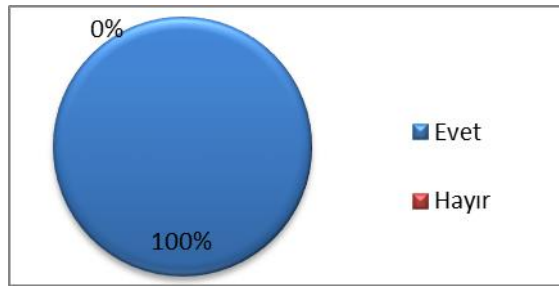


Şirketlerin kurumsallaşması için atılması gereken adımlardan biri olan profesyonelleşme sürecinde alanında uzman kişilerin istihdamı yanında aile üyesi çalışanlarında eğitilmesi önemlidir. Bu doğrultuda anket kapsamındaki şirketlerin tamamında aynı ve benzer işleri yapan personeller arasındaki eğitim ve tecrübe farklarını gidermek için aile üyesi olan ve olmayan çalışanlara şirket içi eğitimlerin verildiği ifade edilmektedir. Bu şekilde aile üyesi olan ve olmayan çalışanların eğitimlere ortak katılımı şirketin verimliliğini arttıracaktır.

Tablo 65. Ankete Katılan Şirketlerin Aile ve İş ile İlgili Konulara Olan Tutumunun Değerlendirilmesi

Aile ile ilgili olaylar ve işle ilgili önceliklerin birbirinden ayrı tutulmasına, çalışan aile üyelerinin kendi aralarındaki sorunları işe yansıtmasına dikkat edilmekte midir?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdeler Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	% 100	10
Hayır	–	–
Toplam	% 100	10

Grafik 49. Ankete Katılan Şirketlerin Aile ve İş ile İlgili Konulara Olan Tutumunun Değerlendirilmesi



Değerlendirilmeye tabi tutulan şirketlerin tamamında aile ile ilgili olaylar ve işle ilgili önceliklerin birbirinden ayrı tutulmasına ve çalışan aile üyelerinin kendi aralarındaki sorunları işe yansıtmasına özen gösterilmektedir. Bu durum, aile ve iş meselelerinin birbirine karıştırılması ve ailenin değerlerinin öncelikli sayılması nedeniyle ortaya çıkacak sorunların söz konusu şirketlerde önüne geçilmeye çalışıldığının göstergesi olarak sayılabilir.

Tablo 66. Ankete Katılan Şirketlerde Kurumsallaşmanın Unsurlarının Genel Gösterimi

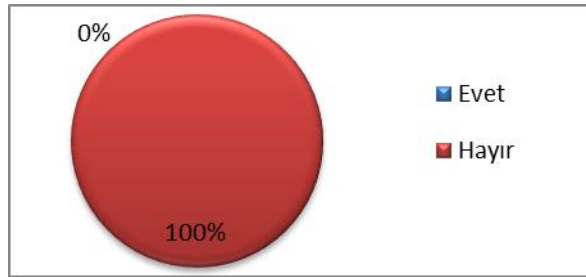
		Şirketlerin 2014 Yılı Kurumlar Vergisine Göre Sıralanışı										Evetlerin Toplam %'si
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	
Sorular/ Şirket ve Aile İlişkilerinin Kurumsallaşmasındaki Önemli Göstergeler	Aile anayasasının varlığı	X	Evet	Evet	Evet	X	X	Evet	Evet	X	X	%50
	Aile konseyinin varlığı	Evet	Evet	X	Evet	Evet	X	Evet	Evet	X	Evet	%70
	Haleflik (devir) planlamasının varlığı	Evet	Evet	X	Evet	X	X	X	Evet	X	X	%40
	Yeni neslin eğitilmesi (teorik bilgi yanında tecrübeye verilen önemin değerlendirilmesi)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	%100
	Hissedar sözleşmesinin varlığı	X	Evet	Evet	Evet	Evet	X	Evet	X	X	X	%50
	Profesyonelleşme (uzman kişilerin varlığı)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	%100
	Çalışanların (aile üyesi olan iş gücü de dahil) eğitimine önem verilmesi	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	%100
	Stratejik planlama varlığı	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	X	Evet	Evet	X	X	%70
	Çatışma yönetimi (aile ile ilgili olaylar ve iş ile ilgili önceliklerin birbirinden ayrı tutulması)	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	%100
	Aile üyesi çalışanlar ile profesyonellere eşit şartlar sunulması	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	%90
Nepotizmin Etkisi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Evet	X	%10

Araştırmanın belli bir noktasından sonraki aşamada, ilave sorular sorulması gerekli görülmüştür. Bu doğrultuda çalışmamızda EK-2’de gösterilen "Araştırılması Gereken İlave Sorular" hazırlanmıştır. Bu sorulardan elde edinilen bilgiler gerek şirketlerin internet sitelerinden gerekse tekrar telefonla alınan randevularla öğrenilmiş ve aşağıda yorumlanmıştır.

Tablo 67. Ankete Katılan Şirketlerin TAİDER’e Üye Olma Durumu

Şirketiniz Türkiye Aile İşletmeleri Derneği’ne (TAİDER) üye midir?	Verilen Cevapların Toplam İçindeki Yüzdelik Payı	Şirket Sayısı (Frekans)
Evet	–	–
Hayır	% 100	10
Toplam	% 100	10

Grafik 50. Ankete Katılan Şirketlerin TAİDER’e Üye Olma Durumu



Araştırmaya katılan şirketlerin tamamı Türkiye Aile İşletmeleri Derneği’ne üye olmadıklarını ifade etmişlerdir. Anket kapsamındaki şirketlerin verdiği bu bilgiyi teyit etmek amacıyla vizyonu diğer bir ifadeyle varlık nedeni *ailede birlik, işletmede sürdürülebilirlik söylemi ile ülkemiz aile şirketlerinin nesiller boyu devamlılığına önderlik etmek*, misyonu başka bir deyişle nihai hedefi ise *ülkemizin, aile şirketlerinin gelecek nesillere devrinde en başarılı ülke olmasını sağlamak* olan Türkiye Aile İşletmeleri Derneği’nin internet sitesinden elde edilen bilgiler doğrultusunda söz konusu derneğin kurumsal üyeleri olan şirketler aşağıda Tablo 68’de listelenmiştir.

Tablo 68. Türkiye Aile İşletmeleri Derneği Kurumsal Üyeleri

TAİDER (TÜRKİYE AİLE İŞLETME DERNEĞİ) KURUMSAL ÜYELERİ	TAİDER'DEKİ KURUMSAL ÜYELER ARASINDA BULUNAN HALKA AÇIK ŞİRKETLER
ABALIOĞLU HOLDİNG A.Ş.	×
ABALIOĞLU YEM SOYA VE TEKSTİL SAN. A.Ş.	×
ADALI HOLDİNG A.Ş.	×
AGT AĞAÇ SAN. VE TİC. A.Ş.	×
AKÇA HOLDİNG A.Ş.	×
AKTAŞ HOLDİNG A.Ş.	×
AROMSA	×
ARZUM A.Ş.	✓
ASM AS MANTO	×
ASTER TEKSTİL	×
AŞÇIOĞLU A.Ş.	×
ATAY HOLDİNG A.Ş.	×
ACEKA HOLDİNG A.Ş.	×
AYTİM TEKSTİL	×
BARÇIN SPOR	×
BATIÇİM	✓
BEYDEMİR LTD. ŞTİ.	×
BORTAR HAZIR YEMEK VE GIDA SAN. TİC. A.Ş.	×
BATILI LTD	×
CAM MERKEZİ	×
CANPA HOLDİNG	×
CRYOCAN	×
ÇOLAKOĞLU METALURJİ A.Ş.	×
DALAN KİMYA	×
DİRİNLER MAKİNA	×
CAN GRUP (SİGORTA ARACILIK HİZMETLERİ)	×
DÖNMEZ DEBRİYAJ	×
EGEMET EGE METAL DÖVME SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	×
ERA ŞEHİRCİLİK MİMARLIK	×
ERSOY PANO LTD. ŞTİ	×
ER-METAL SAN. VE TİC. A.Ş.	×
FARPLAS OTO YEDEK PARÇALARI İMALATI VE İHRACATI A.Ş.	×
FLOKSER TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	×
FİGES FİZİK VE GEOMETRİDE BİLGİSAYAR HİZMETLERİ SİMULASYONU HİZMET TİC. A.Ş.	×
GÜNAYDIN GROUP	×
GÜRES TAVUKÇULUK	×
GÜREL GROUP	×
HAUS SANTRİFÜJ TEKNOLOJİLERİ	×
HİTİT TIBBİ CİHAZLAR A.Ş.	×
ILTER TUAN ARGUN	×
İNCİ AKÜ	×
İNCİ HOLDİNG A.Ş.	×
İNOKSAN SATIŞ PAZ. SAN. TİC. A.Ş.	×
İZMİR MÜHENDİSLİK A.Ş.	×
İZMİR ÖZEL ÇAMLARALTI KOLEJİ	×
KADOOĞLU HOLDİNG	×
KAM A.Ş.	×

KANAT BOYACILIK TİC. VE SAN. A.Ş.	x
KALTUN MADENCİLİK	x
KAPLANLAR SOĞUTMA SAN. VE TİC. A.Ş.	x
KIRCILAR DERİ KÜRK VE GİYİM SAN. A.Ş.	x
KIRÇIÇEĞİ TURİZM İNŞAAT SAN. VE TİC. A.Ş.	x
KİLSAN A.Ş.	x
KOCAER GROUP	x
LİLA KAĞIT	x
MEDİTERA GRUP	x
MAYTEKS ÖRME SAN. VE TİC. A.Ş.	x
NARKONTEKS	x
MOPAK A.Ş.	x
MORAL HUKUK BÜROSU	x
MURAT ÇAY LOJİSTİK	x
NORM CİVATA	x
NSK OTOMOTİV	x
ODAK GROUP	x
ODE	x
ÖZBUĞDAY GRUP	x
PAGMAT A.Ş.	x
PAMUKKALE KABLO	x
PETROYAĞ	x
PİMSA OTOMOTİV A.Ş.	x
SARIGÖZOĞLU	x
SEÇEN TEKSTİL	x
SEPİCİLER ÇAYBAŞI DERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	x
SİPİL İNŞAAT MÜHENDİSLİK PLASTİK SAN. TİC. A.Ş.	x
SÖKE DEĞİRMENCİLİK	x
SUN TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	x
ŞENTAŞ	x
ŞÜKRÜ TÜREDİ TANK İMALI VE TİC. LTD. ŞTİ.	x
TEFİROM İNŞAAT ENERJİ SAN. VE TİC. A.Ş.	x
TERMOİNDÜKSİYON	x
TE-TA TEKNİK TARIM	x
TİLA KOMPOZİT	x
TRC YALITIM YAPI KİMYASALLARI	x
TİRYAKİLER	x
TURUNÇGİL ZİRAAT	x
USPAR TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	x
ÜNVER GRUP OTOMOTİV SAN. VE TİC. A.Ş.	x
VOLKAN İTFAİYE MALZEMELERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	x
YARIŞ KABİN A.Ş.	x
YEŞİLOVA HOLDİNG A.Ş.	x
YÜCEL KOMPOZİT MAL. PAZ. VE TİC. LTD. ŞTİ.	x
YAŞAR HOLDİNG	x

(Kaynak: TAİDER, 2017; KAP, 2017)

Tablo 68’de de görüldüğü üzere TAİDER’in kurumsal üyelerinden yalnızca Arzum A.Ş. ve Batıçim A.Ş. halka açıktır. Bunun yanında araştırma kapsamındaki şirketlerimiz de söz konusu listede yer almadığı görülerek, şirketlerden elde edilen bilgiler doğrulanmıştır. Diğer bir ifadeyle ele alınan şirketlerimizin tamamı,

ülkemizde aile şirketlerinin kurumsallaşmasını ve karlı sürdürülebilir büyümesini destekleyerek, ülkemizin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmayı amaçlayan TAİDER'e üye değildir.

Tablo 69. Ankete Katılan Şirketlerdeki Çalışan Sayısı

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı	8	25	5	7	30	3	4	16	12	19
Mavi Yakalı Çalışan Sayısı	24	67	27	33	68	20	34	29	17	29
Toplam Çalışan Sayısı	32	92	32	40	98	23	38	45	29	48

Tablo 69'da gösterilen şirketlerin toplam çalışan sayısı, Keşan Sosyal Güvenlik Merkezi'nden (SGM) elde edilmiş olup, Ağustos 2017 rakamlarıdır. Beyaz ve mavi yakalı çalışan sayılarının ayrımları için şirketlerin bilgilerine başvurulmuştur. Bu şirketlerin faaliyet gösterdiği sektörlerde göz önüne alındığında, otomotiv, pazarlama, dış ticaret gibi sektörlerde faaliyetlerine devam eden şirketlerde beyaz yakalı diğer bir ifadeyle bedensel değil daha çok zihinsel güç ile çalışanların sayısı daha fazladır. Bu durum ofis/büro çalışanı gibi idari personele daha çok ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Ancak gıda üretim ve inşaat gibi mal veya hizmet üretimi yapan sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde ise arazide, sahada veya üretim tezgahı başında birebir emek sarf eden, diğer bir ifadeyle daha çok beden gücüne dayalı işlerde çalışan mavi yakalı personelin fazla olduğu görülmüştür. Bu da teknik personele daha fazla gereksinim olduğu anlamına gelmektedir.

Çalışanların amaçları ile şirketin amaçları arasında tutarlılık olması yada çalışanların aynı hedef etrafında birleşmesinin sağlanması, şirketlerin kurumsallaşma arayışlarını diğer bir ifadeyle kurumsal örgüt yapısına duyulan ihtiyacı arttıracaktır. Dolayısıyla çalışan sayısı ile kurumsallaşma çabaları arasında aynı yönlü bir ilişkinin var olduğunu söylemek yanlış olamayacaktır. Başka bir deyişle çalışan sayısı arttıkça bu çalışanların şirketteki değer ve ilkeleri kabullenme düzeyinin yükselmesi ve bu bireylerin kendi çıkarlarından ziyade ortak bir hedef dahilinde çalışmasının sağlanması için şirket yapısı ve faaliyetlerinin bireysel inisiyatiften çıkartılarak belirli

kurallara bağlanması yönündeki çabaların da artması gerekmektedir. Bu da kurumsallaşmaya yönelik çabaların artması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla çalışan sayısı arttıkça kurumsallaşma çalışmaları da artan şirketlerin, çalışanların amaç ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, örgütsel amaçlarla bütünleştirilmesi şirkete istikrar kazandıracaktır.

Aşağıdaki Tablo 70’te araştırma kapsamındaki şirketlerin misyon ve vizyonları gösterilmektedir. Gerek şirketlerin internet sitelerinden gerekse yöneticilerin kendilerinden edilen bilgiler doğrultusunda anket kapsamındaki şirketlerin %50’sini ifade eden beş şirket yazılı bir misyon ve vizyonunun bulunmadığını belirtmiştir. Kalan %50’lik kesimin ise yazılı bir misyon ve vizyonu vardır ve görüldüğü üzere söz konusu bu beş şirketin uzun vadeli geniş hedefi diğer bir ifadeyle, vizyonu şirketi büyütme. Bu hedefe ulaşmaları için kurumsallaşmanın başlıca yol olduğu unutulmamalıdır. Şirketin gelecekte olmak istediği yeri, şu andaki durumu, toplumdaki imajı ve yöneticilerin dünya görüşünü, kurumun ayırt ediciliğini temsil ve ifade eden misyon ve vizyonun belirliliği kurumsallaşma sürecinde önemlidir.

Kurumsallaşma hedefi güden şirketlerin misyon ve vizyonunun saptanmış olması gerekir. Bunun nedeni şirketlerin ortaya koyduğu misyon ve vizyona ulaşmak için kurumsallaşma ile belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesinin gerekliliğidir. Ancak şirketlerde kurumsal kimliğin oluşmasında etkili olan misyon ve vizyon kavramları anket kapsamındaki şirketlerin %50’sinde yazılı bir şekilde mevcut değildir. Kurumsallaşmanın misyon ve vizyon tanımı çerçevesinde şekillendiği düşünüldüğünde bu oranın daha da yükselmesi gerekmektedir.

Misyon, şirketin asıl amacını ve bu doğrultuda üstlendiği görevleri tanımlarken, vizyon şirketin gelecekteki görünümünü ortaya koyarak, şirketteki tüm stratejik kararlara, iş, işlem ve ilişkilere bir yön verir. Ortak bir misyon ve vizyon belirlenip, çalışanlara benimsetilmediği ve diğer bütün süreçler bu doğrultuda belirlenmediği sürece, işletme faaliyetleri belirsizliğe sürüklenecek, bu da kurumsallaşmanın önündeki engellerden sayılabilecektir. Bu nedenle tüm çalışanlarla

paylaşılabilecek, örgüt içerisinde iş birliğini arttıracak, yenilikçi bir ortamın oluşmasını temin edecek, çalışanların belirlenen hedefe doğru ilerlemede tek bir vücut olarak hareket etmelerini sağlayacak bir misyon ve vizyon geliştirmenin önemi ihmal edilememelidir (Bayer, 2005: 132).

Tablo 70. Ankete Katılan Şirketlerin Misyon ve Vizyonları

	Misyon	Vizyon
F1	Yurtiçi ve yurtdışı müşterilerimiz için yüksek kalitede ürün ve hizmet üretmek müşteri memnuniyetini her zaman ön planda tutan mevcut anlayışımızı daha da geliştirmektir.	Kalitesini geliştiren, sektörün gelişimine katkıda bulunan aktif bir uluslararası un üretici şirketi olmaktır.
F2	Tarım ve hayvancılık sektöründe, yenilikçi ürün ve hizmetlerle, bilgi ve verimliliği arttırmak.	Sektöründe, uzmanlık ve birikimi ile öncü, değişim yaratan bir kuruluş olarak sürekli büyümek ve gelişmek.
F3	×	×
F4	×	×
F5	Ürünlerimizin kalitesini takdir ve tercih edilen bir seviyeye bir seviyeye getirmek	Bilgi birikimine her geçen gün yenilerini ekleyerek ve kaliteden ödün vermeden ürettiğimiz ürünlerin ülke geneline yayılmasını sağlayarak şirketimizi büyümek
F6	×	×
F7	×	×
F8	Gelişen piyasa şartlarına ve teknolojik şartlara göre devamlı kendini yenileyerek, bölgesinde çalıştığı tüm müşterileri için kârlı, güven veren bir firma olmayı düstur edinmiştir.	Bu düsturla önümüzdeki 30 yıl içerisinde büyümeyi başarmayı, diliyoruz.
F9	×	×
F10	Şirketi modern ve daha büyük bir üretim yerine taşımak	Yeni üretim yerinde geniş ürün yelpazesıyla tüketicilere hitap ederek şirketin gelişmesini ve büyümesini sağlamak

Tablo 71. Ankete Katılan Şirketlerde Denetimin Kalitesinin ve Danışmanlık Hizmeti Alımının Değerlendirilmesi

	Denetim hizmeti aldığımız şirketten aynı zamanda danışmanlık hizmeti de alıyor musunuz?	Herhangi bir işletmeden danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?
Evvet	% 100 (9 şirket)	–
Hayır	–	% 100 (9 şirket)
Toplam	% 100	% 100

Daha önceki bölümde yer alan Tablo 35’de ve Grafik 22’de çalışmada ele alınan şirketlerin dokuz tanesinin bağımsız denetim kapsamında olduğu gösterilmiştir. Bu doğrultuda Tablo 71’de görüldüğü üzere, söz konusu bu dokuz

şirketin tamamı denetim hizmeti aldığı şirketten aynı zamanda danışmanlık hizmeti de aldığını ve bunun dışında herhangi bir işletmenin danışmanlık hizmetine başvurmadığını belirtmiştir. Bu durum denetimin kalitesinin düşük ve bağımsızlığının zedelenmiş olduğunu gösteren bir unsurdur.

Bir bağımsız denetim şirketinin müşterisine, denetimi gerçekleştirdiği dönem dahilinde denetim hizmeti dışında danışmanlık hizmeti de sunması etik olmayacak ve denetçi tarafsızlığını olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Denetçi bağımsızlığının temin edilmesi başka bir deyişle bağımsız denetimin etkinliğinin sağlanması için danışmanlık faaliyetlerinin, farklı bir denetim ya da danışmanlık firması tarafından verilmesi gerekir. Danışmanlık ve denetim hizmetlerinin ayrılması, bağımsız denetim hizmeti verildiği sırada aynı şirkete danışmanlık hizmetinin verilmesinden kaynaklanacak maddi ve mesleki menfaat çatışmalarını önleyecektir.

Telefonla alınan randevular sonrası iç yönergenin mevcut olduğu tespit edilen üç şirkete şahsen gidilmiş ve üzerinde çalışıp tavsiyelerde bulunmak amacıyla bu şirketlerin iç yönergeleri talep edilmiştir. Ancak bir şirket yoğun olduğunu iddia etmiş, kalan iki şirket de istenilen yönergenin şirket özel bilgisi olduğunu ifade ederek talebimizi geri çevirmiştir. Bunun yanında mevcut olan şirketlerden talep edilen ancak yukarıda bahsedilen sebepler öne sürülerek olumlu bir yanıt verilmeyen diğer bir belge ise haleflik planlamasıdır. Bu durum şirketlerin gerek iç yönergelerinde gerekse haleflik planlamalarında eksiklikler olduğu yönünde bir ön yargı oluşturmuştur.

SONUÇ

Ekonomik yaşamın en yaygın işletme türü olan aile şirketleri; genellikle bir veya birkaç aile üyesinin sahipliğinde olan diğer bir ifadeyle çoğunluk hisseleri ailenin elinde bulunan, faaliyetlerinde, kararlarında ve yönetiminde ailenin etkisinin ve kontrolünün hissedildiği, aktif iş gücünün de aile üyeleri tarafından oluşturulduğu ve bu aile üyelerinin geçimlerini sağlamasına yardımcı olan şirketlerdir.

Gerek dünyada gerek ülkemizdeki şirketlerin sayısal açıdan büyük çoğunluğunun aile şirketi olması, bu şirketlerin ekonomide önemli bir yer teşkil ettiklerini gösterir. Dolayısıyla bu şirketlerin varlıklarının uzun yıllar devam etmesi ve başarısı mikro ölçekte girişimcinin ve aile üyelerinin kar hedefleri ve gelecek nesillerin servetinin korunması açısından önemli olduğu gibi, makro ölçekte de ülke ekonomisinin büyümesi, gelişimi ve istikrarı açısından kritik öneme sahiptir ve ekonomideki kıt kaynakların israfının önlenmesini sağlayacaktır. Bu nedenle aile şirketleri ekonomik kalkınma ve sosyal gelişimin temel taşlarından sayılabilir.

Genel olarak girişimci ruhun gerekliliklerini taşıyan ve uygulayan bir kişi tarafından kurulan bu şirketlerin ilk aşamalarda yönetimi oldukça kolaydır ve bu şirketler finansal kaynaklara ulaşım kolaylığı, hızlı karar alabilme yeteneği, bürokrasinin az olması, aile değerlerinin işletme kültürüne katkısı, sahiplenme duygusu gibi avantajlar nedeniyle hızlı performans artışı gösterir. Ancak zor olan ise bu şirketlerin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Çünkü aile şirketleri, işletme performansını ve hedeflerini gözetmenin yanında içinde barındırdığı aile faktörünün getirdiği duygusal boyut nedeniyle aile ve hissedar ilişkilerinin uyumunu da yönetmelidir.

Aile ve iş ilişkilerinin birbirini etkilediği, genellikle aile önceliklerinin iş değerlerinden daha çok önemsendiği ve bu gibi nedenlerle çoğunlukla ikinci veya üçüncü nesilde faaliyetleri sona eren aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmesi için kurumsallaşma vazgeçilmez bir zorunluluktur.

Kurumsallaşma, şirketlerin tüm süreç ve işlemlerini tanımlayan, disipline eden ve sistem haline getiren bir süreçtir. Böylece şirketlerdeki belirsizlikler ortadan kalkar, işletme daha etkin ve verimli şekilde faaliyet gösterir ve kişilere bağımlı olmadan şirket yönetiminin devamlılığı sağlanır.

Aile şirketlerinin sahip olduğu aile üyeleri arasındaki rekabet ve anlaşmazlıklar, akraba kayırmacılığını ifade eden nepotizm, rol çatışmaları ve görevlerin belirsizliği, merkeziyetçi yönetim, başta kurucu girişimci olmak üzere kişilere bağımlılık, gelenekçi yapı nedeniyle yeniliklere açık olmama gibi kendine has dezavantajları bu şirketlerin kurumsallaşmasını güçleştirmekte, bu sürecin diğer şirketlere göre daha uzun ve zor olmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla söz konusu bu sorunlar aile şirketlerinin kurumsallaşmasının önündeki engeller olarak görülebilir. Diğer yandan bahsi geçen bu gibi problemler aile şirketlerinin kurumsallaşmaya tam olarak uyum sağlayamamasından da kaynaklanmaktadır. Şirketlerin bu döngünün içinden çıkması için ise işletmenin yanında aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına da önem vermesi gerekir. Bu şirketlerde aile ilişkileri işletme kültürünü etkilediği için aile ilişkilerine kurumsal bir boyut kazandırılması ile birlikte hem aile içi ilişkiler şirkete yansıtılmayacak ve aile içi anlaşmazlıkların önüne geçilecek hem de şirkette kaos ortamı oluşmayacak ve dolayısıyla şirketin ömrü de daha uzun olacaktır.

Aile şirketlerinin yukarıda da ifade edildiği gibi öncelikle bir kurum gibi davranması diğer bir ifadeyle kurumsallaşması, ardında da söz konusu bu kurumsal yapının adillik, hesap verilebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yönetilmesi için her türlü uygulamaya yer vermesi gerekir. Teorik bölümde de ifade edildiği üzere kurumsal yönetim, kurumsallaşmanın bir üst basamağı olup kurumsal yapının yönetilmesi veya kurumsallaşma sağlandıktan sonraki adım olarak da ifade edilebilir.

Aile şirketleri kurumsal yönetime birçok açıdan gereksinim duymaktadır. Aile şirketlerinin büyümesiyle birlikte yönetimin karmaşıklaşması, kurucu girişimcinin şirketin tüm işlerine yetişmekte kontrol ve bilgi açısından yetersiz kalması ve günümüzdeki rekabet şartlarının getirdiği gereklilik ücret karşılığında profesyonel yöneticinin istihdam edilmesi ihtiyacını doğurur. Böylece şirketteki

sahiplik ve yönetim kavramları birbirinden ayrılmış olur. Oluşan bu yapının etkin bir şekilde yönetilmesi için de kurumsal yönetime ihtiyaç vardır. Ayrıca aile şirketleri, genellikle şirket kültürünü anlamayacağı düşüncesiyle aile dışından olan profesyonel yöneticilere sıcak bakmamakta veya aile bireyleri ile aile dışı profesyonellere eşit şartlar sunmamaktadır. Bu nedenle profesyonel yöneticileri bu tarz şirketlere çekebilmek için de performans değerlendirilmesi, ücretlendirme ve kariyer gelişimi gibi konularda kurumsal yönetim çerçevesinde şeffaf ve adil bir yapının oluşturulması gerekir.

Aile şirketlerinin kurumsal yönetime ihtiyaç duymasının bir diğer nedeni de şirketin büyümesi veya yeni iş sahalarına girmesiyle veya mevcut işlerinin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan sermaye yetersizliği ve bu yetersizliğin aile üyelerinin bireysel katkılarıyla giderilememesidir. Bu durumda şirketteki kurumsal yapının yönetilmesine diğer bir ifadeyle kurumsal yönetime ihtiyaç duyulmasının sebebi ise, sermaye elde etmek için şirket içerisinde şeffaf yapının oluşturulması gerekliliğidir. Çünkü gerek kredi kuruluşları gerek bireysel yatırımcılar yatırım yapmadan önce şirkette güvenmek adına kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda yönetilen yapıyı görmek ister.

Ayrıca aile şirketlerinde aile, iş ve mülkiyet kavramları etkili olup, aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlar olmak üzere üç farklı grup yer alır. Bu gruplardan aile üyesi olan ve mülkiyet hakkı bulunan ancak şirkette çalışmayan bireylerin şirket faaliyetlerinden ve performanslarından haberdar olması ve önemli kararlara katılımının sağlanabilmesi böylece oluşabilecek çatışmaların önüne geçilebilmesi ancak kurumsal yönetim ve ilkelerinin uygulanması ile mümkündür. Bu açıdan da aile şirketleri için kurumsal yönetim önemli ve gereklidir.

Araştırma kapsamında Edirne ili ve çevresinde faaliyet gösteren, mülkiyet sahipliği ailede bulunan veya çalışanlar arasında genellikle aile bağının mevcut olduğu ve 2014 yılında en fazla kurumlar vergisi ödeyen şirketler ele alınmıştır. Bu şirketleri belirlemek amacıyla da yüz şirketin yer aldığı *2014 Vergilendirme Dönemi Kurumlar Vergisi Rekortmenleri* listesinden yararlanmıştır. Ancak listedeki ilk sıralarda yer alan bazı şirketlerin çalışmaya katılmak istememesi çalışma

kapsamında ele alınan düzenlemelere uymadıkları, şeffaf bir yapıya sahip olmadıkları ve dolayısıyla kurumsal şekilde yönetilmedikleri konusunda bir önyargı oluşmasına neden olmuştur. Bu nedenle söz konusu listede yer alan diğer bir ifadeyle 2014 yılında en yüksek kurum kazancına sahip olan ve ankete katılımlarına yönelik yapılan talebe olumlu geri dönüşte bulunan ilk on şirket üzerinde çalışılmıştır.

Anket çalışmasının bir bölümünde ele alınan şirketlerin kurumsallaşma düzeylerini anlamak amacıyla bir takım uygulamalara yer verip vermediği ölçülmeye çalışılmıştır. Buna göre, incelenen şirketlerin yarısında işleyişle ilgili standartların ve kuralların belirlendiği yazılı bir **aile anayasası** ve şirket hisselerinin dışarıdan bir kişiye satılmasını ve şirketin bölünmesini engellemek amacıyla bir **hissedar sözleşmesi** bulunmaktadır. Yine şirketlerin çoğunluğunda aile ile ilgili konuları karara bağlayan bir **aile konseyi** ve bir kısmında ise devir sorununun ortadan kalkması amacıyla oluşturulan **haleflik planlaması** mevcut olup, şirketlerin tamamı **yeni neslin eğitilmesi** amacıyla aile şirketlerinde görev başlamadan önce başka şirketlerde çalışıp tecrübe kazanmasına önem vermektedir. Ancak ankete katılan üst düzey yöneticilerin çoğunluğunun sektörde ve şirketteki çalışma süresinin aynı olması, tecrübe sahibi olmadan işe başladıklarını gösterse de yeni nesilde tecrübeye önem verdikleri görülmektedir. Şirketlerin tamamında **profesyonelleşmenin** sağlanması adına işlemlerin uzman kişiler tarafından gerçekleştirildiği ve çalışanların şirketin ihtiyaçları doğrultusunda eğitim aldığı belirtilmiştir. Şirketlerin büyük çoğunluğunda aile üyelerinin işin gerekleri de göz önünde tutularak şirkette çalıştırılması, yetki, ücret, terfi gibi konularda aile üyesi ve profesyonel çalışanlara eşit şartlar sunulması nepotizmin etkisinin şirketlerde düşük olduğunu göstermektedir. Yine söz konusu şirketlerin tamamında geleceği öngörebilmek adına **stratejik planlamalar** yapıldığı ve aile değerleri ile iş önceliklerinin ayrı tutulmasına dikkat edildiği ifade edilmiştir ve bu da **çatışmaların yönetilmesinde** önemli bir adım olarak görülebilir.

Söz konusu şirketlerin çoğunluğunun ikinci ve üçüncü kuşakta diğer bir ifadeyle büyüme sürecinde olması kurumsallaşma ihtiyaçları yaşadıkları bir dönemde olduklarının göstergesidir ve yukarıda sayılan tüm bu durumların varlığı da anketin

uygulandığı şirketlerin büyük çoğunluğunda kurumsallaşma sürecine girildiğini ve kurumsallaşma çalışmalarının olduğunu gösterir. Yukarıda belirtilenler dışında şirketlere kurumsal kimlik kazanması için önerilecek diğer konular şunlardır:

- ❖ Kişilerin sözünden çok oluşturulan düzenli, tutarlı uygulamaların ve kuralların hakim olduğu sistemlere bağlı kalınarak, bu sistemin gerektiği şekilde hareket edilmelidir.

- ❖ Değişime karşı direnç gösteren işletme yapısının ortadan kaldırılması için yenilikler takip edilmelidir. Bunun yanında çalışanlara verilen eğitimlerin hem değişen dünyaya uyum sağlamasına hem de her çalışanın yaptığı işe uygun olmasına dikkat edilmelidir.

- ❖ Karar alma sürecinde duygular ve aile ilişkileri etkili olmamalı, kararlar mantıksal çerçevede şirket amaç ve çıkarlarına uygun olarak alınmalıdır. Bunlarla birlikte kararların geleneksel yöntemlerle değil aile üyesi olan ve olmayan yöneticilerin oy birliği ile alınmasına özen gösterilmelidir.

- ❖ Aile üyelerinin gerek kendi içerisinde gerek diğer çalışanlarla aralarında güçlü bir iletişim sağlanmalıdır.

Şirketlerdeki bu kurumsal yapının anlam kazanması için ise kurumsal yönetime önem verilmelidir. Bu açıdan ankete katılan şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarına uygunluğunu ölçmek amacıyla kıstas olarak SPK ve TTK'daki kurumsal yönetime yönelik düzenlemeler göz önünde bulundurulmuştur. Bu şirketlerin hisse senetleri borsada işlem görmemesi diğer bir ifadeyle halka açık olmamaları nedeniyle SPK düzenlemelerine uymaları zorunlu olmamakla birlikte bu düzenlemelere yönelik algıları belirlenmek istenmiştir. Aşağıda yer verilecek değerlendirmeler anketi cevaplayan yöneticilerin kendi yorumunu diğer bir ifadeyle özneliğini katamayacağı sorular üzerinden yapılmıştır. Bu değerlendirmelerde tespit edilen sorunlar ve öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- ❖ TTK madde 1524'de getirilen *internet sitesinin belirli bir bölümünü şirketçe kanunen yapılması gereken ilanların yayımlanmasına ayrılması* zorunluluğuna şirketlerin çoğunluğu uymamaktadır. Yine TTK'da internet sitesine konulan bir içeriğin, üzerinde bulunan tarihten itibaren en az altı ay süreyle internet

sitesinde kalması öngörülürken bu şirketlerin büyük bir çoğunluğu ise internet sitesine konulan bir içeriği altı aydan daha az bir süreyle sitelerinde bulduklarını ifade etmişlerdir. Ancak kurumsal yönetim, şeffaflaşmayı ve tüm menfaat sahiplerinin beklentilerinin dengeli bir şekilde yönlendirilmesine olanak tanımak için menfaat sahiplerinin ilgili konularda bilgilendirilmesini gerektirir. Bu nedenle ele alınan şirketlerde söz konusu bu şeffaf yapının oluşturulması gerekir.

❖ Ele alınan şirketlerin çoğunluğunda bir iç yönergenin olmaması TTK'nın bu konuyla ilgili düzenlemelerine uyulmadığını gösterir. TTK madde 367'de yönetimin devrinin ancak iç yönerge ile yapılacağı belirtilmiştir. Söz konusu madde bununla birlikte iç yönergenin şirketin yönetimini düzenlediğini; gerekli olan görevleri tanımladığını ve özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu ele almaktadır. Diğer bir ifadeyle bu yönerge, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin görevlerinin kapsam ve sınırlarını belirleyerek ve kimin kime hangi hususlarda hesap verme sorumluluğunun olduğuna netlik getirerek hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkelerine uygun şirket yapısı oluşturmakta fayda sağlar. Dolayısıyla bu yönerge, aile şirketlerinde genellikle yaşanan aile ve şirketteki rollerin karışmasının ve rol çatışmalarının yaşanmasının önüne geçilebileceğinden ve iş, yetki, görev ve sorumlulukların net bir şekilde ortaya koyulmasına yardımcı olacağından ele alınan şirketler, bu yönergenin şirketteki varlığına özen göstermelidir.

❖ Araştırma kapsamında ele alınan şirketlerin çoğunluğunda kar dağıtım politikası mevcut değildir. SPK'da yer alan bu kurala incelenen şirketler uymak zorunda olmasalar da, şirketlerde bu politikanın varlığı kurumsal yönetim açısından önemlidir. Bunun nedeni ise, yönetimde bulunmayan aile bireylerinin yüksek oranda kar dağıtımını beklemesine karşın, yönetimde bulunan aile bireylerinin buldukları konumun getirdiklerinden yararlanmaları nedeniyle bu payın sermayeye aktarılmasını tercih etmesinden kaynaklı çatışmaların kar dağıtım politikasıyla önüne geçilebilmesidir. Bundan dolayı söz konusu politikaya şirketlerde yer verilmelidir.

❖ İncelenen şirketlerin büyük bir kısmında çalışanlarla ilgili kararlarda ve gelişmelerde sendikaların görüşü dikkate alınmamaktadır. SPK'da geçen bu duruma da araştırma kapsamındaki şirketler uymak zorunda değildirler. Fakat

kurumsal yönetim, şirketin yönetimi, yönetim kurulu, ortakları ve diğer menfaat sahipleri arasında ilişkiyi kapsamakta ve grupların çıkarlarını dengelemektedir. Çalışanlar da diğer menfaat sahipleri grubunda yer almakta ve şirket içi menfaat sahibi olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle çalışanların haklarının gözetilmesi adına bu grup ile ilgili kararlar alınırken sendikaların görüşüne de başvurulmalıdır.

❖ Anket kapsamında incelenen şirketlerin çoğunluğunun yönetim kurulu başkanı ile üst yönetimin diğer bir ifadeyle icranın başkanı olan genel müdürün yetkilerinin ayrımının net bir şekilde yapılmasını dikkate almaması, faaliyetleri icra edenin kendisini denetlemesi anlamına gelir ki bu durum güvence vermemektedir. Bu nedenle kurumsal yönetime uygun olması açısından şirketlerde her iki pozisyondaki yetkilerin net ve yazılı bir şekilde ayrılması önerilir.

❖ Araştırmaya katılan ve bağımsız denetim hizmeti alan şirketlerin büyük bir kısmı TTK'da belirtilenin aksine mevcut denetçisi ile yedi yıldan daha fazla süredir çalışmaktadır. Ancak bu çalışma süresinin uzun olması denetçi ile müşteri işletme arasında yakınlık bağına neden olabilmekte bu bağ da denetçinin görevindeki tarafsızlığı ve profesyonelliği engelleyip, küçük hataları görmezden gelmesine yol açabilmektedir. Bu nedenle şirketler TTK'da öngörülen bu süreyi göz ardı etmemelidir.

❖ Araştırmada elde edilen ve kurumsal yönetim açısından olumsuz olan başka bir sonuca göre de anket çalışmasına katılan şirketlerin çoğunluğunda riskin erken yönetilmesi amacıyla kurulan bir komite bulunmamaktadır. Her kuruluşun hem dış hem iç kaynaklardan doğan risklerle karşı karşıya kalabilme olasılığının bulunması nedeniyle TTK madde 378'de halka açık olmayan şirketler için zorunlu olmamakla birlikte denetçinin gerekli görüp yönetim kuruluna bildirmesi halinde derhal risk konusunda bir komitenin kurulması öngörülmüştür. Ancak incelenen şirketlerin çoğunluğu, bu kurala uymamakta ve risklerin belirlenmesi konusuna planlı bir şekilde yaklaşmamaktadır. Bunun yanında ele alınan bu konuda kurucuların veya aile üyelerin fikirlerinin öncelikli olması da dikkat çeken bir olumsuzluktur. Burada şirketlerde riskleri planlı ve sistemli bir şekilde ele alan, önceden tespit ve kontrol eden, değerlendiren ve önlemler alan bir birimin kurulması önerilebilir.

❖ Şirketlerin çok büyük bir çoğunluğunda bağımsız yönetim kurulu üyesi yer almamaktadır. Diğer bir ifadeyle bu şirketler yönetim kurulu açısından bağımsızlıklarını sağlayamamışlardır. Ele alınan şirketlerin SPK'da yer alan bu duruma uyma zorunluluğu bulunmasa da yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesinde göz önünde bulundurulmalıdır. Bu kurulda yer alan üyelerin yetenek, tecrübe ve bağımsızlık düzeyleri kurulun performansını ve başarısını belirler. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri ise tarafsızlığın ve objektifliğin sağlanmasında, şeffaf ve hesap verilebilir bir ortamın oluşmasında ve dolayısıyla kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinde önem taşır. Bunun yanında bağımsız yönetim kurulu üyeleri kurumsallaşmanın adımlarından olan profesyonelleşmenin sağlanması açısından da önemlidir. Bu nedenlerle ele alınan şirketlerin yönetim kurulunda şirketin gelişmesine katkı sağlayabilecek nitelikteki kişilerin bulunmasına odaklanılarak, aile ve işle çıkar çatışması olmayan bağımsız yönetim kurulu üyelerine yer verilmesi tavsiye edilebilir.

❖ İncelenen şirketlerde mevcut olmayan diğer yapı denetim komitesidir. TTK madde 366'da bu komiteye gönderme yapılmakta ancak şirketlere bir zorunluluk getirilmemektedir. Bununla birlikte denetim komitesi kurumsal yönetim açısından önem arz ettiği için söz konusu şirketlerin bu komitenin varlığını dikkate alması, atılması gereken adımlardan biridir.

❖ Ele alınan şirketlerin çoğunluğunda görülen kurumsal yapının yönetilmesi açısından bir başka olumsuzluk da tüm aile üyelerinin veya üst düzey yöneticilerin şahsi ihtiyaçları için şirket kasasını kullanmalarıdır. Dolayısıyla söz konusu şirketler bu durumu engellemek adına TTK'da getirilen düzenlemeye de uymamaktadır. Bu da şirketlerin ayrı bir tüzel kimliğinin olması gerekliliğinin aile üyeleri tarafından önemslenmediğini göstermektedir. Bu durumun önüne geçilmemesi şirket varlıklarının azalmasına yol açabilmektedir. Bunun için de söz konusu şirketlerde öncelikle TTK'nın bu konuda yaptığı düzenlemeye uyum sağlanmalıdır, para hareketleri sıkı bir şekilde denetlenmelidir ve aile fertlerinin ellerini kasadan çekmesini sağlayıcı tedbirler alınmalıdır.

❖ Araştırmaya katılan şirketlerde, şirket içi etkin ve düzenli işleyen denetim ve kontrol mekanizmaları kurulmalıdır.

❖ Sürekli eğitim programlarıyla kurumsallaşma ve kurumsal yönetim hakkında yönetici ve aile bireyi çalışanlar bilinçlendirilmelidir.

❖ Şirketin kurumsal bir kimlik kazanmasına yönelik yürütülen faaliyetler ile ilgili çalışanlar düzenli olarak bilgilendirilmelidir.

❖ Söz konusu şirketlerin bulunduğu çevredeki üniversitelere, sanayi ve meslek odalarına da önemli görevler düşmektedir. Bu kurumların vereceği seminerlerle şirketlerin ve çalışanların konu hakkındaki bilinçleri arttırılabilir. Ayrıca şirketlerin konu ile ilgili akademik destek almaları da yarar sağlayacaktır.

❖ Kurumsal yapının yönetilmesi için bu sürecin ne olduğu ve nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda danışmanlık desteği alınabilir, danışmanlık desteği sayesinde bu konuda daha doğru düzenlemeler yapılacaktır.

❖ Ele alınan bu aile şirketlerinin halka açılması da kurumsal yönetim uygulamalarına daha hızlı adapte olmalarını sağlayacaktır. Çünkü şirketlerin hisse senetlerinin borsada işlem görmeye başlamasıyla bu şirketler, finansal performanslarını arttırmak, piyasa değerini yükseltmek ve düşük maliyetli finansman kaynağı elde etmek amacıyla, şeffaf ve hesap verilebilir bir yapı oluşturmak için kurumsal yönetim uygulamalarını benimseyerek şirketle ilgili açıklanması gerekli bilgileri zamanında ve tarafsız şekilde açıklayacak, ailenin mülkiyet kontrolü zayıfladığından yönetim kuruluna bağımsız yönetim kurulu üyelerini dahil ederek yönetimde objektifliği sağlayacak, denetimin daha profesyonel yapılması adına denetçilerini değiştirecek, iç denetim ve kontrol sistemlerinin kurulması için çalışmalara başlayacak ve risk yönetimine de önem verecektir. Şirketlerde oluşturulan bu yapı yaptırımcıların görmek istediği güvenli ortamı sağlayacak ve şirkete yapılan yatırımlar artacaktır. Böylece söz konusu aile şirketlerinin halka açılması şirketlere sürdürülebilirlik konusunda ivme kazandıracak, daha geniş açıdan bakılarak bu durum ülke genelinde düşünülürse hem sermaye piyasamızın hem de ülkemizin büyümesine katkıda bulunacaktır.

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim birbirini tamamlayan iki kavram olduğundan dolayı anket sorularında ele alınan düzenlemelerden birindeki eksiklik diğerini de olumsuz etkileyeceğinden ve söz konusu şirketlerin de bu düzenlemelerin

tamamına eksiksiz bir şekilde uyum sağlayamamalarından dolayı anket kapsamında incelenen "*Edirne'de faaliyet gösteren ve en yüksek kurumlar vergisi ödeyen aile şirketleri kurumsallaşmaya önem veren şirketlerdir*" hipotezi çalışma sonucunda reddedilmiştir.

Ülke ekonomimizde aile şirketleri büyük bir paya sahip olup, bu şirketler genellikle halka açık değildir. SPK tarafından uyulması zorunlu tutulan kurumsal yönetim ilkeleri ise halka açık şirketler için geçerlidir. Bu durum çoğunluğu halka açık olmayan aile şirketlerinde kurumsal yönetim uygulamalarının yeterli düzeyde olmamasının bir nedeni olarak görülebilir. Ancak 2012 yılında yürürlüğe giren 6102 sayılı TTK'daki düzenlemelerin şirketlerde kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesini amaçlaması ve halka açık olmayan şirketleri de kapsamı önemli bir gelişmedir.

Aile şirketlerinin süreklilik kazanarak gelecek nesillere aktarılabilmesinin en önemli yolu, hem kurumsal bir yapının oluşmasına hem de bu kurumsal yapının yönetilmesine gereken özenin gösterilmesidir. Ancak araştırma kapsamındaki şirketlerin SPK'nın kurumsal yönetim düzenlemelerine yönelik algısı zayıf olmakla birlikte bu şirketler TTK'nın konu ile ilgili düzenlemelerine de yeteri kadar uymamaktadır. Ele alınan şirketler aile şirketi olmalarından dolayı aileler şirkette daha fazla söz sahibi olmak için yönetimi elden bırakmak istememektedirler. Bunun bir göstergesi de şirketlerin hiç birinde aile üyesi olmayan ortakların bulunmamasıdır. Bu nedenlerle şirketler kurumsal şekilde yönetilememektedirler. Ancak söz konusu şirketlerde yukarıda belirtilen kurumsal yönetime yönelik düzenlemelerin dikkate alınması gerekli ve önemlidir.

Ele alınan şirketlerin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim bilincine uygun bir şekilde hareket etmesi sürdürülebilir yapılar haline gelmesini sağlayacaktır. Böylece söz konusu şirketler buldukları bölgeye yatırım yapacaktır. Dolayısıyla çalışmanın yapıldığı Edirne bölgesi de kendi kaynakları ile büyümeye başlayacaktır. Bu durum bölgesel kalkınma için önemli bir çözüm önerisi olarak görülebilir.

KAYNAKÇA

6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu, Kabul Tarihi: 13.01.2011, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6102.pdf>, (Erişim Tarihi: 02.03.2017).

Acar, Durmuş, Ahmet Aktürk, Ahmet Çoşkun, “Gönülden Zorunlu Bağımsız Denetime Geçişin Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetime Etkileri”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 34, Aralık 2012, s. 115–124.

Ada, Nesrin, “Kobilerde Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi (Tekstil Sektörü Üzerinde Bir Araştırma)”, *İzmir SMMMO Dayanışma Dergisi*, Sayı: 105, Mayıs 2009, s. 68–77, <http://dayanismadergisi.com/arsiv>, (Erişim Tarihi: 17.03.2017).

Ada, Nesrin, “Örgütlerde Değişen İlk İK (İnsan Kaynakları) Yönetimi ve Çatışma Yönetimi: İşlevsel Bir Bakış Açısıyla İncelenmesi”, *İzmir SMMMO Dayanışma Dergisi*, Sayı: 112, Ağustos 2011, s. 23–32, <http://dayanismadergisi.com/arsiv>, (Erişim Tarihi: 09.04.2017).

Adsan, Ebru ve Gülten Eren Gümüştekin, “Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 14-15 Nisan 2006, s. 178–190.

AGMER (Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi), “Kıdemli Aile İşletmeleri Tablosu”, <http://www.iku.edu.tr/6/426/kidemli-aile-isletmeleri.html>, (Erişim Tarihi: 29.03.2017).

Akarkarasu, Nahit, “Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler”, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, Yeterlilik Etüdü Kurulu, İstanbul, 2000, <http://spk.gov.tr/yayingoster.aspx?yid=452&ct=f&action=displayfile>, (Erişim Tarihi: 21.02.2017).

Akdoğan, Nalan ve M. Uğur Akdoğan, “Türk Ticaret Kanunu’nun Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Düzenlemelerinin Sermaye Piyasası Kurulu Tarafından Yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleriyle Uyumunun Karşılaştırmalı Olarak Analizi”, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, Sayı: 35, Ekim 2011, s. 1–32, <http://www.turmob.org.tr/TurmobWeb/EKutuphane/EKIcerikDetay.aspx?enc=IEkN Sf+wNjLvIF72vxCALiKnLIvnJJ/Apn+/u86fKDTNWnflE6oUQ8BkuOhrJk/VHbHC W3cunX0=>, (Erişim Tarihi: 09.01.2017).

Akıncı, Gizem Sayan, “Kurumsal Yönetişim İlkeleri Doğrultusunda Yönetim Kurulu İşleyişinin Dünya ve Türkiye Açısından İncelenmesi”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 34, Makale No: 18, Ocak-Şubat 2013, s. 1–16, <http://www.akademikbakis.org/eskisite/34/18.htm>, (Erişim Tarihi: 06.12.2016).

Aktan, Coşkun Can, “Kurumsal Şirket Yönetimi”, *Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Araştırmalar Serisi*, No: 4, Ankara, 2006, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.03.2017).

Alacaklıoğlu, Haluk, *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*, 1. Baskı, Kaizen Resital Yayıncılık, İstanbul, 2009.

Alayoğlu, Nihat, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları: 42, İstanbul, Kasım 2003.

Albayrak, İsa, “Aile Şirketlerinde İşe Kendini Adama Başarıya; Güç Hırslı İşe Yıkıma Sürükler”, *TPF PERDER (Türkiye Perakendeciler Federasyonu Dergisi) İstanbul Bülteni*, Mayıs 2008/5, s. 86–88, http://www.tpf.com.tr/dosyalar/perder_dergi/perder_mayis.pdf, (Erişim Tarihi: 12.05.2016).

Alkış, Hüseyin ve Volkan Temizkan, “İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir – Çelik Sektörü Örneği”, *Ekonomik Yaklaşım*, Cilt: 21, Sayı: 76, 2010, s. 73–92.

Alp, Ali ve Saim Kılıç, *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli?*, 1. Baskı, Doğan Egmont Yayıncılık, İstanbul, Ocak 2014.

Altunbilek, Mustafa, “Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Olgusu: Altunbilekler Örneği”, *TPF PERDER (Türkiye Perakendeciler Federasyonu Dergisi) İstanbul Bülteni*, Mayıs 2008/5, s. 99–101, http://www.tpf.com.tr/dosyalar/perder_dergi/perder_mayis.pdf, (Erişim Tarihi: 12.05.2016).

Altunok, Ahmet, “Aile Şirketlerinin Geleceği”, *TPF PERDER (Türkiye Perakendeciler Federasyonu Dergisi) İstanbul Bülteni*, Mayıs 2008/5, s. 82–83, http://www.tpf.com.tr/dosyalar/perder_dergi/perder_mayis.pdf, (Erişim Tarihi: 12.05.2016).

Ankara Sanayi Odası (ASO), *Ankara Sanayi Odası Aile Anayasası*, Yayın No: 57, Haziran 2005.

Ararat, Melsa ve B. Burçin Yurtoğlu, “Sermaye Piyasası Kurulu’nun Kurumsal Yönetim Konulu Tebliğleri İle İlgili Genel Değerlendirme ve Yorum”, *Sabancı University Corporate Governance Forum of Turkey*, Working Paper SeriesCGFT-WP-2012.01, 2012, <http://research.sabanciuniv.edu/18885/1/TebliğSon.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.02.2017).

Aras, Güler, “Daha İyi Kurumsal Yönetim: Değişim Gelişim İçin Gerekli”, *TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği) Görüş Dergisi*, Sayı: 89, Haziran 2015, s. 44–47, <http://tusiad.org/tr/yayinlar/gorus-dergisi/item/9214-tusiad-gorus-dergisi-no-89>, (Erişim Tarihi: 16.04.2017).

Argüden, Yılmaz, “Kurumsallaşma”, Konya Sanayi Odası, *Lonca Dergisi*, Sayı: 24, Güz 2006, s. 12–13, http://www.kso.org.tr/yayinlardosya/lonca-sayi-24_1389340251.pdf, (Erişim Tarihi: 26.09.2016).

Arkun, Fırat, “Yeni Türk Ticaret Kanunu ile Kurumsal Yönetim Alanında Gelen Yenilikler”, *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Dergisi*, Sayı: 16, Yaz 2012, s. 24–25.

Arslan, Ahmet, *Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda Düzenlenen Kurumsal Yönetim*, TÜRMOB Yayınları – 406, Ankara, 2011.

Aşan, Cihan, *Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi*, (Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2010.

Ateş, Özgür, *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, 1. Baskı, Ankara Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 56, Ankara, Haziran 2005.

Atılgan, Turan, “Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç”, *Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildiri Kitabı*, Editörler: Tijen Özudoğru ve Yakup Erdal Ertürk, Ankara, 2003, s. 100–114.

Atiker, Mustafa, “İşletmelerde Stratejik Yönetim (1)”, Konya Ticaret Odası, *İpek Yolu Dergisi*, Sayı: 300, Şubat 2013, s. 32–35, <http://www.kto.org.tr/d/magazine/300/300.pdf>, (Erişim Tarihi: 21.03.2016).

Avcı, Emin, Sinem Ergun Aykol, Seniha Dal, İrem Eren Erdoğan, Ferah Türkoğlu, Müjdelen İpek Yener, *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Büyüme, Yönetim, Pazarlama, Finans, Hukuk*, 1.Basım, Yalın Yayıncılık, İstanbul, Ekim 2009.

Aydemir, Burhan, Oya Aytemiz Seymen, Aslı D. A. Taşçı, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Bir Sektörel Uygulama”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 604–617.

Aykan, Ebru, “Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama”, *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 18-19 Nisan 2008, s. 137–150.

Ayrancı, Evren, “Family Involvement In and Institutionalization of Family Businesses: A Research”, *Business and Economic Horizons (BEH)*, Cilt 3, Sayı 3, Ekim 2010, s. 83–104.

Aysan, Mustafa A., “Muhasebe ve Kurumsal Yönetim”, *MUFAD (Muhasebe ve Finansman Öğretim Üyeleri Bilim ve Araştırma Derneği) Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 35, Temmuz 2007, s. 17–24.

Aytekin, Bilgin, “Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim”, <http://solarisdanismanlik.com/index.php/2012-07-07-14-09-18/2012-07-07-14-18-56/119-kurumsallasma-ve-kurumsal-yoenetim>, (Erişim Tarihi: 27.12.2016).

Baskıcı, Çiğdem, “Kurumsal Yönetim Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Önemi: Borsa İstanbul Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 25, 2015, s. 163–180.

Bayer, Ertuğrul, “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 3, 2005, s. 125–142.

Baykal, Adnan Nur, *Babalar, Oğullar ve Kızlar*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Bayraktaroğlu, Hakan ve İsmail Çelik, “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Getiri Oynaklığı Üzerine Etkisi: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XVII, Sayı: 1, Haziran 2015, s. 97–108.

Behram, Nihal Kartaltepe ve Esra Dinç, “Algılanan Kişi – Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, 2015, s. 115–124.

Beşkonaklı, Etem ve İhsan Solaroğlu, “Yolumuz Uzun! Değişim, Gelişim, Kurumsallaşma ve Kurumsal Kültür Üzerine”, *Türk Nöroşirurji Derneği Bülteni*, Sayı: 17, Ekim 2007, s. 33–38.

Bezirci, Murat K., “Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Önemi Nedir?”, http://www.marmarasps.com.tr/images/makale_kapak/c7e62575c09dfb96327f0f42f2de119c.pdf, (Erişim Tarihi: 07.09.2016).

Birincioğlu, Nihan ve Taner Acuner, “Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İnceleme Dergisi*, Sayı: 4, Kış 2015, s. 491–516.

Bork, David, “Anayasa Oyunun Kurallarını Koyar”, *Capital Dergisi*, Sayı: 12/2010, Yıl:18, Aralık 2010, s. 208.

Bork, David ve Samuel Maldonado, “Aile Üyelerini Cezbetme Yolları”, *Capital Dergisi*, Sayı: 9/2016, Yıl: 24, Eylül 2016, s. 145.

Bostancı, Şebnem, “Kurumsal Yönetim”, <http://www.hukukiboyut.com/makaleler.asp?id=31>, (Erişim Tarihi: 04.06.2017).

Bozkurt, Öznur ve Hümeysra Taşcıoğlu, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi: Bir Vaka İncelemesi”, *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 18-19 Nisan 2008, s. 377–386.

Cadbury, Adrian, *Family Firms and Their Governance – Creating Tomorrow's Company From Today*, Egon Zehnder International, 2000.

Can, Ahmet, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunsalı-1”, *Ekonomistler Platformu Mart Bülteni*, 2012a, <http://www.ekonomistler.org.tr/arsivler/1067>, (Erişim Tarihi: 02.04.2016).

Can, Ahmet, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunsalı-2”, *Ekonomistler Platformu Nisan Bülteni*, 2012b, <http://www.ekonomistler.org.tr/arsivler/1131>, (Erişim Tarihi: 02.04.2016).

Cengiz, Selim, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XV, Sayı: 2, Aralık 2013, s. 403–448.

Çakıcı, Ayşehan ve Burcu Şefika Özer, “Mersin’deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1, Manisa, 2008, s. 41–57.

Çarıkçioğlu, Peyami “Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Temel Muhasebe Sorunları”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 79–88.

Çaliyurt, Kıymet Tunca, *Hava Yollarında Kurumsal Yönetim ve Bağımsız Denetim*, Ekin Yayınevi, Aralık 2012.

Çavuş, Mustafa Fedai, “Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, 2005, s. 152–166.

Dağlı, Hüseyin, Hasan Ayaydın, Kemal Eyüboğlu, “Kurumsal Yönetim Endeksi Performans Değerlendirmesi: Türkiye Örneği”, *MUFAD (Muhasebe ve Finansman Öğretim Üyeleri Bilim ve Araştırma Derneği) Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 48, Ekim 2010, s. 18–31.

Dalgar, Tuncer, *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Modeli Olarak KYS (Kalite Yönetim Sistemi) ve Örnek İşletme Analizi*, (Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2012.

Dalğar, Hüseyin ve Sait Pekin, “Kurumsal Yönetim ile Finansal Tablo Manipülasyonu Arasındaki İlişki: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’nde Yer Alan Şirketlerde Bir Araştırma”, *İSMMM Mali Çözüm Dergisi*, Sayı: 107, Eylül-Ekim 2011, s. 19–43.

Dalkılıç, A. Fatih ve Semen Son, “Aile İşletmelerine Genel Bakış: Kurumsallaşma Yolunda Atılacak Adımlar”, *İzmir SMMMÖ Dayanışma Dergisi*, Sayı: 113, Aralık 2011, s. 25–33, <http://dayanismadergisi.com/arsiv>, (Erişim Tarihi: 18.04.2017).

Deloitte ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), “Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim”, 2007, http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/ai_le_sirketleri_icin_adim_adim_ky.pdf, (Erişim Tarihi: 11.09.2016).

Deloitte ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), “Nedir Bu Kurumsal Yönetim?”, 2006, http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/nedir_bu_kurumsal_yonetim.pdf, (Erişim Tarihi: 13.09.2016).

Deloitte, Akbank, Sabancı Üniversitesi, TAİDER (Türkiye Aile İşletmeleri Derneği), “Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları”, 2016, <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/risk/articles/the-keys-to-sustainable-success-in-the-family-business.html>, (Erişim Tarihi: 21.10.2016).

Demir, Özcan ve Eray Ekin Sezgin, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik: TRB1 Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma”, *Turkish Studies-International Periodical For The Literature and History of Turkish or Turkic*, Cilt: 9, Sayı: 5, Ankara, 2014a, s. 707–725, <http://www.turkishstudies.net/DergiTamDetay.aspx?ID=6904>, (Erişim Tarihi: 21.12.2016).

Demir, Özcan ve Eray Ekin Sezgin, “Kurumsal Yönetim Anlayışında Muhasebenin Yeri ve Önemi: TRB1 Bölgesinde Yapılan Bir Uygulama”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, Sayı: 28, 2014b, s. 207–223.

Demirkan, Mahmut, “Kurumsallaşma Süreci ve Kurumsal Yönetim İlkeleri”, <http://kutlusah.com/18-kurumsallasma-sureci-ve-kurumsal-yonetim-ilkeleri.html#.WGw9r9KLTIU>, (Erişim Tarihi: 23.12.2016).

Dinç, Engin ve Hasan Abdioğlu “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 21, Cilt: 12, Haziran 2009, s. 157–184.

Dirin, Feyzan ve Mehmet Ufuk Tutan “Ekonomik Krizlerin Ardından Büyük Aile İşletmesi Anayasası: İzmir İli Merkezli Üç Aile İşletmesi Örneği”, *Journal of Yasar University*, Cilt: 10, Sayı: 38, 2015, s. 6478–6554.

Doğrusoy, Mustafa, “Aile Şirketlerinde Liderlik ve Haleflik Planlaması”, *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Dergisi*, Sayı: 18, Kış 2013, s. 40–43.

Eczacıbaşı, Bülent, “Aile İşletmeleri: Ekonominin Temel Taşları”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 14-15 Nisan 2006, s. xv–xix.

Elevli, Birol, “İşletmelerin Kurumsal Kapasitelerinin Geliştirilmesine Yenilikçi Yaklaşımlar”, Bafra Kayıtlı İstihdamın Özendirilmesi Projesi, Eğitim Programları,
http://www.bafratso.org.tr/kidem/kitap/kitap_icerikleri/isletmelerin%20kurumsal%20okapasiteleri.pdf, (Erişim Tarihi: 26.12.2015).

Er, Oğuzhan, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci: Ordu İli Özelinde Bir Araştırma”, *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, Sayı: 322, Ekim 2015, s. 34–39, https://anahtar.sanayi.gov.tr/Files/Pdfs/anahtar_ekim_2015.pdf, (Erişim Tarihi: 02.08.2016).

Erdil, Oya, Erşan Ciğirim, Şahin Gök, “Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması”, Editör: Tamer Koçel, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 64–71.

Erdoğmuş, Nihat, *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İgiad Yayınları, İstanbul, Şubat 2004.

Esen, Didem, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, NMT Danışmanlık ve Eğitim Merkezi, E- Bülten, Temmuz 2014, <http://www.nmt.com.tr/intro/ebulten.html>, (Erişim Tarihi: 05.10.2016).

Fındıkçı, İlhami, *Aile Şirketleri*, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, Mart 2007.

Fındıkçı, İlhami, “Aile Şirketlerinde Liderlik: Ateşten Gömlek, Mantık ve Duygu Etkileşimi”, *TPFPERDER (Türkiye Perakendeciler Federasyonu Dergisi)*, Sayı: 11, Temmuz-Ağustos 2009, s. 58–61, http://www.tpf.com.tr/dosyalar/perder_dergi/PERDER_11.pdf, (Erişim Tarihi: 18.05.2016).

Genç, Nurullah ve Fatih Karcıoğlu, “Aile İşletmelerinin Karşılaştığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Bir Uygulama”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 20–32.

Gönen, Seçkin ve Emin Yürekli, “6102 Sayılı Türk Ticaret Kanununun Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi”, *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, Cilt: 2, Sayı: 4, 2016, s. 129–141.

Güçlü, Hakan, “Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim”, <http://www.hakanguclu.com/kurumsal-yonetim/kurumsallasma-ve-kurumsal-yonetim/>, (Erişim Tarihi: 15.12.2016).

Güçlü, Nezahat, “Stratejik Yönetim”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 2, 2003, s. 61–85.

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (GTB), *Şirket İstatistikleri Bülteni*, İç Ticaret Müdürlüğü, Sayı: 11, Haziran 2014, Ankara, [http://icticaret.gtb.gov.tr/data/5315a212487c8e0fd48d2262/%C5%9Eirket%20%C4%B0statistikleri%20B%C3%BClteni%20\(Haziran-2014\).pdf](http://icticaret.gtb.gov.tr/data/5315a212487c8e0fd48d2262/%C5%9Eirket%20%C4%B0statistikleri%20B%C3%BClteni%20(Haziran-2014).pdf), (Erişim Tarihi: 18.05.2017).

Gümüştekin, Gülten Eren, “Kobi Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 2005, s. 71–93.

Gümüştekin, Gülten Eren, “Aile Şirketlerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 521–533.

Güney, Semra, “Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2007, s. 103–126.

Güney, Semra, *Aile Şirketlerinde Güncel Konu ve Sorunlar*, Siyasal Kitabevi, 1. Baskı, Ankara, 2008.

Gürel, Hüsnü, *Son Değişiklikler Sonrasında 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu*, Gürel Yayınları- 2012, <http://www.vergikilavuzu.com/Assets/Content/file/Son%20Degisiklikler%20Sonras%C4%B1nda%206102%20Say%C4%B1%C4%B1%20T%C3%BCrk%20Ticaret%20Kanunu.pdf>, (Erişim Tarihi: 23.12.2016).

Gürtepe, Hande, “Şirket- Aile İlişkisi: Aile Şirketlerinde İlişki Yönetimi”, *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Dergisi*, Sayı: 30, Kış 2016, s. 62–65.

IFC (International Finance Corporation), *Family Business Governance Handbook*, 2011, https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6a9001004f9f5979933cff0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_English.pdf?MOD=AJPERES, (Erişim Tarihi: 27.05.2016).

IFC (International Finance Corporation), OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development), GCGF (Global Corporate Governance Forum), *Practical Guide to Corporate Governance – Experiences From The Latin American Companies Circle*, 2009.

İlter, Aydın Buğra, “Aile Anayasası ve Yasal Çerçevesi”, *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Dergisi*, Sayı: 21, Sonbahar 2013, s. 40–42.

İlter, H. Melih, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2001-19, İstanbul, 2001.

İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (İSMMM), *130 Soruda Yeni Türk Ticaret Kanunu*, E-kitap Sayı: 59, Nisan 2011, <http://www.istanbulsmmmodasi.org.tr/yayinlar.asp?Gid=3&Yid=59>, (Erişim Tarihi: 14.11.2016).

İşeri, Müge ve Nazan Çağlar, “1998-2002 Döneminde İMKB Tekstil Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 140–147.

İşçi, Emre, Seçil Bal Taştan, Mediha Ayşin Kozal, “Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği”, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 3, Temmuz 2013, s. 61–83.

Kaderli, Yusuf ve Çağrı Köroğlu, “İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemi ile Kurumsal Yönetim Anlayış Arasındaki İlişki”, *MUFAD (Muhasebe ve Finansman Öğretim Üyeleri Bilim ve Araştırma Derneği) Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 63, Temmuz 2014, s. 21–38.

Kahyaoğlu, Sezer Bozkuş, *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Semineri*, Kocaeli, 5 Aralık 2013, <http://www.koto.org.tr/files/KOTOKURUMSALLASMAEG.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.04.2016).

Kalsın, Merve S., “Aile Şirketlerinde Yönetim Kurullarının Profesyonelleşmesi: Bir İnceleme”, *6. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Mehtap Gülaçtı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 10-11 Nisan 2014, s. 163–173.

KAP (Kamu Aydınlatma Platformu), “BİST Şirketleri”, <https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler>, (Erişim Tarihi: 07.10.2017).

Karamustafa, Osman, İdris Varıcı, Bünyamin Er, “Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 17, Cilt: 1, 2009, s. 100–119.

Karavardar, Gülşah, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans”, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, Ocak 2011, s. 157–179.

Karcioğlu, Fatih ve Zişan Duygu Alioğulları, “Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 3-4, 2012, s. 215–224.

Karpuzoğlu, Ebru, “Aile İşletmelerinde Paralel Planlama: Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan 2004a, s. 640–651.

Karpuzoğlu, Ebru, “Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan 2004b, s. 42–53.

Karpuzoğlu, Ebru, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.

Karpuzoğlu, Ebru, *Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu*, Hayat Yayın Grubu, İstanbul, 2010.

Kavurmacı, İsmail Hakkı, “1428 Yıllık Şirket Neden Battı?”, <http://kavurmaci.net/Detay/432/1428-yillik-sirket-neden-batti?---Ismail-Hakki-Kavurmaci>, (Erişim Tarihi: 23.03.2017).

KGK (Kamu Gözetimi Kurumu), “Basın Duyurusu-Bağımsız Denetimin Kapsamı Genişliyor”, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, Basın ve Halka İlişkiler Müşavirliği, Sayı:16/1, 21 Mart 2016, <http://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/Bas%C4%B1n/2016-1.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.05.2016).

Kıracı, Murat ve İbrahim Alkara, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya – Eskişehir Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XI, Sayı: I, 2009, s. 167–197.

Kıran, Cihan, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB İstanbul İkitelli Organize Sanayi Bölgesi’deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*, (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2007.

Kızılot, Şükrü, “Limited Şirketi, A.Ş.’ye Çevirmenin Avantajı”, <http://www.tebkobitv.com/video/limited-sirketi-a-s-ye-cevirmenin-avantaji>, (Erişim Tarihi: 29.04.2017).

Korkmaz, Murat, Kenan Savaş, Güran Yahyaoğlu, “Kurumsal Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetimin Çalışanlar Üzerinde Etkisi Üzerine Bir Çalışma”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 28, Ocak-Şubat 2012, s. 1–15, <http://www.akademikbakis.org/eskisite/28/01.htm>, (Erişim Tarihi: 28.11.2016).

Kökbulut, İsmail, *111 Soruda Yeni Türk Ticaret Kanunu*, Şubat 2012. <http://docplayer.biz.tr/1112925-111-soruda-yeni-turk-ticaret-kanunu.html>, (Erişim Tarihi: 08.03.2017).

Kurt, Emine Serap, *Kurumsal Yönetimin Halka Açık Şirketlerde Mevzuat ve Uygulama Yönünden İncelenmesi*, (Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Edirne, Ocak 2008.

Kuter, Berk, “Gelecek İçin Kurumsallaşma”, EBSOHaber, *Ege Bölgesi Sanayi Odası Aylık Yayın Organı*, Mart 2014a, <http://www.ebso.org.tr/tr/haberdergileri/2014>, (Erişim Tarihi: 02.11.2016).

Kuter, Berk, “İşletmenin Devamının Sağlanması ve Aile Huzuru İçin Bir Yol Haritası: Aile Anayasaları”, EBSOHaber, *Ege Bölgesi Sanayi Odası Aylık Yayın Organı*, Nisan 2014b, <http://www.ebso.org.tr/tr/haberdergileri/2014>, (Erişim Tarihi: 14.11.2016).

Makaroğlu, İsa, Hüseyin Mercan, Suat Kasap, “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları: Ankara Orta Doğu Sanayi ve Ticaret Merkezi Bölgesinde Bir Uygulama”, *6. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Mehtap Gülaçtı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 10-11 Nisan 2014, s. 195–208.

Metiner, Bülent, *Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulu Yapılandırması*, (Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Sermaye Piyasaları ve Borsa Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006.

Meydan, Harun Cem ve Nejat Basım, “Kurumsal Yönetim- Şirket Performansı İlişkisi: Kurumsal Bir Analiz”, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:2, Kasım 2007, s. 48–67.

Mocan, Cevdet, “Aile Şirketleri- Baba Bizi Bırakma”, *İTKİB (İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri) Hedef Dergisi*, Sayı: 110, Şubat 2003, s. 50–55.

OECD, “G20/OECD Principles of Corporate Governance”, Eylül 2015 <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.05.2017).

Özbeklik, Seçil, “Aile Şirketlerinin Psikolojik Boyutları”, *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Dergisi*, Sayı: 17, Sonbahar 2012, s. 58–60.

Özdeniz, A. Mehmet, “Aile Şirketleri Üyelerini Kurumsallaşma Adına Düşündürecek Fikirler”, *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Dergisi*, Sayı:13, Sonbahar 2011, s. 38–40.

Özkaya, Meltem Onay ve Canan Muter Şengül, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşanın ‘Kurumsallaşma’ Konusuna Bakış Açısı”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, 2006, s. 109–126.

Özkul, İnci, *Aile Şirketleri ve Profesyonel Yöneticiler*, Bulut Yayınları, İstanbul 2016.

Papatya, Gürcan ve A. Buğra Hamsioğlu, “Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile Şirketlerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 264–274.

Peksaygılı, Mutlu ve Mehmet Ufuk Tutan, “Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması”, *Journal of Yaşar University*, Cilt: 10, Sayı: 37, 2015, s. 6432–6441.

Peşkircioğlu, Nurettin, “Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma- I”, *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, Sayı: 312, Aralık 2014, s. 10–15, https://anahtar.sanayi.gov.tr/Files/Pdfs/anahtar_aralik_2014.pdf, (Erişim Tarihi: 25.07.2016).

Peşkircioğlu, Nurettin, “Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma- II”, *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, Sayı: 313, Ocak 2015, s. 14–19, https://anahtar.sanayi.gov.tr/Files/Pdfs/anahtar_ocak_2015.pdf, (Erişim Tarihi: 20.07.2016).

Pınar, Fevzi, “Sürekli Mutluluğun Anahtarı: Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, *TPF (Türkiye Perakendeciler Federasyonu Dergisi) PERDER İstanbul Bülteni*, Mayıs 2008/5, s. 92–94,

http://www.tpf.com.tr/dosyalar/perder_dergi/perder_mayis.pdf, (Erişim Tarihi: 12.05.2016).

Pieper, M. Torsten, *Corporate Governance in Family Firm: A Literature Review*, INSEAD, Working Paper Series, Initiative for Family Enterprise, Faculty & Research, 2003/97/IIFE, 2003.

PwC (Price Water House Coopers), “Yeni Türk Ticaret Kanunu- Geleceği Hazırlayan Bir Düzenleme”, 2011, <http://www.pwc.com.tr/tr/publications/assets/ttk-yeni-turk-ticaret.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.11.2016).

Reyna, Metin, “Aile Şirketlerinde İletişim Sanatı”, *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Dergisi*, Sayı: 15, İlkbahar 2012, s. 40–41.

Salepçioğlu, M. Adil, “Aile Şirketi mi, ‘Ailenin’ Şirketi mi? Kurumsallaşmanın Ötesi ve Kurumsal Yönetimin Sürdürülebilirliği”, *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Dergisi*, Sayı: 28, Yaz 2015, s. 34–37.

Sağlam, Uğur, *Yatırımcının Korunması Açısından Aracı Kurumlarda Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türkiye’deki Uygulamasının Değerlendirilmesi*, (Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Denetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006.

Sebilcioğlu, Fikret, “Yeni Türk Ticaret Kanunu”, *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Dergisi*, Sayı: 16, Yaz 2012, s. 22–23.

Sebilcioğlu, Fikret, Sertaç Karaağaoğlu, Güray Karacar, Sinan Naipoğlu, Fırat Arkun, Burak Koçer, *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*, 5. Baskı, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul, Mayıs 2013.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, 2003.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), *Kurumsal Yönetim Tebliği*, Seri: II, No: 17.1, 28871 sayılı Resmi Gazete, Tarih: 03/01/2014.

Sevinç, İsmail, “Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 2, Eylül 2005, s. 315–331.

Soysal, Abdullah, “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Kurumsallaşma Gerçeği”, *Çimento İşverenler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 2, Mart 2007, s. 20–37.

Sönmez, Asuman ve Andaç Toksoy, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, *Maliye Finans Yazıları Dergisi*, Sayı: 92, Temmuz 2011, s. 51–90.

Şahman, İlkem, Dilaver Tengilimoğlu, Oğuz Işık, “Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyoneleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, 2008, s. 1–23.

Şehirli, Kübra, “Kurumsal Yönetim”, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, Araştırma Raporu, Yeterlilik Etüdü, Sayı: XIV- 4/55- 3, 1999, <http://spk.gov.tr/yayingoster.aspx?yid=477&ct=f&action=displayfile>, (Erişim Tarihi: 26.04.2017).

Şengün, Halil İbrahim ve Lütfiye Özdemir, “Aile Şirketlerinde Duygusal ve Rasyonel Dinamikler: Aile ve İş İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına Yönelik Bir Araştırma”, *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 8, Yaz 2015, s. 58– 66.

TAİDER, “Kurumsal Üyelerimiz”, <http://taider.org.tr/kurumsal-uyelerimiz.aspx>, (Erişim Tarihi: 05.10.2017).

Taslak, Soner, “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkisel Bir Değerlendirme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 31, Temmuz-Aralık 2008, s. 121–144.

Tetik, Nevzat ve Osman Uluyol, *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları Malatya Sanayi Şirketleri Uygulaması*, 1. Baskı, Nobel Basımevi, Ankara, 2005.

Tetik, Semra, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, *İzmir SMMMÖ Dayanışma Dergisi*, Sayı: 108, Nisan 2010, s. 15–22, <http://dayanismadergisi.com/arsiv>, (Erişim Tarihi: 27.01.2017).

Tileylioğlu, Alaeddin, “Aile Şirketleri”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 14-15 Nisan 2006, s. 15–22.

Topbaş, Bülent, “Temettü Yoksa, Pasta Yesinler”, *Forbes Dergisi*, Mayıs 2015, s. 128–130, [http://www.strateji.com.tr/upload/pdf/Medya/Forbes.\(2015.Mayis\).pdf](http://www.strateji.com.tr/upload/pdf/Medya/Forbes.(2015.Mayis).pdf), (Erişim Tarihi: 15.05.2017).

Torun, Alev ve Safiye Neslihan Ercan, “Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 14-15 Nisan 2006, s. 32–41.

Tuncel, Hatice Tomris, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma”, Konya Ticaret Odası, Etüd Araştırma Servisi, Konya, 2011, http://www.kto.org.tr/d/file/aile_sirketi_rapor.pdf, (Erişim Tarihi: 22.06.2016).

Tunç, Ferruh, “Yeni Türk Ticaret Kanunu’ndaki Kurumsallaşmayla İlgili Düzenlemeler”, *X. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu*, Editör: Cemal İbiş, İSMMMÖ Yayınları: 15, Antalya, 5-9 Ekim 2011, s. 100–109.

Turan, Orhan, “Girişimci Yoktan Bir İşletme Yaratır, Kurumsallaşma O İşletmeyi Kalıcı Kılar”, *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Dergisi*, Sayı: 25, Sonbahar 2014, s. 36–38.

Turan, Orhan ve Güray Karacar, “Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim”, 6. *Uluslararası Etik Zirvesi ‘Tufanda Hayata Kalmak’*, 5. Oturum Sunumu, 13 Haziran 2016, <http://www.etikzirvesi.com/wp-content/uploads/2016/06/%C3%87al%C4%B1%C5%9Ftay-5.pdf>, (Erişim Tarihi: 02.04.2017).

Turgut, Duygu “Türk Ticaret Kanunu Değişiklikleri ve Ticari Hayata Etkileri”, *Tüm Oto Kiralama Kuruluşları Derneği (TOKKDER) Yayın Organı*, Sayı: 70, Eylül-Ekim 2013, s. 44–48, <http://tokkder.org/tokkder-dergi/2013-Eylul-Ekim.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.05.2017).

Turğay, İlyas, *Kurumsal Aile Şirketlerinde İç Denetim*, (Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme AnaBilim Dalı, Muhasebe Denetim Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Edirne, 2013.

Türedi, Hasan, Gencay Karakaya, Mehmet İldem, “Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 96, Ocak-Mart 2015, s. 55–74.

Ural, Tülin ve Betül Balıkcıoğlu, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 534–546.

Uslu, Mesut, *Aile Şirketlerinde Yönetim Devri ve Yeni Neslin Yetiştirilmesi; Çorum Saha Çalışması*, (Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çorum, 2011.

Uyar, Nermin, “Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumda Durumumuz Nedir?”, *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Dergisi*, Sayı: 15, İlkbahar 2012, s. 50–52.

Üngüren, Engin, “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 5, 2008, s. 880–909.

Ünlü, Sezen, Türker Özcihan, Züleyha Özbaş, Ayça Bakıner, “Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleriyle Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Bir Tasarım Mühendisliği Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 31, 2014, s. 251–263.

Varışlı, Orhan, “Kurumsal Yönetim Anlayışı Üzerine”, *İzmir SMMMÖ Dayanışma Dergisi*, Sayı: 121, Aralık 2014, s. 146–149, <http://dayanismadergisi.com/arsiv>, (Erişim Tarihi: 19.03.2017).

Vural, Beril Akıncı ve Çisil Sohodol, “Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar- Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma”, Editör: Tamer Koçel, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 325–332.

Yakar, Serbay, “Denetim Kalitesinde Denetim Komitesinin Etkinliği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 54, Yaz 2015, s. 251–263.

Yaşa, Eda, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin, 2006.

Yazıcıoğlu, İrfan ve Hakan Koç, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 21, 2009, s. 497–507.

Yelkikalan, Nazan, “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 12, Cilt: 2, 2006, s. 195–209.

Yılmaz, Halil İ., “Şirketlerde Kurumsallaşmanın Önemi”, <http://tesam.org.tr/sirketlerde-kurumsallasmanin-onemi/#>, (Erişim Tarihi: 10.03.2017).

Yılmaz, Hüseyin, “Aile Şirketlerinin Büyümelerinin Finansmanı Açısından Halka Arz”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 490–498.

Yılmaz, Nergis Dicle, “Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları Ve Kurumsallaşma”, Konya Ticaret Odası, *İpek Yolu Dergisi*, Sayı: 296, Ekim 2012, s. 32–34, http://www.kto.org.tr/magazine_list.php, (Erişim Tarihi: 24.05.2016).

Yılmaz, Recep ve Murat Kaya, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Muhasebe Etik Kuralları ile İlişkisi”, *Sakarya Üniversitesi İşletme Bilimi Dergisi*, Sayı: 1, Cilt: 2, 2014, s. 17–35.

Yolaç, Sema ve Ebru Doğan, “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, *İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt: 61, Sayı: 2, 2011, s. 83–110.

Yörük, Nevin, “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Halka Açılmanın Finansal Performans Üzerine Etkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerine Vaka Çalışması”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 12, 2006, s. 181–202.

Zaim, Selim, Halil Zaim, Salih Keskin, Selman Tetik, *Kobiler İçin Şirket Anayasasının Önemi ve Oluşturulması*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2012-18, İstanbul, 2012.

Zengin, Asiye Nur, *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Borsa’da İşlem Gören Şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Performanslarının Değerlendirilmesi*, (Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2014.

**EK-1 AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ:
EDİRNE’NİN 10 BÜYÜK AİLE ŞİRKETİNDE KURUMSAL
YÖNETİMİN ÖLÇÜLMESİYLE İLGİLİ ANKET ÇALIŞMASI**

Değerli Katılımcı,

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans Programı kapsamında yazılmakta olan tezimiz için “*Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi ve Denetimi: Edirne İli Çalışması*” başlıklı anket çalışması gerçekleştirilmektedir. Anketlerden elde edilen bilgiler şirket bazında ele alınmayacaktır. Ulaşılan sonuçlar sadece genel hatlarıyla ve akademik bir çerçevede değerlendirilecektir. **Anketin şirketin üst düzey bir yöneticisi tarafından doldurulmasının sağlanması hususu önemlidir.** Çalışmamız hakkında gösterdiğiniz duyarlılık ve ayırdığınız zaman için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Prof. Dr. Kıymet TUNCA ÇALIYURT
Trakya Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Öğretim Üyesi

Özlem YALÇINTEPE
Trakya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

ŞİRKETE YÖNELİK TANIMLAYICI BİLGİLER

S1. Şirketinizin kuruluş yılını belirtiniz.....

S2. Şirketiniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

- | | |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Gıda sanayi | <input type="checkbox"/> Otomotiv |
| <input type="checkbox"/> Yem ve yağ sanayi | <input type="checkbox"/> Ziraî ilaç ve tarım ürünleri |
| <input type="checkbox"/> İnşaat | <input type="checkbox"/> Tekstil |
| <input type="checkbox"/> Pazarlama | <input type="checkbox"/> Sigorta |
| <input type="checkbox"/> Nakliye | <input type="checkbox"/> Sanayi |
| <input type="checkbox"/> Sağlık hizmetleri | <input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz |

S3. Şirketiniz aşağıda yer alan hangi aile şirketi tanımına uymaktadır?

() Özellikle mirasın taksim edilmesi sonucu malların dağılmasını önlemek veya aile büyüğünün hayatta olduğu dönemdeki iktisadi düzeni devam ettirmek ve böylelikle aile topluluğunu başkanın ölümü sonucu mali sıkıntı ve sarsıntılara uğratmamak amacıyla kurulmuş bir şirkettir.

() Aile üyelerinin genellikle yönetim kademelerinde çalıştığı işletmedir.

() Yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer aldığı ve bu bireylerin şirketin en az %10 hissesine sahip olduğu şirkettir.

() Tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu bir şirkettir.

S4. İşletmenizin hukuki yapısı nedir?

() Anonim Şirket () Limited Şirket () Diğer

S5. Şirketinizin ortak sayısı nedir? Belirtiniz.....

Bu ortaklarınız arasından,

Aile üyesi olan ortak sayınız

Aile üyesi olmayan ortak sayınız

S6. Şirketinizin yabancı ortağı var mıdır?

() Evet () Hayır

S7. Eğer cevabınız evet ise, yüzde kaç oranında olduğunu belirtiniz.....

S8. Yurt dışına yabancı ortağınıza yönelik düzenli olarak finansal raporlama yapmakta mısınız?

() Evet () Hayır

KATILIMCIYA YÖNELİK TANIMLAYICI BİLGİLER

S9. Şirketteki pozisyonunuz nedir? Belirtiniz.

S10. Sektördeki çalışma süreniz: () 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl

() 11-15 yıl () 16 yıl ve üstü

S11. İşletmedeki çalışma süreniz: () 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl

() 11-15 yıl () 16 yıl ve üstü

S12. Aile üyesi bir çalışan mısınız?

() Evet () Hayır (Aile dışı çalışan, profesyonel vb.)

S13. Eğer cevabınız evet ise, şirket kurucusu ile yakınlığınız nedir?

() Kendim () Oğlum – Kızım

() Babam – Annem () Diğer (Belirtiniz)

S14. Kaçınıcı kuşaktansınız? Belirtiniz.....

**ŞİRKETLERİN 6102 SAYILI TTK İLE İLGİLİ
UYGULAMALARINI VE YİNE BU ŞİRKETLERİN SPK'NIN
KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE YÖNELİK ALGILARINI
GÖSTEREN SORULAR**

S15. Şirket ortaklarının (hissedarların) haklarını etkin olarak kullandıklarını ve şirket yönetimi ile yeterli iletişim içerisinde bulduklarını düşünüyor musunuz?

() Evet () Hayır

S16. Şirketinizin internet sitesinin belirli bir bölümü şirketçe kanunen yapılması gereken ilanların yayınlanmasına özgülenmiş ve bilgi toplumu hizmetlerine ayrılmış mıdır?¹

() Evet () Hayır

S17. Şirketinizin internet sitesine konulan bir içerik ne kadar süreyle sitenizde kalır?²

() 6 aydan az () 6 ay ve daha fazla

¹TTK Mad. 1524, I. Fıkra "97'nci maddenin dördüncü fıkrası uyarınca denetime tabi olan sermaye şirketleri, kuruluşlarının ticaret siciline tescili tarihinden itibaren üç ay içinde bir internet sitesi açmak ve bu sitenin belirli bir bölümünü şirketçe kanunen yapılması gereken ilanların yayımlanmasına özgülemek zorundadır."

TTK Mad. 1524, III. Fıkra "İnternet sitesinin bilgi toplumu hizmetlerine ayrılmış bölümü herkesin erişimine açıktır. Erişim hakkının kullanılması, ilgili olmak veya menfaati bulunmak gibi kayıtlarla sınırlandırılmayacağı gibi herhangi bir şarta da bağlanamaz. Bu ilkenin ihlali hâlinde herkes engelin kaldırılması davasını açabilir."

²TTK Mad. 1524, V. Fıkra "Bu kanun ve ilgili diğer kanunlarda veya idari düzenlemelerde daha uzun bir süre ön görülmedikçe, şirketin internet sitesine konulan bir içerik, üzerinde bulunan tarihten itibaren en az altı ay süreyle internet sitesinde kalır; aksi halde konulmamış sayılır."

S18. Şirketin yönetimini düzenleyen, görevleri gösteren, kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirleyen bir iç yönergeniz mevcut mudur?³

Evet Hayır

S19. Şirketinizde belirli, tutarlı ve gelecek dönemlerde çatışmalara yer vermeyecek şekilde bilgiler içeren bir kar dağıtım politikası bulunmakta mıdır?

Evet Hayır

S20. Eğer cevabınız evet ise, bu kar dağıtım politikası hangi kurulun toplantısında görüşülüp ortakların onayına sunulur?⁴

Genel Kurul Toplantısı Yönetim Kurulu Toplantısı

S21. Gündemdeki konularla ilgili yönetim kurulu üyeleri, ilgili diğer kişiler, finansal tabloları hazırlanmasından sorumlu olan yetkililer ve denetçiler genel kurul toplantınıza katılmakta mıdır?

Evet Hayır

³TTK Mad. 367, I. Fıkra "Yönetim kurulu esas sözleşmeye konulacak bir hükümlerle, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilir. Bu iç yönerge şirketin yönetimini düzenler; bunun için gerekli olan görevleri, tanımlar, yerlerini gösterir, özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirler. Yönetim kurulu, istem üzerine pay sahiplerini ve korunmaya değer menfaatlerini ikna edici bir biçimde ortaya koyan alacaklıları, bu iç yönerge hakkında, yazılı olarak bilgilendirir."

⁴"Ortaklığın belirli ve tutarlı bir kar dağıtım politikası bulunur. Bu politika genel kurul toplantısında ortakların onayına sunulur ve ortaklığın kurumsal internet sitesinde kamuya açıklanır." (SPK, II-17.1 Sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği, EK- Mad. 1.6.1, 3 Ocak 2014)

"Kar dağıtım politikası, pay sahiplerinin ortaklığın gelecek dönemlerde elde edeceği karın dağıtım usul ve esaslarını öngörebilmesine imkan verecek açıklıkta asgari bilgileri içerir." (SPK, II-17.1 Sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği, EK- Mad. 1.6.2, 3 Ocak 2014)

S22. Şirketinizin faaliyetleri hakkında eksiksiz ve doğru bilgilere ulaşabilmek amacıyla hangi kurul tarafından faaliyet raporu hazırlanmaktadır?⁵

Yönetim Kurulu Genel Kurul

S23. Şirketinizdeki menfaat sahiplerinin, şirketin faaliyetlerinde mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle ya da iyi niyet kuralları çerçevesinde ve şirket imkanları ölçüsünde hakları korunmakta mıdır?

Evet Hayır

S24. Azınlığa yönetim kurulunuzda temsil edilme hakkı, yönetim kurulu üyeliği için aday gösterme hakkı ve hatta üye seçilme hakkı tanınmakta mıdır?

Evet Hayır

S25. Azınlık ve yabancı hissedarlar dahil tüm hissedarların haklarının ihlali durumunda şikayetleri telafi ve etkin bir şekilde tazmin edilmekte midir?

Evet Hayır

S26. Menfaat sahipleri açısından sonuç doğuran önemli kararlarda ilgili menfaat sahibi grupların görüşleri alınmakta mıdır?

Evet Hayır

⁵TTK Mad. 375, I. Fıkra, f bendi "*Yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri şunlardır: Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi*"

"Yönetim kurulu, faaliyet raporunu kamuoyunun şirketin faaliyetleri hakkında tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlar." (SPK, II-17.1 Sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği, EK- Mad. 2.2.1, 3 Ocak 2014)

S27. Şirketinizde performans ve ödüllendirme kriterleri net bir şekilde tüm çalışanlara duyurulmakta mıdır?

Evet Hayır

S28. Çalışanlarınız ile ilgili alınan kararlar ve çalışanları ilgilendiren gelişmeler konusunda ilgili sendikaların görüşü alınmakta mıdır?⁶

Evet Hayır

S29. Şirketiniz mal ve hizmetlerin satışında müşteri memnuniyetini sağlayıcı tedbirler alınmakta mıdır?

Evet Hayır

S30. Şirketinizde stratejik hedefleri tanımlayan, şirketinizin ihtiyaç duyduğu iş gücü ve finansal kaynakları belirleyen, yönetiminizin performansını denetleyen, şirketinizi idare ve temsil eden birim hangisidir?⁷

Yönetim Kurulu Genel Kurul Komiteler

S31. Şirketinizde yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının/genel müdürün yetkileri net ve yazılı bir şekilde ayrılmakta mıdır?⁸

Evet Hayır

⁶"Çalışanlar ile ilgili olarak alınan kararlar veya çalışanları ilgilendiren gelişmeler çalışanlara ve temsilcilerine bildirilir, bu nitelikteki kararlarda ilgili sendikalardan görüş alınır." (SPK, II-17.1 Sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği, EK- Mad. 3.3.5, 3 Ocak 2014)

⁷"Yönetim kurulu; şirketin stratejik hedeflerini tanımlar. Şirketin ihtiyaç duyacağı işgücü ile finansal kaynaklarını belirler, yönetimin performansını denetler." (SPK, II-17.1 Sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği, EK- Mad. 4.1.2, 3 Ocak 2014)

⁸"Yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı/genel müdürün yetkilerinin net biçimde ayrıştırılması ve bu ayrımın yazılı olarak esas sözleşmede ifade edilmesi esastır. Şirkette hiç kimse tek başına sınırsız karar verme yetkisi ile donatılmamalıdır." (SPK, II-17.1 Sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği, EK- Mad. 4.2.5, 3 Ocak 2014)

S32. Mali tabloların, şirketin mali durumunu ve performansını her açıdan doğru bir şekilde yansıttığı güvencesinin yönetim kuruluna ve hissedarlara objektif olarak verilmesi amacıyla bağımsız denetim hizmeti alıyor musunuz?

Evet Hayır

S33. Mevcut denetçiniz şirketiniz için kaç yıldır denetleme raporu vermektedir?⁹

7 yıldan daha az 7 yıldan daha fazla

S34. Bağımsız denetim kapsamında kurumsal yönetim ilkelerine göre raporlama yapmaktasınız?

Evet Hayır

S35. Denetçiniz, şirketinizin varlığını ve devamlılığını tehdit edebilecek riskleri zamanında teşhis etmek ve önlem almak adına bir komitenin kurulmasını gerekli görmekte midir?¹⁰

Evet Hayır

⁹TTK Mad. 400, II. Fıkra (Değişik: 26/6/2012-6335/19 md.) "On yıl içinde aynı şirket için toplam yedi yıl denetçi olarak seçilen denetçi üç yıl geçmedikçe denetçi olarak yeniden seçilemez."

¹⁰TTK Mad. 378, I. Fıkra "Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir."

S36. Eğer cevabınız evet ise, şirketinizde öncelikle ortaklar olmak üzere şirketle ilgili menfaat sahiplerini etkileyebilecek olan riskleri en aza indirmek için risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerini hangi kurul oluşturmaktadır?¹¹

Yönetim Kurulu Genel Kurul

S37. Risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinizin etkinliği ne kadar süreyle gözden geçirilir?¹²

Yılda en az 1 kez 2 yılda 1 kez

S38. Eğer risk yönetimi ile ilgili herhangi bir faaliyetiniz yok ise riskleriniz nasıl belirlenmektedir?

Bir risk uzmanıyla çalışıyoruz. Diğer (Belirtiniz.....)

S39. Yönetim kurulunuz kaç üyeden oluşmaktadır?

S40. Yönetim kurulunuzda (üst yönetim kademelerinizde) aile dışı bağımsız üyeleriniz mevcut mudur?

Evet Hayır

¹¹"Yönetim kurulu; ilgili yönetim kurulu komitelerinin görüşünü de dikkate alarak, başta pay sahipleri olmak üzere şirketin menfaat sahiplerini etkileyebilecek olan risklerin etkilerini en aza indirebilecek risk yönetim ve bilgi sistemleri ve süreçlerini de içerecek şekilde iç kontrol sistemlerini oluşturur." (SPK, II-17.1 Sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği, EK- Mad. 4.2.3, 3 Ocak 2014)

¹²"Yönetim kurulu, yılda en az 1 kez risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini gözden geçirir. İç kontroller ve iç denetimin varlığı, işleyişi ve etkinliği hakkında faaliyet raporunda bilgi verilir." (SPK, II-17.1 Sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği, EK- Mad. 4.2.4, 3 Ocak 2014)

S41. Eğer cevabınız evet ise, Yönetim kurulunuz içerisindeki bağımsız üye sayınız ne kadardır?¹³

2'den daha az üye 2 üye 2'den daha fazla üye

S42. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinizin görev süresi ne kadardır?¹⁴

1 yıl 2 yıl 3 yıl

S43. Yönetim kurulu üyelerinizin görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirip, şirketinizin menfaatlerini gözettiğini düşünüyor musunuz?

Evet Hayır

S44. Yönetim kurulu toplantılarınız etkin olarak görevini yerine getirebilmesi için belirli ve düzenli aralıklarla yapılmakta mıdır?

Evet Hayır

S45. Yönetim kurulu toplantılarında üyeleriniz şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteyip, inceleme hakkını kullanabilmekte ve sorduğu sorulara yeterli cevabı alabilmekte midir?

Evet Hayır

¹³"Yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında kusuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır. Her durumda, bağımsız üye sayısı ikiden az olamaz." (SPK, II-17.1 Sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği, EK-Mad. 4.3.4, 3 Ocak 2014)

¹⁴"Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev süresi 3 yıla kadar olup, tekrar aday gösterilerek seçilmeleri mümkündür." (SPK, II-17.1 Sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği, EK-Mad. 4.3.5, 3 Ocak 2014)

S46. Şirketinizde yönetim kurulunda denetim komitesi mevcut mudur? ¹⁵

- Evet. Bağımsız icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir.
- Evet. Bağımsız üyelere veya icrada görev alan üyelere seçilir.
- Evet. İcra görevli yönetim kurulu üyelerinden seçilir.
- Evet. Yönetim kurulu dışında konuda uzman, bağımsız ve tecrübeli kişilerden oluşmaktadır.
- Evet. Yönetim kurulu yapısı dışında şirkette çalışan uzman ve tecrübeli kişilerden oluşmaktadır.
- Hayır

S47. Denetim Komitesi kaç üyeden oluşmaktadır?¹⁶

- 1 üye 2 üye 3 üye 4 üye ve üzeri

S48. Yukarıda bahsedilen denetimden sorumlu komitesi dışında, yönetim kurulunuzun bünyesinde çalışmalarını daha sağlıklı yürütülmesi için hangi komiteler bulunmaktadır?¹⁷

- Kurumsal Yönetim Komitesi Aday Gösterme Komitesi
- Ücret Komitesi Hiçbiri

¹⁵TTK Mad. 366, II. Fıkra “Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir.”

Denetim komitesi üyeleri icracı olmayan (5411 sayılı Bankacılık Kanunu, Kurumsal Yönetim Başlığı, mad. 24; SPK, Seri:X No:22, mad. 25) ve yönetim konusunda Murahhaslık sıfatı taşıyan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmelidir (SPK, Seri:X No:22, mad. 25). TTK ise komitelerin yönetim kurulu yapısı içerisinde oluşturulabileceğini söylemekle birlikte kimlerden, nasıl ve kaç kişiden oluşması gerektiğini açıkça belirtmemektedir.

¹⁶“Komite üyeleri en az iki üyeden oluşturulmak zorundadır.” (SPK, mad. 25; 5411 sayılı Bankacılık Kanunu, mad. 24).

¹⁷“Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen Denetimden Sorumlu Komite (bankalar hariç) Riskin Erken Saptanması Komitesi (bankalar hariç), Kurumsal Yönetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi, Ücret Komitesi (bankalar hariç) oluşturulur. Ancak yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir aday gösterme komitesi ve ücret komitesi oluşturulmaması durumunda, kurumsal yönetim komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirir.” (SPK, II-17.1 Sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği, EK- Mad. 4.5.1, 3 Ocak 2014)

S49. Şirketinizde imza etkisine sahip kişilerin atamaları ve görevden alınmaları yönetim kurulu tarafından mı gerçekleştirilmektedir?

Evet Hayır

S50. Kanun, esas sözleşme, yönetmelik ve yönetim kurulu talimatlarına uygun olmayan uygulama ve kararlar için oluşturulmuş bir ceza sisteminiz mevcut mudur?

Evet Hayır

S51. Şirketteki tüm aile üyeleriniz veya üst düzey yöneticileriniz kendi ihtiyaçları için şirketinizden borçlanmakta mıdır?¹⁸

Evet Hayır

S52. Bilişim teknolojilerinden yararlanmakta mısınız?

Evet Hayır

¹⁸TTK Mad. 395, II. Fıkra (Değişik: 26/6/2012-6335/17 md.) "*Pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyeleri ile yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olmayan 393'üncü maddede sayılan yakınları (Yönetim kurulu üyesinin şirket dışı kişisel menfaatiyle veya alt ve üst soyundan biri ya da eşinin yahut üçüncü derece dâhil üçüncü dereceye kadar kan ve kayın hısımlarından biri) şirkete nakit borçlanamaz. Bu kişiler için şirket kefalet, garanti ve teminat veremez, sorumluluk yüklenemez, bunların borçlarını devralamaz. Aksi halde, şirkete borçlanılan tutar için şirket alacakları bu kişileri, şirketin yükümlendirildiği tutarda şirket borçları için doğrudan takip edebilir.*"

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMAYA VERİLEN ÖNEMİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK SORULAR

S53. İşletmenizin faaliyetlerini kişilere bağımlı olmadan sürdürebildiği, işleyişle ilgili standart ve kuralların belirlendiği yazılı bir aile anayasanız mevcut mudur?

Evet Hayır

S54. Eğer cevabınız evet ise, bu oluşturulan ve yazılı hale getirilen kural ve standartların işletmenizde yaşanan sorunların ve çatışmaların çözümlenmesinde yararlı olduğu düşünüyor musunuz?

Evet Hayır

S55. Aileyi temsil eden, aile ile ilgili konuları tartışıp karara bağlayan, aile üyeleri arasındaki özgür ve açık iletişimi kolaylaştıran bir aile konseyiniz var mıdır?

Evet Hayır

S56. Yönetimin başındaki kişinin aniden kaybedilmesine hazır olmak ve devir işleminin kabusa dönüşmesini engellemek amacıyla bir sonraki kuşağın yönetimi devralmasıyla ilgili bir haleflik planlamanız bulunmakta mıdır?¹⁹

Evet Hayır

¹⁹"İşe alım politikaları oluşturulurken ve kariyer planlaması yapılırken, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenir. Yönetici görev değişikliklerinin şirket yönetiminde aksaklığa sebep olabileceği öngörülen durumlarda, yeni görevlendirilecek yöneticilerin belirlenmesi hususunda halefiyet planlaması hazırlanır." (SPK, II-17.1 Sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği, EK- Mad. 3.3.1, 3 Ocak 2014)

S57. Gelecek nesillerinizin yönetime hazırlanması adına teorik bilgiye sahip olması kadar iş sahasıyla alakalı pratik bilgiye ve deneyime sahip olması için daha önce başka bir şirkette çalışmasına önem verilmekte midir?

Evet Hayır

S58.Şirkette yer almak istemeyen varislerin şirket hisselerini aile dışından kişilere satmasını engellemek ve böylece şirketin bölünme riskini ortadan kaldırmak amacıyla bir hissedar sözleşmeniz mevcut mudur?

Evet Hayır

S59. Şirketinizdeki iş ve işlemler genellikle alanında uzman kişiler tarafından mı yerine getirilmektedir?

Evet Hayır

S60. Görev, yetki ve sorumluluk, ücret, terfi vb. konularda aile üyesi çalışanlar ile profesyonellere eşit şartlar sunulmakta mıdır?

Evet Hayır

S61. Aile üyelerinin deneyimlerine ve işin gerektirdiği nitelikleri taşıyıp taşımadığına bakılmaksızın şirkette çalıştırıldığını düşünüyor musunuz?

Evet Hayır

S62. Çalışanların şirketin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almasına dikkat edilmekte midir?

Evet Hayır

S63. Günümüz iş dünyasında artan karışıklığın ve belirsizliğin dezavantajını azaltmak, işletmenizin geleceğini görebilmek ve bu doğrultuda yeni hedefler belirleyebilmek adına şirketinizde stratejik planlama yapılmakta mıdır?

Evet Hayır

S64. Eğer cevabınız evet ise, şirketinizdeki bu stratejik kararların alınmasında sadece aile üyelerinin değil tüm çalışanların katılımı sağlanmakta mıdır?

Evet Hayır

S65. İşletmenizde aynı ve benzer işleri yapan personeller arasındaki eğitim ve tecrübe farklarını gidermek için aile üyesi olan ve olmayan çalışanlara şirket içi eğitim verilmekte midir?

Evet Hayır

S66. Aile ile ilgili olaylar ve işle ilgili önceliklerin birbirinden ayrı tutulmasına, çalışan aile üyelerinin kendi aralarındaki sorunları işe yansıtmasına dikkat edilmekte midir?

Evet Hayır

ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK-2 ARAŞTIRILMASI GEREKEN İLAVE SORULAR

S1. Şirketiniz Türkiye Aile İşletmeleri Derneği'ne (TAİDER) üye midir?

() Evet () Hayır

S2. Şirketinizin çalışan sayısı nedir? Belirtiniz.....

Çalışanlarınız arasından,

Beyaz yakalı (bedensel değil daha çok zihinsel gücüyle, masa başı) çalışan sayınız

Mavi yakalı (zihin gücüne oranla daha fazla beden gücüne dayalı işlerde) çalışan sayınız

S3. Şirketinizin,

Misyonu (Varmak istediğiniz hedef için bugün neleri, nasıl yaptığınızı anlatır./Bir şirketin misyonu şirketinizin neden var olduğunu ve amacının ne olduğunu açıklar./Bugün hangi konumda olduğunuzu gösterir.) nedir? Belirtiniz.....

Vizyonu (Gelecekte varmak istediğiniz noktayı ortaya koyar./Peşinde gittiğimiz misyon ile şirketin ileride ne duruma geleceğini gösterir.) nedir? Belirtiniz.....

S4. Denetim hizmeti aldığınız şirketten aynı zamanda danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?

() Evet () Hayır

S5. Herhangi bir işletmeden danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?

() Evet () Hayır

S6. Mevcut ise şirketinizin iç yönergesini paylaşır mısınız? Ayrıca mevcut yöneticiden sonra kimin başa geleceğinin nasıl belirlendiği ve bununla ilgili nasıl bir eğitim programı uygulandığının öğrenilmesi amacıyla haleflik planlamanızı paylaşmanızı da rica ederiz.