



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**AİLE ŞİRKETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN  
KURUMSALLAŞMA BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan:

Ahmet AKBULUT

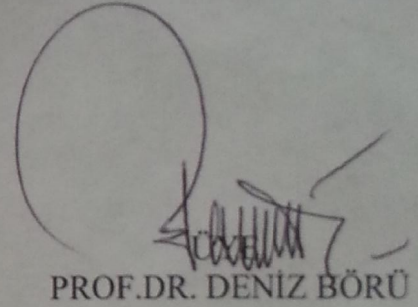
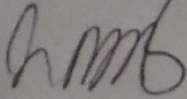
T.C.  
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

23 Aralık 2013  
/...../.....

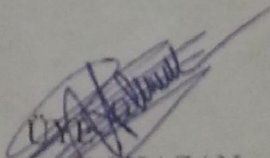
Enstitümüz *İşletme* Anabilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **105001054** numaralı **Ahmet Akbulut**'un "*İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği tezini, Yönetim Kurulumuzun 06/12/2013 tarih ve 2013/13 sayılı toplantısında seçilen ve 21/12/2013 tarihinde Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda savunmuş ve kendisine düzeltme verilmiştir. Aday, "*Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirliği Kurumsallaşma Bağlamında İncelenmesi*" adlı düzeltilmiş tezini Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 48/5. maddesi gereğince (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi ayçakluğu/oybirliği ile Kabul veya Red kararı verilmiştir.

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

DANIŞMAN  
PROF.DR. ALİ AKDEMİR



PROF.DR. DENİZ BÖRÜ



DOÇ.DR. HALİM KAZAN

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirliğin Kurumsallaşma Bağlamında İncelenmesi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Ahmet AKBULUT

## ONAY

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Ahmet AKBULUT

## **ÖZET**

### **AİLE ŞİRKETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN KURUMSALLAŞMA BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

**Ahmet AKBULUT**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Ali AKDEMİR**

**Haziran, 2013**

‘Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirliğin Kurumsallaşma Bağlamında İncelenmesi’ adlı tez çalışmasında, İstanbul’da faaliyet gösteren on beş işletme incelenmiştir. Bu işletmelerin altı tanesi büyük ölçekli işletme, altı tanesi orta ölçekli işletme ve üç tanesi de küçük ölçekli işletmedir. Birinci bölümde aile şirketleriyle ilgili kavramsal terimler açıklanarak aile şirketlerinin özellikleri anlatılmıştır. İkinci bölümde aile şirketlerinde sürekliliği sağlayan beş öge açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise kurumsallaşmayı etkileyen yedi faktör ele alınmıştır. Dördüncü bölümde de sürdürülebilirliği sağlayan kurumsallaşma süreci incelenmiştir. Beşinci bölümde ise İstanbul’da faaliyet gösteren on beş işletmeyle derinlemesine mülakat yöntemiyle kurumsallaşma sürecinin var olup olmadığı sorgulanmıştır.

## **ABSTRACT**

### **STUDY OF SUSTAINABILITY IN FAMILY CORPORATIONS IN ASPECT OF INSTITUTIONALIZATION**

**Ahmet AKBULUT**

**Master Thesis, Management Department**

**Supervisor : Prof. Dr. Ali AKDEMİR**

**June, 2013**

In the thesis work named “Study of Sustainability in Family Corporations in Aspect of Institutionalization”, fifteen firms operating in Istanbul have been observed. Three of these firms are small-scaled, six of them are medium-scaled and the rest six of them are large-scaled. In the first section of the thesis, conceptional terms and features of family corporations are explained. In the second section, four elements that provide sustainability are covered. In the third section, seven factors which affect institutionalization are introduced. Finally in the last section, fifteen firms operating in Istanbul are conducted a questionnaire in a face to face manner in order to examine whether there is a process of institutionalization.

## ÖNSÖZ

21. yüzyılda seri üretimin ve rekabetçi piyasanın yoğunlaştığı ortamda işletmeler sürekliliğini sağlayabilmek için çeşitli arayışlar içine girmiştir. Bu arayışlar içinde, birtakım ilkeleri, hedefleri, misyon ve vizyonları olan, profesyonelleşmeyi tamamlayabilen şirketlerin kurumsallaşmayı gerçekleştirip bir sonraki kuşağa şirketlerini başarılı bir şekilde devredebildikleri ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda işletmelerin de daha çok gelişip, daha farklı coğrafyalara yayılıp, ihracatlarını arttırdıkları, istihdam olanaklarını büyüttükleri, üretim arzını yükselttikleri görülmektedir.

Derinlemesine mülakat yöntemi araştırmamızda kurumsallaşmayı gerçekleştiren şirketlerin işçi sayısında ve sermaye durumunda artış, üretimlerinde de yükseliş olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber kurumsallaşmış işletmelerde yönetime gelecek yeni nesil idarecilerin herhangi bir çatışma ortamına girmediği görülmüştür.

Çalışmanın her safhasında desteğini esirgemeyen saygıdeğer hocam Prof. Dr. Ali Akdemir'e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, büyük bir fedakârlıkla bana her türlü desteği sağlayan Sayın Semih Yıldız'a sevgilerimi sunuyorum.

Ahmet Akbulut

## İÇİNDEKİLER

<b>SINAV TUTANAĞI</b> .....	<b>ii</b>
<b>YEMİN METNİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ONAY</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>1. BÖLÜM : AİLE ŞİRKETLERİ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Aile Şirketleri Kavramı ve Önemi.....	2
1.2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri.....	4
1.3. Türkiye’de Aile Şirketleri.....	6
1.4. Aile Şirketlerinin Avantajları .....	11
1.4.1. Finansal Yönetim.....	11
1.4.2. Aile Genişliği.....	12
1.4.3. Sermaye .....	13
1.5. Aile Şirketlerinin Dezavantajları .....	14
1.5.1. Nepotizm (adam kayırma).....	14
1.5.2. Aile İçi Çatışma .....	15
<b>2. BÖLÜM : AİLE ŞİRKETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK</b> .....	<b>16</b>
2.1. Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirliğin Önemi .....	18
2.1.1. Profesyonel Yönetim .....	19
2.1.2. Misyon ve Vizyonun Belirlenmesi .....	22
2.1.3. Sermaye Yönetimi .....	24
2.1.4. Yeni Kuşağın Yönetim İçin Yetiştirilmesi .....	26
2.1.5. Miras Planı .....	29



<b>3. BÖLÜM : AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA .....</b>	<b>32</b>
3.1. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kavramı .....	32
3.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi ve Öğeleri .....	33
3.2.1. Profesyonelleşme .....	34
3.2.2. İlkeler .....	36
3.2.3. Hedefler .....	38
3.2.4. Vizyon .....	39
3.2.5. Yürütme .....	41
3.2.6. Değerler .....	43
3.2.7. Strateji .....	45
<b>4. BÖLÜM : SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARININ BAĞDAŞTIRILMASI .....</b>	<b>48</b>
4.1. Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Profesyonelleşmenin Rolünün İncelenmesi .....	54
4.2. Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Yürütme Rolünün İncelenmesi .....	55
4.3. Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Stratejinin Rolünün İncelenmesi .....	58
4.4. Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Vizyonun Rolünün İncelenmesi .....	61
4.5. Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Lider Rolünün İncelenmesi .....	63
4.6. Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Eğitim Rolünün İncelenmesi .....	65
4.7. Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Değerlerin Rolünün İncelenmesi .....	69
<b>5. BÖLÜM : DERİNLEMESİNE MÜLAKAT YÖNTEMİ İLE ŞİRKETLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLERİNİ BELİRLEME, KURUMSALLAŞMA ÇABALARININ ARAŞTIRILMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>70</b>
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	70
5.2. Araştırmanın Yöntemi .....	70
5.3. Araştırmaya İlişkin Veriler ve Analizi .....	71
<b>SONUÇ.....</b>	<b>78</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>83</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>87</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ABD</b>	:	Amerika Birleşik Devletleri
<b>STK</b>	:	Sivil Toplum Kuruluşu
<b>OECD</b>	:	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Cooperation and Development)
<b>HRM</b>	:	Human Resources Management
<b>SPK</b>	:	Sermaye Piyasa Kurulu
<b>KOBİ</b>	:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1: Türkiye’deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri .....</b>	<b>9</b>
<b>Tablo 2: İşletmenin Faaliyete Geçme Tarihi Tablosu .....</b>	<b>72</b>
<b>Tablo 3: Sermaye Büyüklük Durumu .....</b>	<b>73</b>
<b>Tablo 4: Aile İşletmelerinin Eğitim Durumu.....</b>	<b>73</b>
<b>Tablo 5: Sermaye büyüklük tablosu.....</b>	<b>74</b>
<b>Tablo 6: Yönetim şekli .....</b>	<b>75</b>
<b>Tablo 7: İşletmelerin Sektör Alanı .....</b>	<b>76</b>
<b>Tablo 8: Kurumsallaşma Süreci .....</b>	<b>77</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşletmenin Faaliyete Geçme Tarihi Tablosu .....	72
Şekil 2: Sermaye Büyüklük Durumu .....	73
Şekil 3: Eğitim Durumu.....	74
Şekil 4: Ölçek Durumu .....	75
Şekil 5: Yönetim şekli .....	76
Şekil 6: İşletmelerin sektör Alanı.....	77
Şekil 7: Kurumsallaşma Süreci.....	77

## GİRİŞ

Dünyada küreselleşme ile birlikte uluslararası ticaret hızla artmış ve piyasalarda yoğun bir rekabet oluşmuştur. Ülkemizdeki şirketlerin de, küreselleşme sürecinde kendilerini yoğun rekabete hazırlamaları gerekmektedir. Türkiye'deki şirketlerin büyük bir kısmı aile şirkettir. Bu şirketlerin ülke ekonomisi açısından önemi oldukça yüksektir. Bununla birlikte aile şirketlerinin süreklilik sağlamaları önemli bir gelişme olacaktır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın sağlanması ile daha sistematik bir yapı oluşturularak, bu şirketlerde sürekliliğin sağlanması için bir adım atılmış olacaktır. Ayrıca, kurumsallaşmayı sağlayabilen şirketler, uzun vadede rekabet için de avantaj elde etmiş olacaklardır.

Aile şirketlerinde şirket yönetimine hâkim olan ve kendine has amaçları bulunan aile, bu şirketleri farklılaştırmaktadır. Aile bireylerinin gerek birbirleriyle gerekse şirketle olan ilişkileri, şirketin geleceğini ve sürekliliğini etkileyen bir unsurdur.

Bu çalışma beş bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde, aile şirketleriyle ilgili kavramsal terimler açıklanarak aile şirketlerinin özellikleri anlatılmıştır. İkinci bölümde aile şirketlerinde sürekliliği sağlayan beş öğe açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise kurumsallaşmayı etkileyen yedi faktör ele alınmıştır. Dördüncü bölümde de sürdürülebilirliği sağlayan kurumsallaşma süreci incelenmiştir. Beşinci bölümde ise İstanbul'da faaliyet gösteren on beş işletmeyle derinlemesine mülakat yöntemiyle kurumsallaşma sürecinin var olup olmadığı sorgulanmıştır.

## 1. BÖLÜM

### AİLE ŞİRKETLERİ

Aile şirketinin tanımını yapmadan önce aile ve işletme kavramlarını açıklamak yararlı olacaktır. Aile, toplumun en küçük birimi olarak kabul edilir. Aile denince genellikle bir evde oturan anne ve baba ile varsa onların evlenmemiş çocukları anlaşılır. Bu tip aileye "çekirdek aile" denir. Çekirdek ailedeki çocukların evlenmesiyle de yeni bir çekirdek aile ortaya çıkar. Ama aile sözcüğünün bundan daha geniş anlamı da vardır. Daha çok sayıda akrabadan oluşan birimi, hatta bir soya ya da sülaleyi tanımlamak için de aile sözcüğü kullanılır. (<http://psikiyatiksosyalhizmet.com>):

Aile en basit tanımıyla, evlilik ve kan bağına dayanan, karı-koca, çocuklar, kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu toplum içindeki en küçük birimdir. Aile bir toplumun temel toplumsal kurumlarından biridir. Toplumun ayakta tutan temel öğelerdendir. İnsan türünü üretmek ve sürdürmek gereksiniminden doğmuştur. Ancak bu gereksinimi belli bir düzene kavuşturmak için aile kurumunun kurulmasını sağlayan kadın ve erkek; adına nikâh akdi denilen hukuki birleşmeyle birbirlerine bağlanmışlardır. Nikâh akdi adı verilen bu hukuki birleşme aile kurumunun yasal dayanağıdır. Aralarında nikâh akdi gerçekleşen çiftler resmen evlenmiş olurlar. Çocuklar ise aileyi tamamlarlar.

Aile en basit tanımda toplumun en küçük sosyal yapı taşıdır veya aile; anne, baba ve onların çocuklarından oluşan en küçük toplumsal yapıdır. Aile, kişiyi hayata hazırlayan yapı olarak karşımıza çıkar.

İşletme ise kâr yapmak amacıyla insanlara mal ya da hizmet sunmaktır. Bir başka ifadeyle insanların mal veya hizmet ihtiyaçlarının giderilmesi için kurulan kurumdur. İşletme, öncelikle uzun dönemde kâr, süreklilik ve sosyal sorumluluk amaçlarını yerine getirmek için kurulur (Yüksel vd., 2003: 13; Üner vd., 1993: 10).

Bir aile işletmesinin öncelikli kurulma amacı ise, ailenin geçimini sağlamak, mirasının dağılmasını önlemek, çocuklarına fırsat yaratmak, finansal bağımsızlık ve

güvenlik sağlamak ve aileyi bir arada tutmaktır (Vera ve Dean, 2005: 321; Gersick, 1997: 136).

Aile şirketlerinin diğer şirketlerden ayrılan en önemli özelliği duygusal boyutta hareket etmesidir. Fakat işletmelerin tek başına kendine has özellikleri vardır, mantık, objektiflik, kaide ve kurullarla varlıklarını sürdürebilirler (Özkaya vd., 2006: 806).

### **1.1.Aile Şirketleri Kavramı ve Önemi**

Aynı aileden iki veya daha fazla kişi şirkette çalışıyorsa bunlardan biri veya birden fazlası yönetime sahipse buna aile işletmesi denilir. Özalp'e göre aile şirketi; aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması, o şirketin "aile şirketi" olarak değerlendirilmesi için yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Özalp, 1971: 38).

Aile şirketi, birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu bir işletmedir. Aile; kan bağı, evlilik ya da ömür boyu bağlılık yoluyla birbirleriyle ilişkisi olan insanlar anlamında ele alınabilir. Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, aile şirketleridir (Bozkurt, 1997: 11):

Aile şirketlerine, yönetimdeki hâkimiyet açısından bakan bir tanıma göre, yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin şirketin en az %10 hissesine sahip olması şirketlerin aile şirketi olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır.

Belirtilen bu tanımlar ışığında aile şirketi ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek amacıyla ve ailenin geçimini sağlayan kişinin şirketi idare ettiği, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu kurumdur.

Aile reisinin ya da aile fertlerinden herhangi birinin ailenin geçimini sağlaması veya geleceğini güvence altına alması amacıyla kurulan aile şirketlerinin sayısı ve önemi her geçen gün artmaktadır. Aile şirketlerinin sayısındaki bu artış ülke

ekonomilerine sağladıkları yarardan dolayı önemlerinin artmasına neden olmaktadır. Ekonomik etkileri yanında istihdam yaratmada, toplumsal yapıda denge unsuru olmada ve kalkınmayı desteklemede de olumlu etkileri görülen Aile Şirketleri günümüzde önemli kurumlardan birisi olarak dikkat çekmektedir. Aşağıda belirtilen bilgiler ışığında aile şirketlerinin önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Dünyadaki tüm şirketler içerisindeki aile şirketlerinin %65 ile %90 arasında bir paya sahip olduğu belirtilmektedir. İtalya'da tüm şirketlerin %99'u, ABD ve Türkiye'de %90'ı, Almanya ve Meksika'da %80'i, Avusturya ve Şili'de ise %75'i aile şirkettir. Bunların büyük bir bölümü çok küçük ölçekli işletmeler olup, bir nesilden diğerine geçme ihtimali düşük olan şirketlerdir. Buna rağmen, dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin %40'ını aile şirketlerinin oluşturduğu da bilinen bir gerçektir. Yine en büyük 100 şirketin, İtalya'da 43'ü, Fransa'da 26'sı ve Almanya'da 17'si aile şirkettir (File, 1995: 251; Ateş, 2005: 82):

Diğer taraftan ABD ekonomisi içinde yer alan ve yaklaşık %90'lık bir paya sahip olan aile şirketlerinin yaşama süreleri yaklaşık 24 yıl olup, yeni kurulan şirketlerin ortalama %40'dan daha fazlası ilk beş yılda yok olmaktadır. Geri kalanların %66'sı birinci nesilde batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci nesle kadar yaşayabilenlerin oranı %20'yi geçmemektedir. Bu oranın %20'sinin ise ancak %17'si üçüncü nesle kadar devam edebilmektedir.

Avrupa'daki aile şirketleri içinde durum pek farklı değildir. İngiliz aile şirketlerinin ancak %24'ü ikinci nesle kadar yaşayabilmektedir. Üçüncü nesle kalan şirketlerin oranı ise sadece %14'tür. Türkiye açısından değerlendirildiğinde ise, tüm şirketler içerisinde %90'ından fazla paya sahip olan aile şirketlerinde hala birinci neslin egemen olduğu, son zamanlarda ikinci nesle devreden şirketlerde kısmi bir artış yaşandığı, ancak üçüncü ve dördüncü neslin yönettiği işletme sayısının oldukça sınırlı olduğu gözükmektedir. Türkiye ölçeğinde büyük kabul edilebilecek firmaların bile geçmişi ancak 60-70 yıl kadar geriye gidebilmektedir.

Yukarıdaki istatistikler incelendiğinde, aile şirketleri, gerek dünyada gerekse de ülkemizde gelişme dönemlerinin hangi safhasında olursa olsun, o dönemin kendine



has sorunlarıyla karşılaştığı ve çok azının bu sorunların üstesinden gelebildiği görülmektedir. Aile ile iş ilişkilerinin genellikle birbirine karıştığı bu karmaşık yapıların sağlıklı ve başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için, şirketin ve aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasına yönelik gerekli adımların atılarak, bu sürecin tamamlanmasının gereği açıktır. Aile şirketlerinin geçirdiği bütün evrelerde, sorunların üstesinden gelebilmesi ve ilerideki yıllarda muhtemel sorunlarla karşılaşmaması için şirketin kurumsal bir yapıya kavuşturulmasının yanında aile üyeleri ve onların ailelerinin arasında çok iyi bir iletişim mekanizmasının kurulması gerekliliği üzerinde önemle durmak gerekir. Sağlıklı bir iletişim ve ilişki sisteminin ise, aile anayasası gibi aile şirketlerine kurumsal bir hüviyet kazandıracak bir yapının oluşturulmasıyla mümkün olabileceği söylenebilir.(Alayoğlu, 2003: 30-31).

Aile Şirketlerini bir bütün olarak ele aldığımızda ilk olarak aile şirketlerinin temel özellikleri açıklanacaktır. İkinci olarak da aile şirketlerinin sahip oldukları avantaj ve dezavantajlar kapsamlı bir şekilde anlatılacaktır.

## **1.2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri**

Bir işletmenin aile şirketi olarak tanımlanabilmesi için, o şirketi diğerlerinden ayıran birtakım özelliklerin varlığından söz edilmektedir. Söz konusu özellikler şöyle sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2000:10):

1. Aile şirketlerinde, aileden en az iki jenerasyon işletme yönetimiyle ilgilenir. Bu tür şirketler Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran yapılardır. Karı-koca arasında jenerasyon farkı olmamasına rağmen, aşağıda sözü edilen diğer özelliklere sahip oldukları için, aile şirketi olarak sayılabilirler.
2. Aile şirketlerinde işletme politikası genelde aile çıkarlarıyla uyumludur. Aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir.

3. Üçüncü özellik olarak, bu şirketlerde aile bağları yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde diğer faktörler yanında önemli rol oynar. Şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içinde de girişimciye aile içinde olduğu kadar yakındır.
4. Başka bir özellik, şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocuklarının çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev almalarıdır. Şirket sahipleri miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanınmasını isterler. Girişimciler, çocuklarının geleceğini güvence altına almak isterler ve onların firmayı sahiplenmelerinin, işleri öğrenmelerinin önemli olduğunu düşünürler.
5. Şirketin ismi ve prestiji ailenin ismi ve prestijiyile birlikte gelişir. İşletmenin statüsünü etkileyen, aile bireylerinin toplumdaki statüsüdür. Aile bireylerinin taşıdığı soyadı, işletmede sürekli çalışıp çalışmadıklarının önüne geçer.
6. Aile bireylerinin işletmedeki pozisyonları, aile içindeki durumunu etkileyebilir. İşletmede başarılı bir birey aile içinde daha güçlü hale gelebilirken işletmede başarısız olan birey aile içinde pasif hale gelebilecektir.
7. Aile şirketlerinde doğal bir koruma söz konusudur. Çalışma koşulları aile bireylerinin işletmede sağlığını bozmayacak şekilde düzenlenir; doğum izni, yıllık izin vb. izinler ve çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilebilir.
8. Aile normları, aile şirketlerinin büyük çoğunluğunda kullanılır. Aile değer ve inançları işletmede işlerin yapılma şeklini, kişiler arası ilişkileri, iş yapma yöntemlerini yani örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.
9. Aile bireyleri tarafından kurulan aile şirketleri, bu özelliğinden dolayı kapalı bir görünüm arz eder. Bu sebepten, finansal bir zorluk durumunda halka açılmak veya borçlanmak yerine aile bireylerinin mali desteğini tercih ederler. Bunun temelinde şirkete ilişkin bilgileri paylaşmama isteği yatmaktadır.

10. Yönetmel pozisyonlar için genelde aile içinden veya akrabalarından personel temin edilir. Çünkü güvenilirlik uzmanlıktan daha ön plandadır ve yönetmel bir kademeye bir yabancıнын getirilmesi tercih edilen bir durum değildir. Yani personel seçme yerleştirmede öncelik aile bireylerininidir.

11. Bu şirketlerde çoğunlukla firma sahibi ile tepe yönetici aynı kişidir. Kurucu ortakların çoğu sağlıkları yerindeyken şirketlerini başkalarına devretmeyi düşünmezler. Firma sahipleri kendileri olduğu için, onlara göre genel müdür veya yönetim kurulu başkanının da kendileri olması doğaldır.

Yukarıdaki özelliklerin ortak noktası, işletmenin yönetim ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olmasıdır. Bunun nedeni, sermayenin önemli kısmına yönetimi elinde tutan ailenin sahip olmasıdır.

### **1.3.Türkiye’de Aile Şirketleri**

Türkiye’de geçmişi gerilere uzanan köklü girişimlere çok ender rastlanması, bizi bu durumun nedenlerini sorgulamaya yönlendirmektedir. Avrupa’da, Amerika’da yaşı 100-200 yılı aşan çok sayıda irili ufaklı firmaya rastlamak mümkündür. Yıllarca önce küçük bir atölyede işe başlayan ve günümüzde üçüncü, dördüncü nesillere dünya çapında ölçeklere ulaşan firmalara rastlanmaktadır. Türkiye’de ise bu şekilde bir gelişme trendi gösteren firma yoktur. Türkiye ölçeğinde büyük kabul edilebilecek firmaların bile geçmişi ancak 60-70 yıl kadar geriye götürebilmektedir. 100.yılını tamamlamış şirketler ise genellikle küçük ölçeklerde kalmış, büyümemişlerdir. 18 Ocak 1990 tarihli Dünya gazetesinin “Asırlık Şirketler” ekinde verilen 200 yılını tamamlamış Türk firmaları, Cağaloğlu Hamamı (1741), Ali Muhittin Hacı Bekir (1777) ve Çukurova Gıda Sanayi’dir (1783). 100 yılını aşmış firmalardan bazıları şunlardır: Abdullah Efendi Lokantası (1888), Güllüoğlu (1885), Hacı Şakir (1887), İskender Kebapçısı (1867), Komilli (1878), Konyalı (1897), Kuru Kahveci Mehmet Efendi Mamülleri (1871), Pera Palas (1888), Tuzcuoğlu (1893), Vefa Bozacısı (1876), Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri (1877), Çögenler Helvacılık (1883), Teksima Tekstil (1893). Bu şirketler dördüncü nesle geçmişlerdir. 1923 yılında faaliyetlerine başlayan Kamil Koç tarafından kurulan Kamil Koç Otobüsleri A.Ş.’de ve Eyüp Sabri Tuncer tarafından

kurulan Eyüp Sabri Tuncer Kolonya'da üçüncü neslin yönetiminde yer aldığı görülmektedir. Üçüncü neslin yönetiminde bulunduğu diğer şirketler, 1926 yılında Nihat Kutman tarafından faaliyete geçirilen Doluca Şarapları, 1926 yılında Ahmet Emin Yılmaz tarafından temeli atılan Tatko, 1926 yılında Vehbi Koç tarafından faaliyete geçirilen Koç Holding, 1927 yılında Abdullah Tahincioğlu tarafından kurulan Kent Gıda Maddeleri Sanayi ve Ticaret, 1942 yılında Hacı Ömer Sabancı tarafından kurulan Sabancı Holding ve 1950 yılında Nuri Güven tarafından kurulan Yeni Karamürsel Mağazaları sayılabilir. Diğer büyük gruplardan Eczacıbaşı, Enka, Boyner ve Doğuş ikinci nesil yönetimin aktif olarak rol aldığı bir dönemdedir. Türkiye'de kurulan işletmelerin büyük çoğunluğunun yaşam süresi kurucunun yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır. Şirketin kurucusu durumunda olan ve onu küçük bir ölçekten başlayarak adım adım büyüten, bir yaşam süresi için büyük başarı kabul edilebilecek seviyelere ulaştıran işletme sahibi; eserini ikinci nesile, yani oğullarına, kızlarına veya damatlarına bıraktığında, başka bir ifade ile işletmeyi kurup büyüten kişi öldüğünde, firmanın yaşam süresi genellikle son bulmaktadır. Bu durumda işletme ya faaliyetine son vermekte ya da el değiştirmekte veya oğullar ve damatlar arasında paylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönülmektedir (Müftüoğlu,1993:221).

Tekrar küçük ölçeklere dönülmesi ise kurucu kişinin elde ettiği başarıları sıfırlamakta, işletmenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa, aynı başarı sürecini ikinci nesilde devam ettirebilse, işletmenin rekabet gücü iki nesil içinde dünya piyasalarında rekabet edilebilir düzeye ulaşabilir. Türkiye'de bunun örnekleri az da olsa mevcuttur. 1930'lu yıllarda kurumsallaştırılmamış, aile şirketi olarak kalmış bir şirketin yaşam süresi için dört nesillik bir süre öngörürken, ülkemizdeki işletmelerde bu süre genellikle sadece bir nesille sınırlı kalmaktadır. Türkiye'de işletme kuran kişiler genellikle ileri eğitim imkanlarından yararlanamamışlardır. Çeşitli nedenlerden dolayı, hayata küçük yaşta atılmak durumunda kalmışlardır. Bu nedenle ileri eğitim imkanı bulamamışlar, çalışmak zorunda kalmışlardır. Lisan bilgileri yetersizdir. Bu tür eksikliklerini gidermek için hayatlarının hiçbir evresinde zaman bulamamışlardır. Fakat kurdukları işletmeyi belirli bir büyüklüğe getirdiklerinde bu eksikliklerin olumsuz sonuçlarını acı şekilde görmeye başlamaktadırlar. Zira, kurdukları işletme büyüdükçe, kendilerinin tezgah başından ayrıлып zamanlarını daha çok yönetsel işlere ayırmaları

gerekmektedir. Bu kişilerin üretim işleri yanında, yurt içi ve yurt dışında iş görüşmeleri yapması, bankalarla ve devlet makamlarıyla ilişkiye girmesi zorunlulukları ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada, işletme sahibi yetersizliğini görmektedir. Eksiklerini telafi etmek için ise, artık zamanı yoktur. İşletme sahibi eksiklerini giderememekte, fakat çocuklarında bu eksiklerin olmaması için gereken önlemleri almaya çalışmaktadır. Çocuklarını en iyi okullarda okutmaya, iyi bir veya birkaç lisan öğrenmelerini sağlamaya çalışmaktadır. Fakat, bu imkanlar içinde yetişen çocuk işletmeye karşı kayıtsız kalabilmektedir. Bu durum, ülkemizdeki birkaç büyük şehir dışında kalan yörelerde kurulan işletmeler için daha da vahim olmaktadır. Gelecekte işletmenin başına geçmesi düşünülen ve bu amaçla yetiştirilen gençler, profesyonel yönetici veya devlet memuru olarak büyük şehirlerde kalmayı yeğleyebilmektedir. Bu tercihte büyük şehirden veya yurt dışından gelen gelinin de etkisi olabilmektedir. Sonuç olarak, işletmenin ömrü bir nesilden diğerine aktarılamamaktadır (Müftüoğlu, 1993:227).

**Tablo 1: Türkiye'deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri**

<b>Şirket Adı Kurucu Adı</b>	<b>Kuruluş Tarihi</b>	<b>Nesil</b>
Vefa Bozacısı Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri Hacı Bekir	1877	4
Çögenler Helvacılık Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil H. Mehmet Botsalı	1893	4
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları Ahmet Ördekçi	1919	2
Kamil Koç Otobüsleri Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş. Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Uzel Makine İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık Nuri Güven	1950	3
Ülker Gıda A.Ş. Sabri Ülker	1944	2

Kaynak: Karpuzoğlu, Dr. Ebru (2001). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları: 62

Türk özel sektöründeki gelişme zaman içerisinde incelendiğinde, diğer ülkelerde olduğu gibi belli aşamalardan geçerek bugünkü düzeye geldiği görülür. Batılı ülkelerde de aile şirketi niteliğinde kurulan küçük ortaklıklar, şirketlerin gittikçe gelişen ekonomik büyüklüğü, işçi-işveren arasındaki sorunlar ve devlet denetim organının getirdiği çeşitli uygulamalar sonunda çok ortaklı, halka açık şirketlere dönüştürülmüşlerdir. Türk özel sektöründeki aşamaları, Cumhuriyet öncesi ve sonrası dönemleri olarak incelemek mümkündür (Aydın, 1984).

Türkiye Cumhuriyeti, kuruluş tarihi itibariyle genç bir devlet olmasına karşın sosyo kültürel ve ekonomik hayatı açısından 600 yıllık bir geçmişe sahip olan Osmanlı İmparatorluğu'nun devamıdır. Bugün ekonomik hayatta söz sahibi olan aile şirketleri de geçmişi Osmanlı'ya dayanan ailelerin çocukları tarafından kurulmuş işletmelerdir. Türkiye Cumhuriyeti, Osmanlı İmparatorluğu'ndan geri bir tarım

ülkesi teslim almıştır. Osmanlı sanayisini, devlet sermayesi ile kurulmuş askeri görünümlü fabrikalar, yerli özel sektör, tekelci görünümlü yabancı girişimciler olarak üç gruba ayırmak mümkündür. Osmanlı Devleti'nde en itibar gören işler, siyasi ve askeri faaliyetler olmuştur. Devlet kesiminin uğraşları genelde askeri alanda hizmet veren kuruluşlardır. Yol, köprü...vb. bayındırlık hizmetleri, sağlık ve eğitim hizmetleri vakıflar tarafından yerine getirilmekteydi (Pehlivan vd., 1998:27).

Yerli halkın ekonomik alandaki çalışmaları ise el sanatları seviyesinde ve küçük aile işletmeleri olarak görülmektedir. Osmanlı İmparatorluğu'nun uzun tarihi boyunca ticaret ve sanatın gelişmemiş olması, Türklerin bu tür işlere kötü gözle bakmalarından ileri gelmektedir (Güvenç vd.,1967:2-27).

Gerçek anlamda ekonomik ve ticari faaliyetler, azınlıklar (Musevi, Rum, Ermeni vb.) tarafından yapılmaktaydı (Aydın, Nurhan, 1984:7).

Cumhuriyetin ilk yıllarında ekonomik gelişmenin özel sektör vasıtasıyla gerçekleştirilmesi ve azınlıkları saf dışı etme yolunda çaba sarf edildi. İlk on yılda özel sektör geniş şekilde, en uygun şartlarda teşvikine rağmen yetersiz kalmıştır. İlkel teknik, hileli imalat, cüzi yatırım, yüksek maliyet özel sektörün özelliklerindendi. Bu dönemde, gerekli teşvikler yapılmasına rağmen özel sektörün modern fabrikalar kurduğu görülmemiştir (Avcıoğlu,1982:395-400):

Devletçilik ilkesinin uygulandığı 1930-1950 döneminde, devlet büyük sanayi tesisleri kurarken, özel sektörün desteklenmesine büyük önem verdi. 1929 dünya ekonomik buhranından olumsuz olarak etkilenen özel kesim, daha sonra savaşın getirdiği piyasa koşullarından yararlanma imkanı bulmuştur. Liberal bir ekonomi politikasının izlendiği 1950-1960 yılları arasında, sağlanan kredi kolaylıkları ve teşviklerle bugün bile varlıklarını sürdüren şirketlerin kurulması mümkün olmuştur. Bu dönemde kurulan şirketlerin en önemli özelliği, dönemin orta halli aileleri tarafından kendi öz sermayeleri ve gerektiğinde kredi kullanılarak kurulmuş olmalarıdır.

Ulaşım ve iletişim imkânlarının arttığı 1960-1970 döneminde sanayileşmeyle birlikte şehirleşmede de artış görülmektedir. Ticaretin yanında sanayi ve hizmet sektörü de gelişmiştir. Aile sermayesi yetmeyen işletmeler, halka açılma eğilimi göstermişlerse de bu daha çok halkın küçük tasarruflarını kendi işletmelerine

çekme şeklinde olmuştur. Şiddetli enflasyonun hüküm sürdüğü 1970-1980 yılları arasında, hükümetin koruyucu önlemleri sayesinde girişimciler, yüksek oranlarda kâr elde etmek imkanı buldular. Bu dönemde daha da güçlenen aile şirketleri, 1980’li yıllara daha güçlü ve daha büyük girme fırsatını yakaladılar. Büyüme ve rekabetin ön plana çıktığı 1980 sonrasında ise, aile şirketleri varlıklarını devam ettirebilmek için çok ortaklı ve halka açık şirketler olma yoluna girdiler. Bu dönemin, aile şirketleri açısından en önemli özelliği, patron/yöneticiler yanında profesyonel yöneticiler sayısında görülen büyük artıştır.

2000’li yılların büyük aile şirketlerinde ise, artık profesyonel yöneticiler, patron/yöneticilerin yerini almış durumdadır. Mal sahibi olan yöneticiler, yönetim kurulu başkanı, başkan yardımcısı gibi unvanlarla şirketlerin yönetim işini yürütmektedirler.

#### **1.4.Aile Şirketlerinin Avantajları**

##### **1.4.1. Finansal Yönetim**

Bir aile şirketinde aile bağlarının güçlü olması, kendini işe adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını da beraberinde getiren bir unsur olabilmektedir. Bununla birlikte şirket aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplenme duygusu yoğun olarak yaşanacağından işletme sürekliliğinin sağlanması yolunda hızlı bir çalışma temposundan söz edilebilir (Moses, 2004: 1).

Aile işletmelerinde, sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idari açıdan yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek konusundaki kararlar diğer şirket türlerine oranla daha kısa sürede alınabilir (Alayoğlu, 2003: 24).

Aile işletmelerinin yönetsel açıdan en önemli avantajlarından bir tanesi de aile birliğinden gelen gücün kullanılmasının verdiği, karşılıklı saygı ve itaat duygusunun yönetime yansımalarıdır. Zira aile bireylerinin yönetim kademelerinde olduğu böyle bir ortam içerisinde, düşünceler özgürce söylenebilir, sorumluluklar verilir, işin yürütülmesi sırasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, çalışanlar birbirlerine yardımcı olurlar ve birbirlerinin eksikliklerini kapatmaya çalışırlar. (Karpuzoğlu, 2004: 22-23).



Aslında bu avantajlar herhangi bir kurumda da sağlanabilir ancak çok ciddi zaman ve sermaye gerektireceği açıktır. Fakat aile şirketlerinde bu özellikler zaten vardır ya da çok büyük bir çaba harcanmadan sağlanabilmektedir (Özkaya vd., 2006: 806).

Aile şirketlerinde, kişinin bir organizasyonun parçası olarak organizasyon adına hedefler gerçekleştirebilmesi olarak tanımlanan organizasyonel katılım ve bireyin kendi istediği çalışma alanlarını belirleyebilmesi için gerekli ortamın sağlanabilme ihtimali diğer şirketlere nazaran daha çoktur (Yavaş ve Bodur, 1999: 261-269).

Kets de Vries' e (1993: 62) göre bu durum, kişilerin hedeflerinin gerçekçi bir şekilde belirlenebilmesine ve böylece örgütsel amaçlarla daha kolay bütünleştirilebilmesine imkân verebilmektedir.

#### **1.4.2. Aile Genişliği**

Aile şirketlerinde, ortaklar aileyi kendi varlıkları ve bir anlamda onurları şeklinde düşünmüş olduklarından, sadece ortaklıktan gelen yönetsel desteğin dışında da destekte bulunurlar. Bu destek maddi olabileceği gibi, manevi de olabilir.(Tahiroğlu, 2001):

Bir profesyonel yöneticinin, bir işletmeye ayırması gereken mesaisi vardır. Ortağın ise, bir yöneticiden daha fazla vakit ayırması söz konusu olabilir. Çünkü şirketin başarısı, şirketin karlılığını, dolayısıyla ortakların da dönem sonlarında alacakları kar paylarını etkileyecektir. Aile şirketlerinde ise, şirket ayrıca bir gurur kaynağıdır ve işletmelerde ayrı bir statü konusudur.

Bu nedenle aile, özel hayatına ayırması gereken zamanı bile şirket için ayırabilir. Aile şirketlerinin özellikle şirketin kuruluş evresinde, kişisel mesai daha yoğun olarak şirket için harcanır. Bu dönemde girişimci neredeyse tüm vaktini şirket için harcayabilmektedir. Ahmet Nazif Zorlu ile yapılan bir röportajda Ahmet Nazif Zorlu nasıl bir patron olduğunu şu şekilde anlatmıştır.

“Bana sert patron diyorlar ama ben çok iyi bir patronum. Kimsenin işine karışmam. Profesyonellerimin önünü açarım. Ama sorarım. Bir patronun şirketlerinde ne yapıldığını çok iyi bilmesi gerekiyor. Yöneticiler nasıl olsa işi götürüyor, yılsonunda bilançolara bakarım mantığı bende yok. Her aşamada işi

görürüm. İşin her aşamasını görmeden işin zevkini tadamam. Her hafta bir işletmeme gidiyorum. Her ay fabrikaların hurdalıklarını bile dolaşırım, yeni bir şey, kullanılabilecek bir şeyi de atmışlar mı takip ederim.”

Aile şirketlerinde, aile şirketin başında olduğundan, çalışanlarla daha iyi diyalog kurabilmektedir. Zamanının büyük bir kısmını şirketlerine ayıran aile, bu sayede çalışanlarla da daha fazla iletişime girebilmektedir. Bu durum çalışanları motive etmektedir (Elçi, 2004:9):

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

### **1.4.3. Sermaye**

Ülkemiz gibi sermayenin yetersiz olduğu ve sermaye piyasasının tam anlamıyla gelişmediği ülkeler için bu üstünlük büyük önem taşımaktadır. Sermaye piyasasının gelişmediği ülkelerde şirketlerin sermaye ihtiyaçlarını karşılama büyük problem arz etmektedir. Sermaye temin etmede aile şirketleri kendi ortaklarından sermaye artırımlarına gidilmesini önererek başka türlü elde edilmesi güç olan finansal kaynaklara sahip olabilmektedir.

Aile şirketlerinde finansal kaynaklar, gerek kuruluşlarında, gerekse sonraki dönemlerde oran itibariyle büyük ölçüde aile fonlarından sağlanarak temin edilme yoluna gidilmektedir. Aile işletmelerinin birçoğunda işletme sermayesinin hemen hemen tamamı öz kaynaklardan oluşmakta ve finansman sorunlarına daha çok aile içinde çözüm bulma yoluna gidilmektedir. Sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözmelerinin ve öz kaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturmasının işletmeyi dışarıda güçlü konuma getireceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Ayrıca işletme finansman açısından zor duruma düştüğünde; aile üyeleri olan ortaklar, diğer işletmelerdeki ortaklara oranla gelirlerini daha kolay feda edebilirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen işletme, işletmenin iflas etmemesi için gerek

girişimci, gerek diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilir.

## **1.5.Aile Şirketlerinin Dezavantajları**

### **1.5.1. Nepotizm (adam kayırma)**

Aile üyelerinin hem işe alma hem de yükselme sürecinde kayırılması anlamına gelen nepotizm, aile işletmelerinin en önemli problemlerinden biridir. Aile İşletmelerinde istihdamın iş gereklerine uygun yetenek ve bilgiden çok, ilişki seviyesine ya da girişimciye olan yakınlığa göre yapılması yaygın bir uygulamadır.

Aile değerlerinin, iş değerlerinden daha önemli olması durumunda (kan bağıının ön plana çıkarak, “işe göre adam” değil, “adama göre iş” ilkesinin uygulanmasını gündeme getirmesi noktasında), gelecekteki yönetimin yetersiz ve cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi söz konusu olabilir (Karpuzoğlu, 2004:25):

Aile şirketlerinde ailelerin öncelikleri, çoğunlukla işletmecilik kurallarının önüne geçer. Özellikle sahip-yöneticiler, yeteneklerini ya da katkılarını dikkate almaksızın aile bireylerini ya da akrabaları işe almakta ve onların zayıf noktalarını göz ardı etmektedir. Pek çok aile şirketi, kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte, personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmamaktadır.

Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur. Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olduğunda, çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşünmektedir. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği ise, iş doyumunu ve performansı etkiler.

Özellikle, aile dışındaki yöneticilerden yüksek performans bekleyen aile şirketlerinde, ücret sisteminin aile üyelerini kayıracak şekilde olması, yöneticilerin işletmeden kopmasına neden olmaktadır.

### **1.5.2. Aile İçi Çatışma**

Aile şirketlerinin en güçlü yanı olan ahenk ve uyum bozulabilir ve ailenin üyeleri arasındaki rekabet, işletmenin geleceğini tehlikeye sokabilir. Şirket yönetiminde görev alan aile bireyleri arasında bir takım özel nedenlerle aile içi anlaşmazlıkların işletme yönetimine de yansıma durumu karşısında şirket olumsuz etkilenebilecektir. Aile şirketinin başındaki aile üyelerinin birbiri ile yarışması, güç ve kontrol kavgaları, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik, rekabete neden olan başlıca konulardır (Levinson,1989):

Kişilerin bakış açılarından, beklentilerinden kaynaklanan farklılaşmalar çatışmalara yol açabilir ve bu çatışmalar işletmenin işleyişini olumsuz etkiler. Diğer yandan aile içi anlaşmazlıkların çıkması da işletmeyi doğrudan etkilemektedir. Her iki problem de aile ve işletme içerisinde gruplaşmalara neden olmaktadır ve bunun işletme yönetimine zarar vermesi önlenmelidir.

## 2. BÖLÜM

### AİLE ŞİRKETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Günümüz yönetim anlayışı her geçen gün daha da yoğunlaşan ve küreselleşen rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve gelecekte de var olabilmek için değişimi vazgeçilmez kılmaktadır. Değişim konusunun önemini kavrayamayan şirketlerin mevcut rekabet ortamında varlıklarını korumaları ve sürdürebilmeleri her geçen gün zorlaşmaktadır. Değişimin gerekliliği rekabetçi bir ortamda yer alan tüm işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Aile şirketleri açısından bu önem daha da fazladır. Aile şirketlerinin büyüklükleri ve gelişim evreleri ne olursa olsun diğer şirketlerden farklı olan özellikleriyle değişim konusunda daha fazla zorlandıkları bir gerçektir. Çünkü Aile şirketi olmanın getirmiş olduğu aile içi çıkar, inanç, değer ve ilişkilerin işe yansımaları, değişime kapalı olma anlayışının varlığı, aileden olmayan çalışanlara daha az güven duyulması gibi işletme yönetiminde büyük etkisi olan dezavantajlar, değişimi neredeyse imkânsız kılmaktadır. Bu bilgiler ışığında baktığımız zaman konjonktüre ayak uydurmak aile şirketleri açısından önem arz etmektedir. Bir başka ifadeyle aile şirketlerinin sürekliliği sağlamak için yeniliğe açık olmaları rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için gerekli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramsal anlamda sürdürülebilirlik başarılı bir durumun sürekli başarılması giderek daha iyi başarılmasıdır. Sürdürülebilirliğin etkileme ve kapsama alanının genişlemesiyle ve insan odaklı yaklaşım yerine çevre odaklı yaklaşıma bırakmıştır. Çevre içinde insan değerlendirilmesine ulaşılmıştır (Akdemir, 2008:266).

“İnsanlık, gelecek kuşakların gereksinimlerine cevap verme yeteneğini tehlikeye atmadan, günlük ihtiyaçlarını temin ederek, kalkınmayı sürdürülebilir kılma yeteneğine sahiptir.” Bu tanımlama, sürdürülebilirlik konusunda, bir ilişkiyi ve beraberinde de bir dengeyi ifade ediyor. İhtiyaçların karşılanması için toplum ve doğa ilişkisi ile bugün ve gelecek kuşakların ihtiyaçları arasındaki dengeyi sağlamayı referans alıyor (<http://www.yesilekonomi.com/kose-yazilari/ethem-yenigun/>):

Aile şirketlerinde sürekliliği sağlayan kurumsallaşma öğelerini (profesyonelleşme vizyon ve misyon) vb. yoğun şekilde bünyesinde barındıran, bir başka deyişle, iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir

aşamadır. Dolayısıyla faaliyetlerin uygulanmasında aile bağlarından ve güvenilirlikten çok işler ön plana çıkar. Değerlendirmeye tabi tutulan işler, bu işlerin icra edilebilmesi için işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-gereçler, yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma koşulları belirlenir. Uygulamalar ise, personel seçme ve yerleştirme, terfi, performans değerlendirme ve ücretleme gibi sistemler için kullanılarak iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam yaratılmasını destekler.

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerinin bir başka özelliği de misyon, vizyon, profesyonelleşme ve plan geliştirme ve koruma ile ilgili çalışmalar üzerinde durmalarıdır. Kısa ve orta vadeli amaçların yanında uzun vadeli amaçlara da sahip olan sürekli olmayı başaran aile şirketlerinde, kurumun gelecekte olmak istediği nokta ile günün koşullarında bulunduğu nokta analize tabi tutularak stratejik planlar belirlenir. Uzun dönemli amaçlar doğrultusunda da misyon ve vizyon planları belirlenir. Sürekli olmayı başaran aile şirketlerine ilişkin olarak üzerinde durulacak son özellik, bu şirketler karlılık yanında yeni nesillerin yetişmesine odaklanır.

Aile şirketlerinin bir nesil sonra sürekli olacağını düşünen aile üyeleri danışmanlık hizmeti almıştır. Gelecekte şirketlerinin başarıyla devam edeceğine inanan aile şirketlerinde danışmanlık almış veya halen almakta olanların oranı%85 civarındayken bu oran, şirketlerinin geleceği konusunda kuşkuları olanlarda %65'e düşmektedir. Danışmanlık alınan konuların başında üretim-kalite, işletme politikası ve stratejik planlama, muhasebe finansman ve organizasyon gelmektedir. Danışmanlık hizmeti alan aile şirketleri doğru ve hızlı karar verebilmektedirler. Yeterince doğru ve hızlı karar verdiğine inanan şirketlerin yaklaşık %60'ı danışmanlık hizmeti almaktadır. Daha doğru ve hızlı karar alınabileceğine inanan firmalarda ise danışmanlık hizmeti alanların oranı%43 iken; aldıkları kararlardan memnun olmayan şirketlerde ise bu oran %37,5'dir. Kız çocukları aile şirketlerinde çalışmaya başlamaktadır. Üniversite mezunu/yüksek lisans derecesi almış çocukların aile şirketlerinde çalışma oranına baktığımızda, 25 üniversite mezunu veya yüksek lisans derecesi almış kız çocuğunun 11'i aile şirketinde çalışırken, 46 üniversite mezunu veya yüksek lisans derecesi almış erkek çocuğundan 27'si aile şirketinde çalışmaktadır.

## 2.1.Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirliğin Önemi

Aile şirketi pazar payını veya cirosunu yükselttiği zaman rekabet zaruri hale geliyor. İşletme sürekliliği sağlamak için örgütsel ve yönetsel gereksinimleri de artmaktadır. Sayısı artan personel, yoğunlaşan rekabet, genişleyen pazar, dağıtım kanalları ve ürün hatlarıyla ilişkili stratejik kararları alabilecek yetenekte yöneticilere gereksinim artmaktadır. Aile şirketlerinin büyüme sürecinde karşılaştıkları en büyük sorun, sağlıklı aile şirketinin faaliyete yeni başladığı dönemlerde tüm işlevleri kendileri yerine getiren kurucu patronlar, faaliyet alanlarının genişlemesiyle, kendilerinin yerine getiremediği yönetsel eylemler için profesyonel yöneticiler istihdam etmek zorunda olmalarıdır. Büyümeyi devam ettirmek isteyen yöneticiler belli bir ölçekten sonra, büyümenin getirdiği sorunlarla başa çıkmak ve gerekli koşulları sağlayabilmek için girişimci yapıdan profesyonel ve kurumsal bir yapıya geçiş yapmak zorundadır.

Aile şirketinde günübürlük değil, zaman ve koşullar açısından tutarlı uygulama ve standartların hüküm sürdüğü; karar almada duyguların değil, aklın ve işletmecilik gereklerinin temel alındığı; kişilerin, adetlerin değil iş ve süreçleri, rasyonelliğin, yetenek, beceri ve eğitimin öne plana çıktığı; sorumluluk alma ve hesap verme temeline dayalı profesyonel yönetimin ve kurumsal yapının kurulması sağlanır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması genelde üzerinde düşünülmemiş, ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konudur. Aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi gerekir. Bunun için, aile şirketlerinin yeniden yapılandırılmaları gerekir. Şirkette kimlerin hangi sırayla şirket yönetiminde en üst düzeyde söz sahibi olacağı, eğitim, bilgi ve yeteneklere göre planlanmalıdır.

Yeniden yapılanma ile şirketlerde yeni bir organizasyon yapısı oluşturulmalı ve bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir. Profesyonel yöneticileri ise olaylara farklı pencereden bakan kişi olarak görmek gerekmektedir. Profesyonel yöneticiler karar alma sürecine dâhil edilmeli, gerçek anlamda yetki ve sorumluluk verilmelidir. Karar alma dar bir çerçevede, aşırı merkeziyetçi bir zihniyetle değil, farklı görüşlerin özgürce tartışıldığı bir ortamda gerçekleşmelidir. Bu açıdan, yönetim kurulları yalnızca yasal gerekleri yerine getirmekten öte stratejik kararların alındığı mekanizmalar işlevi görmelidirler.

Özet olarak aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin önemini şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1) Profesyonelleşmeyi sağlar.
- 2) İşletmenin misyon ve vizyonunu belirler.
- 3) Sermaye yönetiminin denetlenmesini sağlar.
- 4) Yeni kuşağın yetişmesini sağlar.
- 5) Miras planı sürekliliği sağlar.

Aile şirketlerinde sürdürülebilirliğin öğeleri aşağıda detaylı olarak incelenecektir.

### **2.1.1. Profesyonel Yönetim**

Profesyonel yönetim, yönetim işinin rastgele kişiler tarafından değil, bu işi meslek edinmek üzere eğitim gören ve kendini bu alanda yetiştirip geliştiren kişiler tarafından yerine getirilmesidir (Şimşek, 1998: 10). Profesyonel yönetim biçiminde, şirket sahipleri ve diğer aile üyeleri şahsen işlerin icrasında yer almamaktadırlar. Ancak, şirket yöneticileri aile üyeleri tarafından belirlenmekte ve yatırım kararları ve genel politikalar gibi şirketin bütününe ve geleceğini ilgilendiren kararlar şirket sahibi aile üyeleri tarafından verilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 30) Diğer bir ifadeyle; şirketle ilgili stratejik kararların alınmasından aile üyeleri sorumlu iken, operasyonel kararlar ve işlerin yürütülmesinden profesyonel yöneticiler sorumludurlar (Alayoğlu, 2003: 45).

Üzeyir Garih'in de belirttiği gibi; aile şirketlerinde hedeflerin belirlenmesi ve yürütücü ekibin bu hedeflere ulaşmadaki başarısının sırrı sürekli denetlenmesidir. Bir yöneticinin en önemli görevi, örgütün ve görevli kişilerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesine yardımcı olacak bir ortam yaratabilmesidir. Bu görevini gerçekleştirebilmesi için ise, bir insanın profesyonel yönetici olabilmesi ve belli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Profesyonel bir yöneticinin sahip olması gereken temel özellikler aşağıdaki gibi belirtilebilir (Eren, 2001:11,15):

- İşin gereklerini yapan,
- İşini iyi bilen ve bunu çevresindekilere kanıtlamış olan,
- Kendi kariyerini kendisi belirlemiş olan,
- Piyasa değeri olan,



- Kendi kendini inşa eden,
- İşin içinden gelen,
- Bilgi düzeyini sürekli güncel tutan,
- Gücünü, bilgi, deneyim ve becerilerinden alan,
- Tepeden inme değil, belli kademelerden yükselerek gelen,
- Sorunların üzerine giden,
- Çalışma saatlerine bakmaksızın sonuca ulaşan,
- Kısıtlama ve engelleri aşmak için çaba sarf eden,
- Unvanından daha çok sorumluluk hissine sahip olan,
- Hata yaptığında bunu kabul eden
- İş ahlâk ve kurallarına uyan,
- Gerektiğinde hayır diyebilen,
- Önceden konulmuş kurallar yok ise, gerektiğinde anında kural koyabilen,
- Muhakeme gücü ve analitik inceleme yeteneğine sahip olan,
- Önsüzleri kuvvetli olan, duygu-mantık dengesi bulunan,
- Sentezci özelliği güçlü, yöntem sahibi dinamik,
- Adaptasyon yeteneği güçlü,
- Profesyonelce davranabilen kişidir.

Girişimcilerin profesyonel yöneticilere yer açmamaları durumunda, büyüme sürecinde pek çok fırsat kaçırılabilen veya ele geçen fırsatlar uygun şekilde değerlendirilmeyebilmektedir (Özgener, 2003:140). Vehbi Koç da bu konuya işaret ederek, yönetimde başarılı olabilmek için iyi bir ekip oluşturmak kadar profesyonellerin de bu konudaki çalışmalarından yararlanmanın gerekli olduğunu belirtmiştir (Büyükbeşe, Bakan ve Güven, 2004:311). Aile şirketlerinde çoğunlukla, işe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesiyle profesyoneller yerine aile üye ve yakınlarının çalıştırılması tercih edilmektedir. Bu ve benzeri sebeplerle aile şirketlerinde profesyonel yönetici istihdamına sıcak bakılmadığı söylenebilir (Alayoğlu, 2003:21,49).

Bu durumun dünyanın hemen hemen her yerinde geçerli olduğu söylenebilir. Nitekim 1950'li yılların ilk dönemlerinde, İstanbul Üniversitesi'nde ilk kez İşletme İktisadı Enstitüsü kurulduğunda, iş sahipleri, modern yönetici fikrine karşı çıkmışlar

ve kendi kurdukları işi en iyi kendilerinin yöneteceğini belirtmişlerdir. Aynı şekilde, Henry Ford da “Araba imparatorluğunu ben kurdum; bunun yalnızca teknolojisini değil yönetimini de herkesten iyi bilirim.” diyerek kuruluşunu iflasın eşiğine getirmiştir (Eczacıbaşı, 1994:245).

Aile şirketlerinde, aile üyesi olan yöneticiler, genelde şirketi aile birlik beraberliğinin ve aile gelirin sürekliliğinin sağlandığı bir araç olarak görmekte ve şirkete karşı duygusal bir bağ geliştirmektedirler. Ancak aile üyesi olmayan yöneticiler için şirket, sadece emeklerinin karşılığını aldıkları ve sosyal statü elde ettikleri bir araçtır. Ve şirkete karşı duygusal bir bağlılıkları söz konusu değildir. Dolayısıyla, daha objektif bir değerlendirme yapabilmekte ve şirketteki uygulamaları diğer şirketlerdeki uygulamalarla mukayese edebilmektedirler (Alayoğlu, 2003: 84).

Bu bağlamda, şirkette profesyonel yönetici istihdam etmenin şirket için, her şeyden önce piyasa şartları doğrultusunda rasyonel kararlar alma ve gerekli değişiklikleri gerçekleştirebilme açısından gerekli olduğu söylenebilir. Nitekim Türkiye’de özellikle 1980 sonrasında, profesyonel yönetimin gerekliliğini ve şirkete katkısını anlayan ve bu yönde önemli çalışmalar yapan şirketler artış göstermiştir. Bu doğrultuda, özellikle holdingleşmiş aile şirketlerinde, gelecek neslin iş hayatına farklı bir şirkette profesyonel olarak başlama eğilimi yaygınlık kazanmaktadır (Çakır, 2002:47,48).

Profesyonelleşme yönündeki bu ciddi eğilime karşın küçük ve orta büyüklükteki aile şirketlerinde bu konunun yeterince önemsenmediği veya dikkate alınmadığı söylenebilir. Zira orta büyüklükteki aile şirketlerine yönelik olarak yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre; araştırma kapsamına alınan şirketlerin yarısından çoğunda aktif olarak işin başında ve üst kademe yönetimde profesyonel yönetici istihdam edilmemiş ve yine kapsam dâhilindeki şirketlerin yarısından çoğunda şirketin kilit noktalarında (finansman, muhasebe, depo, sevkiyat, güvenlik vb.) ailenin birinci veya ikinci dereceden akrabaları ile şirketin kuruluşundan bu yana işin içinde yer alan kişiler istihdam edilmiştir (Fındıkçı, 2005:101):

Bu doğrultuda kurucular kendilerine şu soruları yöneltmelidirler:

- İşletme 15 sene sonra nerede olacaktır ya da olmalıdır.
- İşletme hangi yeni yatırım alanlarına girmelidir.
- İşletme hangi yeni ürünleri üretmelidir.

- İşletmenin gelecekteki misyon ve vizyon hedefi nedir.

gibi soruların cevaplarını düşünmeli ve gelecekle ilgili kararları almalıdır. Dolayısıyla aile üyelerinin, özellikle var olan günlük sistemi sürdürmeye değil, daha çok mevcut durumu geliştirmeye ilişkin işlere, stratejik konulara yönelmeleri gerekir. Profesyonelliğin temel vasıflarından biri, yanlış uygulaması söz konusu olduğunda, patronları uyarabilme yeteneğidir. Bu tür yöneticiler, şirketin geleceği açısından “tehlikeli profesyonel tipi”dir. Dolayısıyla buradaki en önemli sorun, profesyonelin seçimi raddesinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle şirket sahipleri, yönetici seçiminde bilimsel değerlendirme tekniklerini kullanmalı (gerekirse bu konuda danışmanlık hizmeti almalı) ve uygun adayları elde edebilecek, piyasa şartlarıyla uyumlu bir ücret ve ödül politikası izlemelidir. Şirket sahipleri başarılı olmak veya başarılı konumlarını sürdürebilmek için, profesyonelleşme sürecinde istihdam ettikleri yöneticilerin, klasik yönetici formasyonuna değil, girişimci özelliklere sahip olmasına da özen göstermelidir.

### 2.1.2. Misyon ve Vizyonun Belirlenmesi

Literatürlerde vizyon kavramına ilişkin çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Geleceğin resmi ya da zihinsel düşü, gelecekte ulaşılmak istenen noktayı bugüne taşımak gibi ifadeler bunlardan bazılarıdır. Vizyon: Örgüt üyelerinin inanç ve bağlılığını etkileyen olayları konuları ve gelecekle ilgili durumları yaratabilme bunlara ilişkin yaklaşımlar geliştirme ve ilerletme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Akdemir, 2008: 13).

**Misyon:** Kurumsal amaçların belirlenerek bu amaçların kurumun iç ve dış çevre faktörlerine göre değerlendirilmesi sürecinden oluşur. Kurum kültürü açısından misyon kültürel birleştirici bir role sahiptir.(Yurtseven, 2008: 26) Kurumun en iyi yaptığı yapmakta olduğu ve yapmaya devam edeceği işler misyondur. Misyon strateji ve kültür yönlerini kapsayan bir kavramdır.

Misyon bir kurumun örgütün işletmenin kentin STK'nın geçmişte ve şimdi başarıya ulaştığı gelecekte de başarıya ulaşmaya devam edeceği iştir davranıştır yönelimdir. Bir bakıma misyon bir kişinin kurumun en iyi yaptığı iş ya da işlerdir (Akdemir, 2008: 166).

Vizyon tanımını içerik çerçevesi düşünme tasarlama geliştirme algılama yaratma değerler inançlar ve bağlılık oluşturabilme gibi unsurlar bu içeriğin baskın öğelerindedir (Erçetin,2000: 89).Vizyon geleceğe yönelik ülke işletme kurum kişi çizgisi olarak da tanımlanır (Cafoglu, b.t: 138).Vizyon kuruluşun işletmenin gelecekte ne olmak istediğini belirleyen bildiridir (Ardıç):

Misyon; kurumun içindeki ve dışındaki herkese kim olduğunu, ne yaptığını, kime yaptığını, nasıl ve neden yaptığını belirleyen, bugün olduğu durumla birlikte gelecekte arzulananı yansıtan ve var oluş amacını belirleyen bir görev bildirgesidir. Kurum misyonunun belirlenmesinde:

- Bu gün ne durumdayız,
- Ne yapmaktayız,
- Kim için yapmaktayız,
- Nasıl ve neden yapmaktayız,
- Neden varız,
- Asli yeterlilik alanımız nedir,
- Başka kurumlardan ayıran özellikler nelerdir,
- Kurumun karakterini ne belirlemektedir,
- Gelecek için arzularımız nedir,
- Kurumun amacına ulaşması nasıl sağlanacaktır?

sorularının cevabı aranmalıdır.

Misyonun sınırlılıkları belirleme özelliği, neyin planlanıp neyin planlanmayacağını da ortaya koymaktadır.

Misyon güç ve kaynağını değerlerden almaktadır. Bu nedenle öncelikle değerlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Misyonun değişmesi, kurumun varoluş amacının değişmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle misyonun zaman içinde değişmesi beklenmektedir. Ancak yıllık incelemelerle yeniden değerlendirmeye tabi tutulması, ifade ve anlam düzeltmelerinin yapılması gerekmektedir.

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerinin bir başka özelliği, misyon, vizyon, strateji ve plan geliştirme ve koruma ile ilgili çalışmalar üzerinde durmalarıdır.

Bir işletmenin var olma sebebi olan misyon faaliyet alanının yani üretilecek olan mal ve/veya hizmetin ve satışa sunulacak pazarın belirlenmesini, uzun dönemdeki mali hedeflerin ortaya konulmasını ve temel iş kollarının saptanmasını içerir. Vizyon ise, aile bireylerinin görüş, imge ve özelliklerine göre uzun dönemdeki faaliyetlerinin biçimsel olarak ifade edilmesidir. Bir öngörü, bir tasarım olarak da kabul edilen vizyon, firma stratejilerine ışık tutar. Mevcut maddi ve beşeri kaynakların uzun vadeli amaçlara ulaşmada etkinlik ve verimlilik kriterleri doğrultusunda kullanımını sağlar. Strateji ise, şirketin iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak geleceğin getireceği fırsat ve tehditlerin belirlenmesini ve firmanın, elde ettiği veriler doğrultusunda yapısal revizyonunu gerekli kılar. Bu evrede sürekli olmayı başaran aile şirketleri önceden benimsenmiş olan vizyon ve misyonlarını yenileyerek değişen koşullara göre yeniden strateji belirler. Misyon ve vizyon girişimci tarafından geçmişte saptanmış iken, revizyonu bugün kardeşler, çocuklar, kuzenler ve profesyonel yöneticiler aracılığıyla yapılır ve yenilikler doğrultusunda stratejilerin uygulanması da kişilerce gerçekleştirilir.

Kısa ve orta vadeli amaçların yanında uzun vadeli amaçlara da sahip olan sürekli olmayı başaran aile şirketlerinde, kurumun gelecekte olmak istediği nokta ile günün koşullarında bulunduğu nokta analize tabi tutularak stratejik planlar belirlenir. Uzun dönemli amaçlar doğrultusunda da misyon ve vizyon taktik planların belirlendiği gözlenir. Sürekli olmayı başaran aile şirketlerine ilişkin olarak üzerinde durulacak son özellik, bu şirketlerin karlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklandıkları ve toplumsal ve sosyal içerikli amaçları da gerçekleştirmeye çalıştıklarıdır. Sahip oldukları olumlu firma imajını korumak ve daha da geliştirmek için faaliyetlerini, toplumsal fayda sağlayacak şekilde düzenlerler ve bu düzenlemelerde bireylerin ve departmanların ayrı ayrı başarısından çok işletmenin bütünü ile başarılı olması üzerinde durulmaktadır.

### **2.1.3. Sermaye Yönetimi**

Konumuz açısından sermaye, bir ailenin maddi varlığını ortaya koyarak kurduğu işletme üzerindeki tasarruf hakkı olarak değerlendirilebilir. Temel görevi; varlığını, birliğini, sürekliliğini sağlamak olan aile, çocuklarını en iyi şekilde yetiştirmek, onlara maddi anlamda daha güzel bir gelecek sağlamak, böylece hem kendi hem de

sonraki neslin geleceğini sağlama almak ister. Bu anlamda aile şirketleri için mülkiyetin korunması ve dağıtılmamasının büyük önem taşıdığı söylenebilir (Fındıkçı, 2005: 19):

McKinsey'in 2008 yılında yaptığı araştırma çok açık bir gerçeği anlatıyordu: Ailenin en büyük erkek çocuğu tarafından yönetilen aile şirketlerinin performansı, profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen benzer büyüklükteki şirketlerin performansının çok altında kalıyordu. Her türlü servet gibi bir şirketin sahipliği, miras yoluyla bir sonraki kuşaklara devredilen bir hak; ama ulusal bir boyuta erişmiş bir aile şirketini yönetme hakkı, farklı bir konudur. Bence toplumsal servet haline gelmiş bir şirketi ancak yönetim yetkinliğine sahip kişiler yönetmelidir. Maalesef yönetim becerisi (liyakat) genetik olarak bir kuşaktan diğerine geçmiyor. Aile şirketlerinin yönetim konusunda pek de iyi olmayan itibarları var. Az sayıda iyi yönetilen ve ikinci, üçüncü kuşağa başarıyla devredilmiş aile şirketleri olsa da çoğunlukla aile şirketleri, yönetim sorunlarının çok yoğun yaşandığı yerlerdir. Ben bir aile şirketini değerlendirirken, kendimce önemli bulduğum, bir ölçü kullanıyorum. Bir aile şirketinin sahipleri, şirketin çıkarlarını kendi egolarından, kendi kişisel planlarından daha üstün tuttukları zaman şirket çok başarılı sonuçlar alıyor. Tersine hissedarlar, "Bu şirket bana hangi faydayı sağlıyor?" diye bakmaya başladıklarında ise şirket baş aşağı gitmeye başlıyor. Bence bir aile şirketini uçuruma iten en önemli hastalık, hissedarların şirkete hizmet etmeyi bırakıp şirketin kendilerine hizmet etmesini istemeleridir.

Peter Drucker aile şirketlerinin sermaye yönetimi için beş önemli kuraldan söz etmektedir(<http://papers.nber.org>):

1. Çalışan aile üyeleri en az aile dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalı.
2. Çok küçük olanlar hariç tüm aile şirketleri kilit görevlere ehil ve sorumluluk sahibi profesyonelleri atmalı.
3. Yönetimde kaç aile üyesinin olduğuna bakılmadan tepe pozisyonlardan birine aile dışı bir profesyonel getirilmeli.
4. Yönetimin gelecek nesillere nasıl devredileceği, aile ve şirket dışında yetkin bir kişinin önderliğinde çözümlenmeli ve aile bu konuda mutlaka profesyonel destek almalı.

##### 5. Şirket aileye değil, aile şirkete hizmet etmeli.

Ben Drucker'ın ilkelerini benimseyecek aile şirketlerinin çok başarılı olacağına inanıyorum; çünkü bu ilkeler hayata geçirildiğinde şirket, hem “aile olmanın” avantajlarından yararlanacak hem de profesyonellerin desteğini alacaktır. Bugünün bolluk ortamında, son derece hızlı değişen rekabet koşullarına uyum sağlamak gibi çok zor bir görevi sadece aile bireylerinden beklemek bence haksızlıktır. Hiçbir ailenin genetik yapısı, arka arkaya yönetim yeteneği olan kuşakları dünyaya getirmeye programlı değildir.

Bence ailenin değerlerini benimseyen profesyonellerin desteğiyle yönetilen şirketler, iş hayatının başarılıları olabilir. Çünkü aile şirketleri, bir “hedefin” gerçekleşmesi için her türlü zorlukları aşarak büyümüş, ailenin özverisi ve iyi niyetiyle hayatta kalmış şirketlerdir. Bu şirketlerin değer yargıları son derece açık ve anlaşılırdır. Gerçekleştirmek istedikleri rüya ve sahiplendikleri misyon onları hayata bağlar. Bu şirketlere adım atar atmaz şirketin ruhunu fark edersiniz. Sizi kapıda karşılayan görevliden patrona kadar bütün çalışanlara sinmiş bir farklılık ve aidiyet duygusu vardır onlarda. Aile şirketleri, sahiplerinin olduğu kadar toplumun da servetidir. Bu şirketlerin doğru yönetilmesi, başarılarının sürdürülmesi toplumu ilgilendiren çok önemli bir konudur. Doğru bir yönetim yapısının kurulması, şirketin sahipliğini elinde bulunduran ailenin birinci görevidir. Bunun için de şirketin aileye değil öncelikle ailenin şirkete hizmet etmesi gerekir.

#### **2.1.4. Yeni Kuşağın Yönetim İçin Yetiştirilmesi**

Yönetimin kime devredileceği hususu aile işletmelerinin en önemli konularından biridir. Aile işletmelerinin yaşam süresini kısaltan kuşaktan kuşağa devir krizleri, girişimciden sonra onun yerini alarak işletmeye liderlik edecek varisin belirlenmesi çalışmaları ve devir planlanmalarıdır. Bu süreci mevcut rekabet ortamı içerisinde çözebilmek işletmenin devamlılığına büyük katkı sağlar (Kenneth,1996:356):

Her devirde aile şirketleri daha önceki evrelerden çok farklı sorunlarla karşılaşır. Bu evrede hem aile, hem de işletme olgunlaşmıştır. Kurucu eskisi kadar tek ve mutlak güç değildir. Şirket farklı gruplardan oluşur: aile üyeleri, aile dışından çalışanlar ve dış yatırımcılar. Tüm grupların gereksinimleri farklıdır. Bu da

çatışmalara zemin yaratır. Mülkiyet, kâr dağılımı gibi konular şirketin geleceği ile ilgili planlar yapılmasını zorunlu kılar. Bu evrede şirketlerin en önemli sorunu çatışmalar olduğu için, etkili çatışma çözme yöntemleri uygulanmalıdır.

İkinci kuşağa devretme evresinde güç çatışmaları yoğunlaştığı için, ailenin kültürel yapısı ataerkilden çatışmacı aileye dönüşür. Yönetim kurulu, kurucunun ayrılmasından sonra güçlenir. İkinci kuşağın farklı arzuları, yönetim kurulunda da gruplaşmalara neden olabilir. Bazı aile şirketlerinde şirketin ataerkillik yapısı ailenin en büyük oğlu tarafından sürdürülür, çoğu aile şirketinde ise ikinci kuşak serbest kültür kalıbını benimser. Bu üç şekilde gerçekleşmektedir:

1. Aile, profesyonel yöneticilere güven duyar ve sorumluluk verir.
2. Aile, işin konusu hakkında bilgi sahibi değildir, bu nedenle işin sorumluluğun güvendiği profesyonellere devreder.
3. İkinci kuşak aile üyeleri işletmenin kurucusu gibi çalışmak istemezler ve işletme ile ilgili hırs ve arzuları yoktur.

Serbest kültürün en büyük avantajı, profesyonellere sağladığı rahatlık ve özgürlüktür. İkinci kuşağa devretme evresinde, ikinci kuşak liderin önünde ulaşılması çok zor bir model olması, bazen psikolojik rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Bir başka sorun da, ikinci kuşak yöneticinin, kurucusunun yaratıp geliştirdiği kültürü değiştirmek zorunda kalmasıdır. Yeni gelişmelere ayak uydurmak ve modası geçmiş uygulamaları değiştirmek için kültürün budanması gerekir. Ancak bu çok dikkatle ve özenle yapılmalıdır. (Aranoff vd. 2000: 61)

İkinci kuşağa devretme evresinin en temel özelliği çatışmalar ve güç kavgalarıdır. Kardeşler arasındaki rekabet, hizipleşme eğilimi, çatışmalara zemin hazırlar. Bu çatışmalarla baş edebilmek için farklı yöntemler kullanılır: Bazı aileler, aileden birini aracı olarak belirler. Bu aile şirketinin avukatı, danışmanı olabilir, kişisel ve kişiler arası sorunların çözümünde bu kişi herkesi dinler ve aracılık yapar. Genel çatışma çözme yöntemlerinin dışında bazı özel teknikler vardır: Varlık yönetim kurulu, üçüncü şahıs, rol pazarlığı, yüzleşme toplantısı bunlardan bazılarıdır (Dyer,1986:90).



Varlık yönetim kurulu, şirketin yönetim kurulundan farklıdır. Ailenin devretme sürecinin planlaması, aile üyelerinin eğitimi ve yetiştirilmesi gibi konuları tartışır. Bu çalışma dışarıdan profesyonel kişilerin ve uzmanların katılımı ile yapılmalıdır. Üçüncü şahıs toplantısı aile üyeleri arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak için yapılan bir toplantıdır. Bu ortamda iki aile üyesinin farklılıkları açıkça tartışılır, üçüncü şahıs aracı olarak görev yapar (Walton, 1969).

Rol pazarlığı şirketteki rol ve beklentilerde belirsizlik olduğu zaman yapılır, çoğu kez şirketin kurucusu öldükten sonra bu durum ortaya çıkar, aile üyeleri bir araya gelerek şirket, yönetim kurulu ve ailedeki rol ve beklentilerini gözden geçirirler. Yüzleşme toplantıları ise, şirkette ciddi sorunlar için kullanılır (Beckhard, 1967).

Bu evreye giren aile şirketleri daha önceki evrelerden çok farklı sorunlarla karşılaşır. Bu evrede hem aile, hem de işletme olgunlaşmıştır. Kurucu eskisi kadar tek ve mutlak güç değildir. Şirket farklı gruplardan oluşur: aile üyeleri, aile dışından çalışanlar ve dış yatırımcılar. Tüm grupların gereksinimleri farklıdır. Bu da çatışmalara zemin yaratır. Mülkiyet, kâr dağılımı gibi konular şirketin geleceği ile ilgili planlar yapılmasını zorunlu kılar. Bu evrede şirketlerin en önemli sorunu çatışmalar olduğu için, etkili çatışma çözme yöntemleri uygulanmalıdır (Kenneth,1996:356).

Sorunu yaşayan tüm üyeler toplanır, sorun tanımlanır ve eylem planı oluşturulur. Bunun için de dışarıdan uzman getirilir. Vâris planı girişimcinin vefatından, iş göremez hale gelmesinden veya emekliliğinden sonra işletmenin yönetim kurulu başkanı ve/veya genel müdür unvanını üstlenecek kişinin tespiti ile ilgili bir plandır. Vâris planının mevcut olmadığı şirketlerde, sakatlanma, ölüm, uzun süreli hastalık, boşanma veya aileden olmayan yöneticilerin işletmeye dâhil edilmeleri krize yol açabilmektedir. Vâris planı yapılırken üzerinde durulması gereken belki de en önemli husus, girişimcinin yerini alacak vârisin, girişimci işin başındayken seçilmesidir. Burada üzerinde durulması gereken konu girişimcinin emeklilik planının (emeklilik zamanının, emeklilik dönemi için gerek duyulan gelir miktarının ve emeklilik sonrası şirketteki sorumlulukların belirlenmesi) yapılmış olmasıdır. Nitekim bir aile işletmesinde emeklilik planının mevcudiyeti, vârisin seçiminde erken adım atılmasını

sağlayarak, daha sonra bu konuda karışıklık çıkmasını önleyebilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 140).

Bununla birlikte vâris seçiminde temelde iki yöntemden yararlanılmaktadır. Bu yöntemlerden ilki “erken seçim stratejisi”dir. Erken seçim stratejisinden anlaşılan vâris adaylarının belirlenmesinin öğrencilik yıllarında ve belki de öğrencilik yıllarının öncesinde yapılabilmesidir. Bu stratejide vâris, çocukların ilgi alanlarından ve kişilik özelliklerinden yola çıkılarak, çocuğun gelecekte şirkette çalışmayı isteyip istemeyeceği, tepe yöneticiliğin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadığı gibi konular değerlendirilerek, aile bireylerinin ortak görüşleri sonucunda bir karara varılır. Belirlenen vârisin tepe yöneticilik için gerekli eğitim, bilgi, deneyim ve beceri kazanmasını sağlayacak şekilde mesleki kariyeri erken yaşta belirlenmeye çalışılır.

Vâris seçimlerinde kullanılan bir başka yöntem ise “geç seçim stratejisi”dir. Geç seçim stratejisinde adayların eğitim dönemlerinin bitmesi ve belki de belli bir dönem iş yaşamlarının geçmiş olması ilke olarak belirlenmektedir. İşin yönetimi açısından belirli özellikleri kazanmış vâris adaylarının arasından ailenin ortak görüşü ile işe en uygun vâris belirlenerek tepe yöneticilik için hazırlanır. Erken vâris seçim stratejisinde vâris olarak belirlenen kişinin gelecekte kurumda çalışmayı istememesi veya gelecekte hedeflerinin değişmesi ya da gerekli bilgi ve eğitime sahip olamaması gibi dezavantajlarını taşımamakla birlikte, geç seçim stratejisinin de belirlenen adayın işe hazırlanması için gerekli sürenin uzamasını dolayısıyla zaman maliyetinin artışı beraberinde getirdiği söylenebilir (Hodgetts ve Kuratko, 1995: 166-167).

#### **2.1.5.Miras Planı**

İşletme sahibinin vefat etmesi, çalışamaz duruma gelmesi veya boşanması gibi durumlar işletmenin el değiştirmesini gerektirebilir. Dolayısıyla miras planlaması ile vefat, iş göremez hale gelme veya boşanma gibi bir durumla karşılaşılma olasılığına karşı hazırlık yapılmış olur. Yani miras planı, işletme sahibinin vefatı hâlinde bu durumun yaratacağı olumsuz finansal etkiyi minimize etmek amacıyla düzenlenmektedir. Bununla birlikte miras planının bulunmadığı bir işletmede mirasçı sayısının fazla olması işletmenin yaşayacağı olumsuz finansal etkiyi daha da şiddetlendirebilmektedir (Özen, Erişim Tarihi: 11.10.06).

Miras planında şirketinde bilfiil çalışan ve çalışmayan çocuklar için miras payların belirlenmesinde zorlukların ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir ve bu zorluklar nesiller arasında ve nesiller içerisinde farklı sorunların ortaya çıkmasına da zemin hazırlayabilmektedir. Bu nedenle, girişimcinin eşitlik ve objektiflik kaidelerini göz önünde bulundurarak önceden bir vasiyetname hazırlamasının uygun olabileceği düşünülmektedir.

Aile üyelerinin hayat serüveni içindeki gelişimi şirketteki hissedarlık kompozisyonlarını doğrudan etkileme potansiyeline sahiptir. Dolayısıyla, bu hayat serüveni veya döngüsü tanımı içinde yer alan doğum, ölüm, evlilik, emeklilik gibi olaylar, aile şirketlerindeki hissedarlıklarda da değişime sebep olabilir. Bu münasebetle, şirket yönetimindeki aile üyeleri, aileyi oluşturan bireylerin veya grupların normal şartlar dahilinde hayat evrelerini/döngüsünü tahmin etmeli veya planlamalıdır. Çünkü hayat döngüsü içindeki olaylar, aile üyelerinin şirketten beklentilerini (hem mali, hem manevi) belirlemekte, zaman içinde de değişmesine sebep olmaktadır. Örneğin şirket kurucusunun 65 yaşında emekli olması, büyük bir ihtimalle hisselerini bir sonraki kuşağa devretmesiyle eş zamanlı olacaktır (Alver, 2002:22).

Böyle bir durumda, özellikle geleceğe yönelik hissedarlar arasında ortaya çıkması muhtemel çatışmaları önlemek, karşılaşılabilecek olumsuz finansal etkiyi en aza indirmek amacıyla miras planı düzenlenmesi, risklerin azalabileceğini sağlayacaktır (Dino, 2003:2).

Miras planı pek çok uzlaşma noktasını kapsayabilir ve çok farklı gayeye hizmet edebilir.

Bu sözleşmenin belki de en önemli yararı, hisse alım-satım şartlarını belirlemesi ve mülkiyetin aile bireyleri arasında arzu edilen şekilde dağılımını veya kalmasını güvence altına almasıdır. Bunu sağlamak için ise hissedarlar sözleşmesinde mülkiyet standartları, işletme sermayesi, hisse oranları, iştirakler hisse devri için kıstaslar ve devir sonrasındaki kısıtlamalara ilişkin ilkeler belirlenmeli ve akde bağlanmalıdır. Hazırlanacak miras planında;

- Girişimcinin sahip olduğu bonoların, tahvillerin, nakdin, alacakların, borçların ve malların miktarıyla, bölüşülmesine ilişkin politikaların belirlenmesi,

- Vasiyetnamenin hazırlanması ve ne zaman, ne şekilde yürürlüğe gireceğine ve yararlanacak kişilere ilişkin düzenlemelerin yapılması,
- Şirketin miras içerisindeki yeri ve öneminin belirlenmesi,
- Ortaklık paylarının devrine ilişkin stratejilerin tespit edilmesi ve bu stratejiler doğrultusunda hisse devir sözleşmesi hazırlanması,
- Bağışlar, vergiler ve vergi muafiyetiyle ilgili durumun belirlenmesi vb. gibi konular üzerinde durulmalıdır (Karpuzoğlu, 2002:121):

Aile hissedarlarından hem alıcı ve hem de satıcı konumunda olanları müştereken memnun edebilmesi için, miras planında řu önemli hususlara da açıklık getirilmesi gerekir:

- Alım-satım gerekliliğini ortaya çıkarabilecek durumların neler olabileceği,
- Hisselerin satış fiyatının nasıl belirleneceği,
- Alıcıların kimler olacağı,
- Ödeme şartları, vb.

Miras planının düzenlenmesinde dikkate alınması gereken önemli noktalardan biride, şirkette çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin (özellikle çocukların) durumlarına ilişkin bir takım problemlerin çıkma ihtimalidir. Örneğin miras planının eşitlik prensibi esas alınarak yapılması, jenerasyonlar arasında ve içerisinde farklı sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlar ki, bu durumda girişimcinin bazı zorluklarla karşılaşması kaçınılmazdır. Özellikle şirkette çalışmayanların, çalışan çocuklara karşı besleyebileceği duygularda hesaba katılırsa, bütün tarafları memnun edecek bir miras planının hazırlanması daha da güçleşecektir. Bu durumda, üzerinde hassasiyetle durulması gereken husus, en önemli ve en acil ihtiyaçların tespit edilerek, şirketle ilgisi olmayan çocukların işletme dışı gelirlerle tatmin edilmesine çalışılmasıdır. Hepsinden önemlisi, miras planı yapılırken adaletli davranılmalı, adam kayırma yoluna gidilmemeli ve işletme içerisindeki nakit akışına dikkat çekilmelidir.

### 3. BÖLÜM

## AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

### 3.1. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kavramı

Rekabetin yoğun şekilde yaşandığı, iletişim hızının arttığı ve iç ve dış müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı günümüzde işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için konjonktüre adaptasyon sağlamak zorundadırlar. İşletmelerin büyümeleri veya küçülmeleri kurumsallaşma düzeyleri ile paralel olarak artacak ya da azalacaktır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan hedefler konjonktüre adaptasyon sağladıktan sonra yapılarını sabitleyerek ve sabitlenen bu yapılarını kişilerden ve örgüte yarar sağlayamayan koşullardan uzak tutarak kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, ilkeler ve değerler ile çevrelerini etkileyecekler ve kendilerini kişisel değer ve inançlardan uzak tutacaklardır. Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerinin tespit edilmeye çalışıldığı çalışmanın bu kısmında, kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşma kavramının önemi ve kurumsallaşmanın öğeleri açıklanacaktır.

Çeşitli yönleriyle kurumsallaşmanın kavramsal tanımları:

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

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

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

Kurumsallaşma kavramı bir örgütün farklı zaman ve mekânlarda, davranışlarının tutarlı, yerleşmiş bir takım ilke ve politikalara göre belirlendiğini ifade eder. Kurumsallaşmış bir şirket, toplumda ve faaliyet gösterdiği sektörde bir istikrar ve güven unsuru olarak nitelenir. (Ateş, 2005:135) Kurumsallaşma, bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünme sürecidir (Karpuzoğlu,2004:72).

### **3.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi ve Öğeleri**

Türkiye’de de son yıllarda etkisini giderek artıran küreselleşme olgusunun yanı sıra, birbiri ardına yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yeniden yapılanmalarını, diğer bir ifadeyle kurumsallaşmayı zorunlu kılıyor. Bu zorunluluk, taşıdıkları farklı karakteristik özellikler sebebiyle, aile şirketleri açısından daha büyük önem arz ediyor. Genel olarak değerlendirildiğinde, aile şirketlerinin 1/3’ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devredebildiği, üçüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise, bu oranın ancak yarısını teşkil ettiği görülmektedir. Bu duruma bir de Türk kültürünün özellikleri eklendiğinde, aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya kavuşması ve varlıklarını nesiller boyunca sürdürmesi daha da zorlaşmaktadır (Argüden, 2003:1):

Bu bağlamda, Batı ve Türk aile şirketleri karşılaştırıldığında, ülkemiz aile şirketlerinin varlıklarını koruma ve sürdürme problemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Örneğin; Amerika’da 1640 yılında aile şirketi olarak kurulmuş olup, bugün 12.Jenerasyon tarafından yönetilen birçok şirket varlığını korurken Tuttle Market Garden dünya çapında birer dev haline gelirken; Türk ekonomisinin yaklaşık %95’ini oluşturan Türk aile şirketlerinde benzer örnekler çok sınırlı sayıda kalmakta, büyük çoğunluğu yapısal sorunlar nedeniyle ikinci nesle geçtiğinde veya geçme aşamasında bölünmekte, el değiştirmekte veya yok olup gitmektedir. Türkiye’deki en

eski ve nesiller boyu devam etmeyi başaran aile şirketlerinin boza (Hacı Bozanoğulları), kahve (Kurukahveci Mehmet Efendi ve Mahdumları) ve helva (Çöğenler Helvacılık) gibi geleneksel ürünlere yönelik firmalar olmaları da, işletme mevcudiyetinin sürdürülmesinde kültüre uygun bir pazarda yer almanın etkili olduğunu göstermektedir.

Aile şirketlerinin, değişim ve rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında sürekliliğini korumanın yanında 2. ve 3. nesillere devrini sağlamak ve işletmeyi korumak için:

- 1) Profesyonel yönetim,
- 2) Çağın gerekliliklerine ayak uydurma
- 3) Müşteri odaklı olmak
- 4) Stratejiler belirlenmesi vb. durumlar gerekir.

### **3.2.1. Profesyonelleşme**

Profesyonelleşme ile idarenin, arzın(üretim), karlılığın gelecekte sürdürülebilmesi sağlanabilir. Kurumsallaşmanın amacı; sürdürülebilir olmaktır ve şirket içi görevlerin vizyona bağlı olarak tek tek tanımlanmasıyla başlar. Profesyonel idarecinin aşağıda belirtilen özelliklere haiz olması gereklidir(Tavşancı, 2009):

- Yaptığı işte hem teorik hem de pratik anlamda uzman olandır.
- Şirkette tarif edilmiş hiyerarşik düzene uyar.
- İlişkilerden dolayı çalışanları kayırmaz, onları performansına göre değerlendirir.
- İnsana insan olduğu için değer verir ve ona göre davranır.
- Giyimi, kuşamı, konuşması ve davranışları ile şirketini çok iyi temsil eder.
- Karşısındaki kişinin konumu önemser ve ona göre hareket eder.
- Genel kültürü yüksektir.
- İletişim becerisi yüksektir.
- Hem şirket içinde hem şirket dışında tutarlı davranır.

Bu aşamada ülkemizde aile şirketlerinin ağırlıkta olması nedeniyle aklımıza şu soru gelmiş olabilir: Aile şirketlerinde profesyonel kişi, sadece aile üyeleri dışında olan çalışan ve yöneticilerden mi ibarettir? Tek kelime ile hayır. İster şirket hissedarları ile kan bağı ilişkisi olmayan maaşlı çalışan ve yöneticiler, ister şirket hissedarları ile kan bağı ilişkisi olan aile üyeleri olsun yukarıdaki özellikleri barındıran her yönetici profesyonel yönetici tanımına girer.

Bu durumda profesyonelin bağlılıklarını ve etkinliklerini artırabilmek için, şirketin yapısı ve kültürü de kesinlikle profesyonelleşmelidir. Bunun için de firma bünyesinde, profesyonellerin uzmanlık bilgilerini ve sahip oldukları yetkileri rahatça kullanabilecekleri, kariyer imkânlarını açıkça görebilecekleri, istenilen performansı yakaladıklarında terfi edebilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri bir yapı oluşturulmalıdır. Profesyonelleşme hem ticari, hem organizasyonel anlamda şirketi geliştirir ve birçok sektörde şiddetli rekabet ortamının olduğu günümüzde şirketin rekabet gücünü yükseltir. Peki, rekabet gücünüzü artırmak için şirketinizin sektörüne, büyüklüğüne, ortaklık yapısına bakmaksızın hem şirketinizin hem çalışan ve yöneticilerinizin profesyonelleşme düzeyini artırabilmek önemlidir(Alayoğlu, 2003:120):

Aile şirketlerinde genelde şirket sahibi ile tepe yönetici aynı kişidir. Şirkette çalışan aile bireyleri iş için gerekli deneyim ve bilgiye sahip değilse, profesyonel yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Bu profesyonel yöneticiler pazarlama, finans, reklam, muhasebe, hukuk, gibi konularda şirkete yardımcı olarak şirketin kurumsallaşmasını sağlamaktadır. Profesyonel yöneticiler bu işin eğitimini almış kişilerdir, girişimcinin yaptığı işleri yaparak bu hizmet karşılığında para alırlar.

Profesyonel yönetici, kar ve riski şirket sahibinin olmak üzere, mal/hizmet üretmek için üretim faktörlerini bir araya getirerek şirketi tüketici ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir. Profesyonel yöneticilerin başarıları çoğunlukla başkalarına bağlıdır. Aile şirketlerinde karar almaktan çok alınan kararları uygularlar. Profesyonel yöneticilerin tepe noktalara terfi etmeleri ve şirketin başına geçmeleri aile şirketlerinde oldukça zordur, çünkü bu göreve gelecek kişi aile içinden hazırdır.

Profesyonel yöneticinin şirkette kalmasını sağlamak zordur. Şirkette kalmasını sağlamanın yolları, yetki devri ve özerklik tanınması, kariyer yollarının açık olduğunun vurgulanması, yardımsever olunması, başarılarının farkında olduğunun



belirtmesidir. Sadece maddi avantaj, profesyonel yöneticinin şirkette uzun süre kalması için yeterli olmayacaktır, kararlara katılma hakkı verilerek motivasyonunun artırılması için çaba gösterilmeli ve başarı ödüllendirilmelidir. Tepe yönetici değişse bile, profesyonel yöneticinin mevcut pozisyonunun korunacağı güvencesi o kişiye verilmelidir. Aile üyeleri verdikleri sözleri tutmalı, profesyonellerin gelişimini desteklemelidir. Bu şekilde profesyonellerin şirkete sadık kalması sağlanacaktır.

İş yerinde çalışan aile üyeleri, en az aile dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalıdır. Becerilerine ve tecrübelerine bakılmaksızın, aile üyelerinin yönetimde görev almaları en temel sorunlardan biridir. Dolayısıyla, kardeşleri veya çocukları seçerek işe almak mümkün olmayacağına göre, şirket sahiplerinin yetenek ve yeterliliklerine uygun işlerde istihdam edilmelerine özen gösterilmelidir. Mevcut veya ileride lider konumuna gelebilecek olanların hem iyi eğitilmesi, hem de gerekli deneyim ve birikime sahip olması ne kadar erken ve titizlikle ele alınırsa, başarı potansiyeli o kadar artacaktır.

Aile şirketlerinde yönetime veya idareye seçilecek kişilerin işletmenin en çok hissesine sahip olanın gösterdiği liyakati olmayan kişilerin seçilmemesi (nepotizm) gerekir. Aksine işin içinden yetişen ve o işin eğitimini almış kişilerin getirilmesi gerekir.

### **3.2.2. İlkeler**

İlkeyi kavramsal olarak adillik, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak tanımlayabiliriz. Gerek dünyadaki gerekse ülkemizde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması için birçok etken bulunmaktadır. Şirketler şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyet gösterebilmelerini sağlamaya yönelik kurumsal yönetim ilkeleri benimsemelidir. Uluslararası düzeyde özellikle OECD tarafından 1999 yılında yayınlanan ve 2004 yılında revize edilen Kurumsal Yönetim İlkeleri, ülke düzenlemelerine referans olma açısından önemli bir yere sahiptir. Avrupa Birliği'nde de 2004 yılı içerisinde Kurumsal Yönetim Forumu kurulmuş, kurumsal yönetim açısından önemli tavsiye kararları ve direktif taslakları yayınlanmıştır (SPK, 2003: 4-5):

Bu ilkeler, aile anayasasında belirtilen ilkeler gibi sadece ortakların veya şirketteki diğer kişilerin birbirleri ile olan ilişkilerini düzenlememektedir. Bu ilkeler, uyum sürecinde OECD tarafından veya Türkiye’de SPK gibi bazı kurumlar tarafından belirlenmiş olan kurumsal yönetim ilkeleridir. Aile şirketlerinin gelişme dönemleri göz önüne alındığında sürekli olan ve daha sonra halka açılan aile şirketleri, yatırımcıların haklarını korumak için kurumsal yönetim ilkelerine uymak zorundadırlar.

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

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

İkinci bölümde, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensipler yer almaktadır. Bu çerçevede, şirketlerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmaları ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik prensipler belirlenmiş, ayrıca, dünyadaki güncel gelişmeler ve ülkemiz koşulları göz önünde bulundurularak periyodik mali tablo ve

raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmış ve işlevsellik ön planda tutularak detaylandırılmıştır.

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

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

### **3.2.3. Hedefler**

Kurumsallaşmada hangi konuda olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli amaçların hâkim olması gerekmektedir. Dolayısıyla kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun amaçların oluşturulması ve bu amaçların yazılı hale getirilmesi gerekir. Yazılı hale getirilen bu amaçların silsilesi işletmenin hedeflerini meydana getirir (Koçel, 2001:95):

İşletme hedefleri, işletmenin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kurulların yazılı olarak ortaya konulduğu temel bir yol göstericidir. Tüm işletmeler için işletme hedefler varlığı, kurumsallaşmanın önemli bir göstergesi niteliğindedir.

İşletme, hedefler içinde belirlenen tüm ilke ve kurullar hem aile bireyleri için hem de aile dışından olan çalışanlar için oluşabilecek her türlü probleme ilişkin genel çerçeveyi belirleyen bir rehber niteliğinde olmalıdır. Aile şirketinde hedefler şirketin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların üzerinde uzlaşıp yazıya dökülmesi sonucu elde edilen bir belgedir. Bu hedefler aile üyeleri arasındaki ilişkileri ve ailenin iş ile ilgili ilişkilerinin yönetilebilmesi için temel unsurları içerir ve bu konularda rehberlik eder. Planlama sürecinin bu aşamasında, işletmenin veya

yöneticinin başında bulunduğu birimin, gelecekte belli bir zaman süresi içinde neyi ne miktarda gerçekleştirmek istedikleri veya nerede ve hangi konumda olmak istedikleri karara bağlanır. Amaç veya hedef belirlemenin en önemli ilkesi, karar verme sürecinde daha ayrıntılı ele alındığı üzere, amaçların ölçülebilir olması, gerekli aksiyona işaret etmesi ve zaman boyutunun olmasıdır. Amaç ve hedefler belirlendikten sonraki aşama olan alternatiflerin belirlenmesi planlama sürecinin üçüncü aşamasını oluşturmaktadır. Planlama sürecinin bu safhası, gelecekte belli bir zaman süresi sonunda ulaşılabileceği durum veya konuma ne yaparak ulaşılabilceğinin irdelenmesi, incelenmesi ve bu yolların belirlenmesini kapsamaktadır. Bu safha yöneticilerin uzman veya danışmanlardan en fazla yararlanabilecekleri bir safhadır. Bu safhanın sonunda, belirlenmiş bulunan hedefe ulaştıracak yollar ortaya çıkmış, gerekli özellikleri ve şartları açısından değerlemeye tabi tutulmuş olumlu ve olumsuz yönleri itibariyle sıralanmış olacaktır.

#### **3.2.4. Vizyon**

Vizyon, işletmenin sigorta güvencesi, çalışanların güç ve ilgililerin sigorta kaynağını oluşturmaktadır. Vizyon ifadesi kısa ve öz olmasına karşın, anlam olarak kapsamı geniştir (Ferhat Baldan Araştırması sf. 14):

Vizyon; bugün bulunulan ve gelecekte olmak istenilen yerin net ifadesidir. Bu nedenle vizyon kurumun görünüşünü, ayırt ediciliğini, düşüncelerini temsil etmektedir. Dolayısıyla liderlerin gücünün kaynağı ve kapasitesi olan vizyon, kurum açısından iddia, çalışanlar açısından hedefe ulaşma yolunu gösteren geleceğe yolculuğun haritası, ilgili paydaşlar için de gelecekle ilgili verilmiş olan sözdür.

Vizyon; geçmişin ve yaşanan zamanın kavranışının, gelecekte olunmak istenilen yerin ve bu yere gidişin yol haritasının, bir iddianın, kurumun ayırt ediciliğinin, ilkelerin, değerlerin, misyon ve hedeflerin olabildiğince geniş, kurumun tüm hayatı bileşenlerine hitap eden en temel ve genel ifadesidir.

İlkeler, değerler, misyon ve hedefler vizyonun temel unsurlarıdır. Vizyon ifadesi denildiğinde değerler, misyon ve hedefler akla gelmektedir. Bu nedenle vizyon ifadesi bu unsurların toplamı ve en genel ifadesidir. Dolayısıyla bir kurumun vizyonunu bu unsurlar oluşturmaktadır.

Başlangıçta vizyon ifadesini oluşturmak için beklentiler, ilkeler, değerler, misyon ve hedeflerin belirlenmesi gereklidir. Bu unsurların en genel ifadesi olan vizyon cümlesinin oluşturulması ancak bu şekilde mümkün olabilmektedir. Bu nedenle vizyon oluşturma ve uygulama safhası olmak üzere iki ayrı biçimde değerlendirilmektedir.

Vizyon oluşturmada;

- Beklentilerin tespiti,
- İlkeler ve değerlerin belirlenmesi,
- Misyon ifadesi oluşturulması,
- Hedeflerin belirlenmesi

sıra ve sistematığı uygulanmaktadır.

Uygulamada ise vizyon ifadesi en üstte şemsiye görevini üstlenmekte, unsurlar buna bağlı olarak birbirini desteklemekte ve uygulamaya dönüşmektedir.

Vizyon ifadesi;

- Çalışanlara, hizmetten yararlananlara, kurumdan beklentisi olanların tümüne hitap etmelidir,
- Çalışanların rol ve yükümlülüklerini keşfetmelerine imkân vermelidir,
- Bağlılık duygusu oluşturmalı, çalışanları ve tedarikçileri motive etmelidir,
- Kurumun hayati bileşenlerinin tamamını kapsamalıdır,
- Beklentilerden doğmalı ve onlara cevap vermelidir,
- Strateji ve yaklaşımlarla ilişkisi kurulabilmelidir,
- Çalışanları sorumlu bir topluluk olma yönünde birleştirmelidir,
- Hedef koymalı, hedef birliği sağlamalı, hedeflere yönlendirmelidir.

Vizyon ifadesini belirleme görevi liderindir. Ancak vizyon liderler grubunun ürünü olma ve çalışanlarca paylaşılma ve anlaşılma derecesine göre kabul görür. Bu nedenle vizyonun belirlenmesinin yanında hayata geçirilme yönünden kabullenilmesinin önemi büyüktür. Bundan dolayı vizyon belirleme süreci uzlaşma ve ekip çalışmasına dayanmalıdır.

Vizyon ifadesi gizli bir belge değildir. Kurumun karakterini ve amaçlarını nakletmenin en önemli aracıdır. Bu nedenle kapsamlı bir biçimde çalışanlara, müşterilere, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlara ve diğer paydaşlara aktarılmalıdır.

Vizyon ifadesi, kişisel olarak lider tarafından her fırsatta herkese aktarılmalıdır. Bu görevin başkasına devri beklenemez.

Vizyon ifadesi, çalışanlarca, müşterilerce ve diğer paydaşlarca sorgulanmalı ve tartışılmalıdır. Liderler vizyon ifadesine uygun davranmalı, sözünün eri olmalıdır. Vizyonun kabul görmesi, liderlerde görünür değişiklik olmasına bağlıdır. Bu nedenle davranışlarla beraber paradigmlar da değiştirilmelidir.

### **3.2.5. Yürütme**

Yürütme; planlama, örgütlenme ve kadrolama aşamaları ile oluşturulan yapının şirket amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi bir diğer ifade ile şirketin harekete geçirilmesi olup örgütsel faaliyet devam ettikçe süren bir fonksiyondur (Tutar, 2000:169).

Aile şirketlerinde, özellikle şirket içinde geliştirilen “bilgi birikimi (know-how)” şirket geleceği açısından hayati öneme sahiptir. Aile şirketleri hayatîyetlerini devam ettirdiği müddetçe, bu bilgi birikimi (know-how)’nin ailede kalmasına özen gösterilmelidir. Ailenin iş hayatındaki başarısının sırrı, bir ölçüde bu bilginin içinde saklıdır. Dolayısıyla, aile şirketlerinin rekabet gücünü koruyan ve büyük ölçüde de artıran bu bilgi birikimi ve ilişkiler ağı korunmalı; kesintiye uğratılmadan gelecek nesillere aktarılmalıdır (Alayoğlu, 2003:127):

İş ve aile değerlerinin birbirinden ayrılması maksadıyla, personel seçme ve yerleştirme; terfi, eğitim, kariyer planlama; ücret belirleme ve performans değerlendirmesi sistemleri kurulmalı ve kurumsal hale getirilmelidir. Ayrıca söz konusu sistemler, aile değerlerinden ziyade, iş değerleri üzerinde yoğunlaşmalıdır. Şirketin vizyon ve misyonunu yerine getirebilmesi için, yöneticilerin ve çalışanların eğitimine önem verilmelidir. Unutulmamalıdır ki, kendilerini geliştiremeyen kişiler, dış dünyadaki değişim hızına ve buna paralel olarak da şirketin gelişmesine ayak uyduramazlar. Böyle bir durum ise, insan unsurunun rekabet üstünlüğünü elde etmede en önemli kaynak olarak kabul edildiği günümüzde, şirketin rekabet gücünü

her geçen gün kaybetmesine neden olur. Çalışanların verimlilik üzerindeki etkileri dikkate alınarak, işletmeye bağlılıklarının artırılmasını ve iş tatminlerini sağlayacak motivasyon faktörleri tespit edilmeli ve uygulamaya konulmalıdır. Çünkü maddî ve manevî karşılığı verilmeden insanların yapıcı ve yaratıcı enerjisinin harekete geçirilmesi mümkün değildir.

Çalışanların motive edilmesi maddî ve manevî olarak tatmin edilmeleriyle mümkündür. Geçimlerini rahatlıkla temin ettikleri noktaya kadar maddi motivasyon, maaş ve prim daha etkilidir. Bu noktanın ötesinde manevi tatmin ön plana çıkar. Aile fertlerinin, özellikle mevcut sistemi devam ettiren değil, onu geliştiren çalışmalara yönelmesi teşvik edilmelidir. Bölümler arası belge ve bilgi akışı gerçekleştirilerek, daha sistemli, daha etkin ve verimli çalışmaları sağlanmalıdır. Bu çerçevede iş tanımları yapılmalı, iş planı ve iş akışları doküman haline getirilmeli, iyi bir iş ve belge akışı sağlanmalı, iş akışlarına uygun olarak görevler tanımlanmalıdır. Bir şirkette “ben her işi yapıyorum” mantığı ne kadar yanlışsa, “bu benim görevim değil” yaklaşımı da o kadar hatalıdır. Şirket çalışanları arasında müşterek hedefe doğru iş birliği, yardım ve destek ortamı sağlanması başarı için gereklidir. Aile şirketleri için, fiyatlandırma, sıfır hata, toplam kalite, hatalı üretim miktarı ve iade edilen ürün sayısının belirlenmesiyle, teknoloji transferinin gerçekleştirilmesine ve gerekli düzenlemelerin yapılmasına imkân sağlayacak bir üretim politikası oluşturulmalıdır. Bir şirketin başarılı olması, yüksek kaliteli ürün üretmesine, aynı zamanda hizmette ve kaliteye dikkat edilmesine; kısaca “müşteri memnuniyeti”nin en üst düzeyde sağlanmasına bağlıdır.

Günümüzde şirketin gücünü, müşterinin o kuruma verdiği “değer” belirlemektedir. Bu mânâda değer, dört faktöre bağlıdır: kalite, hizmet (servis değeri), maliyet ve çevrim süresi. Dolayısıyla başarılı olabilmek için şirketler, bu dört ana faktörü müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde koordine etmelidirler. Başta, birim maliyetleri olmak üzere, tüm maliyetlerin ve maliyet kalemlerinin dikkate alındığı bir maliyet politikası oluşturulmalı ve maliyet muhasebesi sistemi kurulmalıdır. Bu sistem, rakiplere göre, mutlaka maliyet avantajı oluşturmalı ve çevrim süresi, değişik zamanlara dair parametrelerde, kısa olmalıdır. Yani, stokların en kısa sürede eritilmesi, tahsilatların ise en kısa sürede gerçekleştirilmesi gibi uygulamalara önem verilmelidir. Nakit giriş-çıkışları arasında denge kurularak, finansman maliyeti, fon temini ve alternatif kullanım alanlarının tespiti üzerinde

durulduğu bir finansman politikasına sahip olunmalıdır. Ayrıca finansman işlerini yüklenecek, kişinin tespitinde sadece güvenilir olmasından, girişimci veya girişimciyle kan bağı ya da evlilik bağı aranmasından ziyade; bu kişinin bilgisi, yeteneği ve deneyimi, kısaca liyakati dikkate alınmalıdır. Her yıl (örneğin, Ekim - Kasım aylarında), bir sonraki yılın(tahmini) bütçesini oluşturmalı ve gelecek yılın hedeflerini buna göre belirlemelidir. Bütçesi olmayan bir şirketin başarılı olması mümkün değildir. Hedefler oluşturulurken de, gerçekçi davranılmalıdır. Hedef, imkânlar ve piyasa şartları gözetilerek konmalı ve belirlenen hedefe uyulmalıdır. Çünkü gereksiz yere belirlenmiş bir hedef, gerçek bir hedef değildir. Hedefler tespit edilirken; satışların, satış fiyatlarının ve yaklaşık satış bütçesinin, buna göre maliyet bütçesinin ne olacağı, nakit akışının ne şekilde gerçekleşeceği hedefleri gerçekleştirmek için ekstra fona ihtiyaç duyulup duyulmayacağı vb. gibi, soruların cevapları bir yıl önceden planlamalıdır. Bir yöneticinin başarısı, hazırlanmış olan bu bütçeye uyumla doğru orantılıdır. Dolayısıyla, bütçedeki hedeflerin aşılması durumunda da, kişi ödüllendirilmeli; yani “nimet-hizmet dengesi” mutlaka kurulmalıdır. Şirket içi sistemlerin kurulması, işlerlik kazandırılması ve organizasyonun kişilere bağlı olmadan, kendi kendini revize edebilmesi için, ihtiyaç duyulan alanlarda, yeterli bilgi ve deneyime sahip olunmalıdır.

### **3.2.6.Değerler**

Kurum kültüründe değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri metotlardır. (Sabuncuoğlu 2001:34):

Kurum değerleri, faaliyet ve kararlarda sınırları belirleyen kriterleri oluşturmaktadır. Bu haliyle değerler; vizyonun temeli, kurumun ayırt edicilik ilkeleri, çalışanların duygularını geliştiren ve özen gösterilen amaçlardır. Değerler yol gösterici olarak çalışanları; kurumun düzeni, güvenliği ve gelişimine uygun davranışlara teşvik etmektedir.

Çalışanların kurumu kavradığının başlıca göstergesi olan değerler, kurum kültürünün de temelini oluşturmaktadır. Kurum değerlerinin paylaşılması, çalışanların hedefleriyle uyumunun sağlanması gereklidir. Dolayısıyla kurum



değerlerinin diğer bir işlevi de hedeflere yönlendirmek ve bir konuya odaklanmış kurum sinerjisini oluşturmaktır.

Kurum değerlerinin belirlenmesinde aşağıdaki soruların yanıtlanması gerekir:

- Temel inançlarımız nedir.
  - Ahlaki kurallarımız nedir.
  - Davranış kurallarımız nedir.
  - Özen gösterdiğimiz amaçlar nedir.
  - İdeallerimiz nedir.
  - Aldığımız kararların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz.
  - Yaptığımız davranışların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz.
- Hangi kıstasları esas alırız , sorularının cevapları aranmalıdır.

Kurum değerleri şu özellikleri taşımalıdır:

- Niceliksel olmaktan çok nitelikselidir.
- Açık ve özlü biçimde ifade edilmelidir.
- Anlamlı, sürekli ve ulaşılabilir olmalıdır.

Kurum değerlerinin belirlenmesi için öncelikle bugünkü durum ortaya çıkarılmalıdır. Bunun için beyin fırtınası tekniği kullanılarak, çalışanların görüş ve düşünceleri öncelikle alınmalı, çevrenin, yasaların, müşteri ve diğer paydaşların beklentileri doğrultusunda, gelecek hayaline bağlı olarak geliştirilmelidir.

Sahiplenmeyi ve bağlılığı sağlamlaştırmanın en iyi yolunun katılım olduğu dikkate alınarak, kurumun değerleri çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlarla paylaşılmalıdır(Ferhat Baldan Araştırması sf. 24):

Kurumsal değerlerin oluşumuna dört aşamadan bakabiliriz.

Kurumun kuruluşu sırasında liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün çıkartmaya iter. Bu aşamalarda kurumun tüm üyeleri kendisiyle aynı düşüncüyü paylaşmayabilir. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

Lider tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığı zaman tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir. Kurumsallaşma sürecinde liderin başarısındaki faktörler kurumun değerleri haline getirilir.

İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan kurum üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar kurumda zamanla göz ardı edilir sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır nelere değer verileceği belirlenmiş olur.

### **3.2.7. Strateji**

Strateji, kurumun hedeflerine ulaşmak için atacağı adımları belirlemektedir. İşe dönük ifadeler olduklarından niteliksel bir karakter taşırlar. Hedeflere ulaşmaya yönelik olduklarından strateji belirlemede soruları şöyle sıralayabiliriz. (Dinçer, 1998:35):

- Uzun dönemdeki hedeflerimize nasıl ulaşacağız?
- Bu hedefleri nasıl gerçekleştireceğiz?
- Arzu edilen seviyeye nasıl ulaşacağız?

Hedeflere yönelik olmalarından, her hedef için ayrı ayrı strateji belirlenmelidir. İletişim ve anlaşılma kolaylığı sağlamak için emir cümlesi biçiminde düzenlenir.

Stratejiler uzun ömürlü olmasına rağmen, yıllık değerlendirmeye tabi tutulurlar. Strateji, işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılmasıdır.

İşletme yönetiminde strateji, bir şirketin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan, genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen ve ekonomik bir ortamda şirketin optimumuna geçmesiyle ilgili seçimler bütünüdür (Glueck, 1988:11).

Yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme süreci, iş dünyasında acımasız bir rekabet ortamının doğmasına sebep olmuştur. Bu yeni iş dünyasında şirketlerin başarısı,

diğer işletmelerden farklı olmalarına, müşterileri için yeni değerler ortaya çıkarabilmelerine ve bunu sürekli kılabilmelerine, kısaca kendilerine has özgün stratejiler geliştirebilmelerine bağlıdır (Hamel vd. 1996:45):

Çağdaş yönetim yaklaşımlarına göre, çevresinden soyutlanamayan işletme sistemleri, sürekli alt üst olan çevreye dair değişkenlerin bozduğu dengelere uyum sağlayabilmek ve en azından varlıklarını sürdürebilmek için; hem ortaya çıkabilecek değişimlerin yön ve boyutlarını kestirmek, hem de güçlü rekabet ortamında gerekli üstünlüğü elde etmek zorundadır. Strateji oluşturma ise, sektör sınırlarını yeniden tanımlamayı, sektörde iş yapma biçimlerini yeniden algılamayı ve müşterilerin henüz daha düşünmedikleri yeni faydaları, onlar adına düşünmeyi ve buna göre üretimlerini dizayn etmeyi gerektirir. Kısaca, 'stratejik düşünce' temelli bir yönetim anlayışı esas alınmalıdır. Bu gerçekler ışığında kalıcı ve başarılı olan şirketler, stratejileri ve uygulamalarıyla, değişen dünyaya sürekli uyum sağlamaya çalışırken; öte yandan değişmeyen temel değerlere ve ana bir gayeye sahiptir.

Şirketlerin, hızla değişen böyle bir ortamda ayakta kalabilmesi ve büyümesi için gerekli olan temel şartlar şunlardır (Aydın,2000:77-78):

- Açık ve dışa dönük stratejiler ve yenileme sürekliliği üzerine kurulmuş olan bir işletme yönetimi,
- Belirlenmiş amaçlar ve standartlara dayanan kontrollü ve merkezde toplanmamış eyleme yönelik faaliyetleri olan bir yönetim,
- Stratejilerin formüle edilmesi ve standartların gerçekleştirilmesi hakkında görüş birliği olan bir yönetim sistemi ve bu sistemde, çalışan bütün kişilerin amaçlara uyacak biçimde katılımı.

Yukarıda yer alan tanımlardan da anlaşılacağı gibi, önce dış çevreyle, sonra da içeriyle ilgili bir konu olan strateji; müşteri ihtiyaç ve tercihlerindeki değişikliklere ilişkin öngörü geliştirmek suretiyle, aynı müşteriye farklı faydalar sunabilmektir.

Gary Hamel ve Ck Prahaland, işletmeyi farklı kılacak strateji oluşturmayı üç aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu aşamalar sırasıyla (Kırım, 1998: 11):

- Kurumun temel yeteneklerini belirlemek,
- Temel yetenek (core competence), rakiplerden çok,
- Kurumun sahip olduğu beceriler bütünü, olarak tanımlanabilir.

Şirket içindeki bir becerinin temel yetenek sayılabilmesi için, şu üç özelliği taşıması gerekmektedir:

- Müşteri adına özel bir yarar oluşturması,
- Rakiplerden çok farklı bir uzmanlık alanı olması,
- Farklı alanlara uygulanabilir olması.

Sektör öngörüsü geliştirmek: İçinde bulunulan sektörün ve sahip olunan temel yeteneklerle, girilmesi düşünülen yeni sektör ya da sektörlerle ilgili geleceğe dönük değişim yönünün ne olacağına ilişkin bir öngörü geliştirerek, müşteri ihtiyaç ve tercihlerinin gelecekte ne yönde değişeceği ve gelişeceği konusunda fikir sahibi olmaktır.

Stratejik niyet oluşturmak: Bu tanım, sahip olunan bilgilerle, nasıl bir kurum olmak veya geleceğe dair nasıl bir hayal kurulduğu yolundaki düşüncelerin tanımlanmasını ve stratejik vizyon oluşturmayı ifade eder.

Sonuç itibariyle stratejinin amacı, belirsizlik ortamında şirketin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Dolayısıyla strateji, bir şirketin hedefleri doğrultusunda fırsatlar elde etmesine imkân tanımaktadır.

#### 4. BÖLÜM

### SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARININ BAĞDAŞTIRILMASI

Genel bir tanım yapılacak olursa; kurumsallaşma, “bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci” şeklinde ifade edilebilir(Karpuzoğlu, 2002:18-19).

Bu tanımlamaya göre aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya sahip olması, temelde; amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmasını, stratejik planlama yapılmasını, bir astın bir üste bağlı olmasını, iş ve görev tanımlarının yapılarak, yazılı hale getirilmesini, iç yönetmeliklerin hazırlanmasını, yetki ve sorumlulukları dağıtarak, profesyonel bir yönetime geçilmesini, aile üyesi yöneticilerle, profesyonel yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının birbirlerine denk olmasını, aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılmasını; aile ilişkilerinin tanımlanarak yazılı kurallara bağlanmasını, aile şirketlerine özgü aile planlarının (miras, varis ve emeklilik, acil durum vb.) yapılmasını, aile içi etkin iletişimi sağlayıcı, muhtemel sorun ve çatışmaları önleyici/çözümleyici temel ilkelerin tespiti (aile anayasası, hissedarlar sözleşmesi) ile destekleyici organların (aile meclisi, yönetim kurulu, çatışma yönetimi vs.) oluşturulmasını, astlar için uygun motive edici faktörlerin kullanılmasını, sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını, işi yavaşlatmayan ve standartlardan sapmaları gecikmeden gösteren bir denetim sisteminin mevcudiyetini gerekli kılmaktadır.” (Karpuzoğlu, 200:72).

Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile şirketi, geleceğe yönelik karşılaşılabileceği olayları öngörebilen ve buna göre izleyeceği stratejiyi planlayarak, en uygun yapıyı oluşturabilen işletmedir. Kurumsallaşmanın ana göstergelerinden biri; şirketin, müşterisine, pazarına, iş yaptığı tüm kişi ve kuruluşlara, çalışanlarına kısacası “kamuoynuna mal olmasıdır. bir aile şirketi için “kurumsallaşmış” / “müessese haline gelebilmiş” denilebilmesi için, ilk akla gelmesi gerekenler şunlardır (Bıçakçı, 1996:391-393) :

Yüksek düzeyde kurumsallaşan bir aile şirketi;

- Müşteriye, pazara yönelik ve kendi kamuoyunda/sektöründe itibarı olan bir kuruluştur.
- Değişime uyum sağlayabilen esnek bir organizmadır.
- Teknolojik gelişmelere ayak uydurabilen bir varlıktır.
- Yaratıcılık ve dinamizm gücü olan örgüttür.
- Ürettiği mal ve hizmetlerinde ve tüm ilişkilerinde gerekli kaliteyi yakalayan kuruluştur.
- Çalışanlarına, işin gereğini yapmak ve kişisel olarak ürettikleri işlerde ve etraflarında genel olarak ürettikleri işlerde ve etraflarıyla ilişkilerindeki kalite demek olan “profesyonellik düşüncesini” benimsetmiştir.
- Kendine has bir “kurumsal kültürü” oluşmuştur.
- Kamuoyu, çalışanları, iş yaptıkları kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca “güvenilir” bir kurumdur. Yani: o şirkete güvenilir, insanlarına (her kademedeki) güvenilir, ürün ve hizmetlerine güvenilir, satış öncesi ve satış sonrası hizmetine güvenilir.
- Topyekun “insana yönelik” bir organizasyondur. İnsan faktörü kesitsel değil, kitleseldir; yani kurum, müşterilerine, çalışanlarına, etrafindakilere (ilişkide bulunduğu tüm kişi ve kuruluşlara) odaklanan bir politika benimsemiştir.
- Çevresel sorunlara ilgisiz kalmayan bir davranışa sahiptir.
- Yasalara, iş ahlakı ve normlarına saygılıdır.

Şirketin kurumsallaşmasından, yukarıda da belirtildiği gibi, şirketin bir ‘sistem’ haline gelmesi ifade edilmektedir. Dolayısıyla şirketlerin bunu sağlayacak, profesyonel yönetim tarzına dayalı bir yapıya kavuşturulmaları gerekmektedir.

Sonuç itibarıyla girişimci, henüz sağlıklı yerinde iken, şirketi kurumsal temeller üzerine oturtmak amacıyla, kişilerden bağımsız bir yapının oluşumuna destek vermelidir. Yani işlerin devamının bir kişiye bağlı değil, kişiler değişse dahi, aksamadan devam etmesi sağlanacak bir yapı oluşturulmalıdır.

- KOBİ ölçeğindeki aile işletmeleri için; kurumsallaşmanın püf noktaları, işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınarak uzun vadeli stratejiler geliştirilmeli.
- Aile bireylerinin yönetim ve strateji ile ilgili tüm bilgilere ulaşması ve eğitim almalarına imkan sağlanmalı.
- Aile bireylerinin şirket bünyesinde çalışabilmelerine ilişkin kriterler tanımlanmalı ve duyurulmalı.
- Şirket büyüdükçe konusunda uzman profesyonel yöneticilere yer verilmeli.
- Aile bireyleri arasındaki kuvvetli bağ iyi değerlendirilmeli.
- Diğer aile üyeleri ve çalışanların karar sürecine mutlaka katılması sağlanmalı.
- Aile üyelerinin şirket içindeki yetkileri tanımlanmalı.
- Şirket içi iletişimi geliştirilmeli.
- İşletmeye kurumsal bir kimlik kazandırılmalı.
- Şirket payları hakkında ortaklarla (adil ve herkesin kabul edebileceği) bir anlaşma yapılmalı.
- Yönetim konusunda uzmanların görüşüne başvurulmalı, danışmanlardan istifade edilmeli.
- Şirket sahipleri her şeyin iş olduğunu kafalarından çıkarmalı, kendilerine iş dışında vakit ayırmalı ve kendilerini geliştirecek ve şirketlerine vizyon kazandıracak farklı uğraş alanlarına yönelmeli (Erdoğan, 2002).

Burada unutulmaması gereken önemli bir husus, iç ve dış çevre şartlarının analiz edilmesinin yanı sıra, evrensel, ulusal, bölgesel ve sektörel gelişmeleri de yakinen takip ederek; bünyesinde gerekli düzenlemeleri yapabilen, diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünebilen şirketlerin sürekli olabilecekleridir (Karpuzoğlu, 2002:19) :

Aile şirketleri gelişim evresinin son aşaması sürekli olmayı başaran aile şirketleridir. Kurumsallaşmanın hemen hemen bütün unsurlarına sahip olan bu şirketlerde iş değerleri aile değerlerinden daha önemlidir. İşlerin yerine getirilmesinde işler aile ilişkilerinden daha önemlidir. Misyon, vizyon, strateji geliştirme, görev tanımı belirleme gibi çalışmalar üzerinde durulur. Bu aşamadaki şirketler önceden benimsenmiş olan vizyon ve misyonları yenileyerek

değişikliklere göre strateji saptarlar. Girişimci tarafından eskiden saptanmış olan misyon ve vizyonların gözden geçirilmesi kardeşler, çocuklar, kuzenler tarafından yapılır.

Bu aşamada firmaların hem kısa ve orta vadeli hem de uzun vadeli amaçları bulunmaktadır. Bu aile şirketleri, iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanmıştır, ayrıca karlılık amaçlarının yanı sıra toplumsal amaçları da gerçekleştirmeye çalışarak sektörde ve toplumda olumlu bir imaja sahip olmayı hedeflemektedirler. Bu şirketlerde takım çalışması oldukça önemlidir, bölümlerin ayrı ayrı başarısı değil de şirketin bütünüünün başarısı için çalışılır.

Her ne kadar sürekli olmayı başarmış olsalar da bu şirketlerde de yaşanan birtakım sorunlar vardır. Kurumsallaşmanın getirdiği sıkılık aile üyelerinde isteksizliğe ve motivasyonsuzluğa neden olabilmektedir. Profesyonel yöneticiler veya çalışanlar ile aile üyelerinin karşı karşıya gelmeleri, aile bireylerinin kendi aralarında birleşip profesyonellere karşı çıkmaları söz konusu olabilir. İşe uygun olmayan kişilerin istihdam edilmemeleri de aileleri karşı karşıya getirerek çatışmalara yol açabilir (Karpuzoğlu, E., 2000:75).

Şirketle ailenin özdeşleşmesi neticesinde, bir nevi şirketin ailenin yaşamıyla birlikte sürdürülmesi sonucu ortaya çıkabilir. İnsan yaşamının sınırlı olması nedeniyle şirketlerin belirli bir devamlılık gösterebilmek için nesilden nesile devrinin sağlanması gereklidir. Bu durum, şirket ortaklığının devriyle olacaktır. Ancak nesiller arasında olan farklılık, belki de çatışma, devir sürecinde problem yaratabilir. Bu nedenle, ortaklık devrinde problem olsa bile, sağlam temeller üzerinde oturmuş şirketlerin, profesyonel yöneticileri sayesinde devir süreci daha kolay olup, şirketin devamlılığı sağlanabilir(Ateş, 2005:18):

Çatışmanın önlenmesi dışında, şirketi devralacak aile bireylerinin de tespiti gereklidir. Şirket, belki kardeşler, belki de kuzenler arasında paylaşılacak, ancak yönetimi kimin alacağı belli olmayacaktır. Genellikle aile şirketlerinde üst yönetim, şirket yönetimini aile üyelerinden birine bırakma eğilimindedir. Kuşaklar arası geçiş, aile mirasının çocuklara devri ve ailede başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Ancak, yönetimin kime bırakılacağı sorunu, çoğu aile şirketinde şirket dağılmasına sebep olur. İki veya daha fazla aday olduğu takdirde, adaylar arasında çıkabilecek güç kavgaları şirketi zora sokar. Aile şirketlerinde devretme,



kurucunun gelecekte şirketi en iyi yönetecek kişiyi belirlemesi, güç kontrolünün belirlenen kişiye verilmesidir. Yönetici kendini ölümsüz görmemeli, yetkiyi önceden kime devredeceğini bilmeli ve bu kişinin yetiştirilmesi için bilinçli çaba harcamalıdır.

ABD’de, ortalama olarak, yeni kurulan aile şirketlerinin %40’ında ilk 5 yılda yok olmakta, geri kalanların %66’sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketlerinin oranı %20’yi geçmemekte ve hatta bu %20’nin ise ancak %17’si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Sonuçta, birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile şirketinden sadece 3,4’ü üçüncü kuşağa kadar yaşamını sürdürebilmektedir. İngiltere’de ise durum benzerdir. İngiliz şirketlerinin ancak %3,3 üçüncü kuşağa devredilmektedir (Kırım,2001:5).

Gelişme evresinin son aşamasında, sürekli olmayı başaran aile şirketleri yer alır. Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerinin yoğun şekilde şirket bünyesinde barındığı, bir başka ifadeyle, iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir evredir. Bu evredeki aile şirketlerinde faaliyetlerin icrasında, kan bağından ve güvenilirlikten ziyade, işler ön plana çıkar. Bu çerçevede işler analize tâbi tutulur ve bu işlerin icra edilebilmesi için; işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç gereçler, yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma şartları açık ve net bir şekilde belirlenir. Yapılan bu uygulamalar ise, personel seçme ve yerleştirme; terfi, performans değerlendirme ve ücret belirleme gibi sistemler için kullanılarak; iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam oluşturulmasını sağlar. Yine bu evrede misyon belirleme, vizyon geliştirme, strateji ve uzun vadeli planlama yapmayla ilgili çalışmalar üzerinde durulduğu, kârlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanıldığı; toplumsal ve sosyal muhtevalı hedeflerin gerçekleştirilmeye çalışıldığı da müşahade edilir.

Bütün bunlara rağmen, bu evredeki aile şirketleri de kendilerine has bir takım problemler yaşayabilmektedir. Bu yapıdaki aile şirketlerinin karşılaşılabileceği en temel problemlerin şunlar olabileceği ifade edilmektedir (Alayoğlu, 2003, s.40):

- Kurumsal bir yapıya sahip bu evredeki şirketlerde, aile fertlerinin profesyonellerin emri altında çalışmalarının söz konusu olabilmesi, ücretlerinin yaptıkları iş ile denk olması, terfilerde profesyonellerin ve aile üyelerinin eşit şartlar içerisinde değerlendirilmeleri; aile üyelerinin profesyonelleri engellemeye çalışmalarına veya moral ve motivasyonu düşük aile üyelerinin mevcut potansiyellerini kullanamamalarına sebep olabilir.
- Aile üyesi çalışanlar, kendi aralarında birleşerek profesyonellere ve onların yaptıkları işlere karşı yerli yersiz muhalefet ederek, bir takım engeller çıkabilirler. Öte yandan muhalif aile üyeleriyle profesyonellerin, iktidardaki aile üyelerine karşı birleşmeleri ve birlikte hareket edebilmeleri de söz konusu olabilir. Bu durumda, işletme değerleri ikinci plana itilerek, ihtirasların öne çıkması söz konusu olabilir.
- İş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli görülen bu evredeki aile şirketlerinde, kariyer planlama, terfi, ücret belirleme, personel seçme ve değerlendirmede, güvenilirlik ve kan bağından ziyade, bilgi ve deneyimin dikkate alınması durumunda da özellikle aile üyeleriyle sorun ortaya çıkabilir. İşe uygun olmayan bireylerin işletmeye dâhil edilmemeleri veya işletmeden uzaklaştırılmaları ise, aile bireylerini karşı karşıya getirerek, problemlerin doğmasına sebep olabilir. Aile şirketlerinin geçirdiği bütün evrelerde, yukarıda belirtilen sorunların önüne geçilebilmesi, bu tür sorunların çözümü ve şirketin ileriki yıllarında muhtemel sorunlara yol açmaması için, şirketin kurumsal bir yapıya kavuşturulmasının yanı sıra aile üyeleri ve onların aileleri arasında “çok iyi bir iletişim” mekanizması kurulması çok önemlidir (Alayoğlu, 2003, s.41).

#### **4.1. Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Profesyonelleşmenin Rolünün İncelenmesi**

İşyerinde çalışan aile üyeleri, en az aile dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalıdır. Becerilerine ve tecrübelerine bakılmaksızın, aile üyelerinin yönetimde görev almaları en temel sorunlardan biridir. Dolayısıyla, kardeşleri veya çocukları seçerek işe almak mümkün olmayacağına göre, şirket sahiplerinin yetenek ve yeterliliklerine uygun işlerde istihdam edilmelerine özen gösterilmelidir. Mevcut veya ileride lider konumuna gelebilecek olanların hem iyi eğitilmesi, hem de gerekli deneyim ve birikime sahip olması ne kadar erken ve titizlikle ele alınır, başarı potansiyeli o kadar artacaktır (Alayoğlu, 2003, s.120).

Yönetimin başarısının göstergelerinden biri, işin gerekleriyle, o iş için istihdam edilen insanların özellikleri arasındaki paralelliği en iyi şekilde kurabilmesidir. Yönetici istihdamında, özellikle kilit noktalara, şirket kültürüne uygun, ekibi bozmayacak insan seçmeye özen gösterilmelidir. Tam olarak, işin gerektirdiği niteliklere sahip bir kişiyi bulmak ve istihdam etmek, her zaman mümkün olmayabilir. Bu durumda yapılması gereken, çalışanlara işin gerektirdiği nitelikleri kazandırmak veya eksikliklerini gidermek için uygun eğitim ve iş geliştirme programlarının hayata geçirilmesidir. Çünkü, o görevin layığıyla yerine getirilmesi için, çalışanların bu niteliklere sahip olması veya eksik yönlerin tamamlanması gereklidir.

Özellikle şirketin yeni kurulduğu dönemlerde istihdam edilen ve uzun yıllar işletmede çeşitli pozisyonlarda çalışan, “emektar” olarak nitelendirilebilecek personel, işin gerektirdiği niteliklere sahip olsun veya olmasın, sadakatlerinden ötürü işadamı tarafından tutulmaya devam edilir. Bu kişiler adeta iş adamının kader ortağı, sırdaşı konumuna gelirler. Şirket büyümeye başladığında, bu kişilerin sahip olduğu bilgi ve beceriler yetersiz kalmaya başlarsa dahi, patron onları gözden çıkaramaz.

Zaman içinde patron, emektarlarının maaşlarını yükselttikçe, bu parayı hak etsinler diye pozisyonlarını da yükseltir, onlara önemli görevler verir. Ancak yeterli yetkinliğe sahip olmayan bu kişiler, işin yapılmasını zorlaştırabileceği gibi, bir çok soruna da yol açabilir. Böyle bir duruma mahal vermemek için

girişimci, emektarlarına verdiği parayı onlardan çıkartmaya çalışmayıp, geri planda tutmalı; onların yerine konusunda ehliyetli ve liyakatli profesyoneller istihdam etmelidir.

Tek veya çok vârisli, özellikle büyük kurumlarda en büyük tehlike, vârislerden birinin veya birkaçının, nitelikleri yeterli olmamasına rağmen, şirketin başına geçme istekleridir. Bunu önlemenin yolu, şirketin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesini sağlayarak, hissedarların patronluk gömleğini giymeleri ve bu mesleğe ayak uydurmalarıdır (Patronluk mesleği; yönlendirme, danışılma, denetleme ve onaylama anlamında kullanılmaktadır.) Çünkü patron, yönetici kimliğini üstlendiğinde, hiçbir durumda başarısızlığını kabul etmeyeceği gibi, tenkitleri de dikkate almayabilir. Dolayısıyla patronun denetlenmesi ve yönlendirilmesi pek mümkün değildir.

Profesyonel yöneticilerin başarı veya başarısızlıklarının ise, denetleme ve kontrol yoluyla ölçülmesi, başarısızlık durumunda da gerekli tedbirlerin alınması mümkündür. “Profesyonelleşme” aşamasında lider, başkalarının da yapabileceği (ya da yapması gereken) tabir yerindeyse, “hamaliye işler” (çeklerin takibi, satın almanın takibi vb.) ile fonksiyonel (üretim, pazarlama, insan kaynakları, muhasebe vs.) olarak da nitelendirilebilecek günlük işleri profesyonellere devretmeli; daha önemli sayılan, kendilerinden başkasının yapamayacağı ya da yapmaması gereken “asli” işler üzerinde yoğunlaşmalıdır (Alayoğlu, 2003, s.122). Profesyonel kişiler lider konuma gelebilmek için; kendi alanlarında iyi eğitim alması, uzmanlaşması, gerekli deneyim ve birikime haiz olabilmesi işe ciddiyetle en kısa zamanda başlamasıyla başlar.

#### **4.2. Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Yürütme Rolünün İncelenmesi**

Aile ile iş ilişkisinin birbirlerini sürekli etkilediği aile şirketlerinde yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarının genellikle iç içe geçmiş olduğu görüldüğünden çalışmanın bu bölümünde yürütme ve koordinasyon fonksiyonları birlikte ele alınacaktır. Yürütme süreci ile örgüt statik bir yapıdan dinamik bir yapıya geçer. Yani kağıt üzerinde belirlenen amaçlara ulaşmak için kurulan örgüt yapısı işlerlik kazanır. Koordinasyon fonksiyonu ile ise kişiler, işler ve kullanılan araç-gereçler arasında eşgüdüm sağlanır. Bir başka ifade ile maddi ve beşeri unsurlar birbirleriyle

uyumlaştırılır. Küçük ve orta ölçekli Aile Şirketlerinde genellikle üretim ve pazarlama faaliyetleri üzerine odaklanılır. Yani personel ve araştırma-geliştirme gibi faaliyetler zaman zaman ya göz ardı edilir ya da danışmanlara devredilir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek Aile Şirketlerinde müşteri istek ve taleplerinin, mevcut satış ve dağıtım kanallarının, satış geliştirme yöntemlerinin, mevsimlik satış ve üretim raporlarının yer aldığı bir pazarlama politikası mevcuttur (Odabaşı, 1997, 11-13).

Yine bu firmalarda üretim mekanının etkin kullanımına, tam kapasite çalışılmasına, işin en az hareketle en kısa zamanda yapılmasına, optimum maliyetle üretimin gerçekleşmesine ve üretim planlama ve değerlemesine yönelik çalışmalara önem verilir. Yine kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinde personel planlama, performans değerlendirme, terfi, ücretleme, kariyer planlama ve endüstriyel ilişkiler gibi sistemlere yönelik bir personel politikası da mevcuttur (Bork, 145).

Diğer şirketlerden farklı olarak Aile Şirketlerinde işe alma ve yerleştirme, terfi, ücretleme ve kariyer planlama gibi personel fonksiyonuna ait işlevlerde kan bağı, güven ve ikili diyalogların önemli olması bu şirketlerin kurumsallaşmalarını engelleyici birer unsur olarak karşımıza çıkar. Dolayısıyla kurumsal nitelik kazanan Aile Şirketlerinde işe uygun niteliğe ve yeteneğe sahip aileden ya da aile dışından personel mevcuttur ve bu personelin değerlemesinde, terfisinde veya ücretlemesinde öncelikle işyerleri üzerinde durulur. Ayrıca işletme sahiplerinin yerlerini dolduracak ve şirketin kritik noktalarında aktif olarak çalışacak kişilerin aile ve iş ilişkileri birbirlerinden ayrı tutulduğu ve “işe göre adam” ilkesinden yola çıkıldığı için iş gereklerinde belirlenen niteliklere uygun personel atanır.

Eğer adayın veya mevcut personelin nitelikleri ile işin gerekleri arasında bir uyumsuzluk söz konusu ise bu noktada eğitim açıkları tespit edilerek giderilmeye çalışılır. İşe uygun olduğu tespit edilen adaylar oryantasyon ve rotasyon çalışmalarına tabi tutularak kişi-işveren kişi-işletme uyumunun sağlanmasına ve iş tatminlerinin arttırılmasına çalışılır. İşe yerleştirilecek kişi aile üyesi ise rotasyon ve oryantasyon çalışmasına gerek duyulmayabilir (Adrienne S. Harris).

Yoğun ve çok yönlü bir iletişimin söz konusu olduğu kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde aile içinde ya da aileden olanlar ile olmayanlar arasında

ortaya çıkması muhtemel çatışmaların çözümlenmesinde iletişimden etkin şekilde yararlanılır (Rock, 34-37).

Şirketin gelecekteki yöneticisinin belirsizliği, aile bireyleri arasında kuşak farklılığından doğan fikir ayrılıkları, profesyonel yöneticilerin aile ilişkileri nedeniyle görevlerini etkin şekilde icra edememeleri, şirketteki yükselme olanaklarının ve terfi sisteminin aile bireyleri lehine işlemesi, işe uygun olmayan aile bireylerinin firmaya alınmaları ve kritik noktalarda çalışmaları, boşanma ve aile içi kavgaların işe yansması, profesyoneller ile aile bireyleri arasında rekabetin mevcudiyeti, görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, işe duyguların karıştırılması nedeniyle işe eleman alımında nitelikten ziyade girişimciye yakınlığın ön plana çıkması gibi klasik Aile Şirketlerindeki çatışma sebepleri, yazılı işe yönelik sistemlerin mevcudiyetinden ötürü genellikle yaşanmaz (Tekaslan v.d. 2000, 321-332).

Aile şirketlerinde yaşanması muhtemel diğer çatışmalar arasında işletme yerine aileye odaklanması, çatışmadan kaçılması, aile bireylerinin işletmeden ayrılmak istemeleri veya işletmede çalışmak istememeleri, aile ve iş arasında net bir ayrımın yapılamaması, danışman veya profesyonel yöneticilere yeterince önem verilmemesi, jenerasyonlar arası geçişin etkin şekilde gerçekleşmemesi sayılabilir (Klaes, 1998, 1-2).

Çatışmaların yaşandığı noktalarda ise haberleşme artırılarak, insan değişkeni geliştirilerek, yapısal değişkenler değiştirilerek, sorunların kaynağına inilerek ve üst hedefler oluşturularak bu çatışmalar çözümlenmeye çalışılır (Bork, 149-155).

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinin özelliklerinden bir diğeri toplantı yönetimine verilen önem ile ilgilidir. Bu firmalarda toplantının amacı, hangi gün ve saatler arasında yapılacağı ve gündemi toplantı öncesinde belirlenerek katılımcılara sunulur. Aynı zamanda katılımcılar toplantı sırasında kendi fikirlerini rahatlıkla savunabileceklerini ve kararın alınmasında fikirlerinin göz önünde bulundurulacağını, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik edici bir ortamın mevcut olduğunu bilirler.

Ayrıca kurumsal firmalarda girişimcinin tek başına karar almasının yanında aileden olan ve olmayanlara danışarak oybirliği veya oyçokluğu ile karar alındığına da rastlamak mümkündür. Kurumsallaşma düzeyleri düşük firmalarda sadece problem çözümüne, bilgi ve rapor vermeye yönelik olarak yapılan toplantılar

kurumsallaşma düzeyleri yüksek firmalarda problem çözümü de dahil olmak üzere karar verme, planlama ve özeleştirme amacıyla yapılan toplantılara dönüşür. Kurumsal Aile Şirketlerinde diğer firmalardan farklı olarak informal ilişkiler kuvvetlidir. Yani samimi ve içten yakınlık, karşılıklı saygı ve bağlılık, iyi tanımlanmış kişisel sınırlar, karşılıklı destek ve yardımlaşma ile ilişkilerin sosyal faaliyetlerle korunması söz konusudur(Karalar, 27).

Yine girişimciler küçük ve orta ölçekli işletmelerde iş görenlerle birebir ilişki içerisinde olduklarından şirketteki aile havasının korunması mümkündür ve bu durum iş görenlerin motivasyonlarını arttırarak işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirir(Longenecker ve Moore, 138). İşletme hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmek için örgütsel işlerin belirli metot ve program nezdinde kontrol edilerek neticeye ulaşılmasını sağlamaktır.

#### **4.3. Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Stratejinin Rolünün İncelenmesi**

Strateji, işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılması olarak tanımlanmaktadır(Dinçer, 1998:35).

İşletme yönetiminde ise strateji, bir şirketin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan, genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen ve ekonomik bir ortamda şirketin optimuma geçmesiyle ilgili seçimler bütünü şeklinde ifade edilmektedir (Glueck, 1988:11).

Yukarıda yer alan tanımlardan da anlaşılacağı gibi, önce dış çevreyle, sonra da içeriyle ilgili bir konu olan strateji; müşteri ihtiyaç ve tercihlerindeki değişikliklere ilişkin öngörü geliştirmek suretiyle, aynı müşteriye farklı faydalar sunabilmektir. Gary Hamel ve Ck Prahaland, işletmeyi farklı kılacak strateji oluşturmayı üç aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu aşamalar sırasıyla (Kırım, 1998:11);

1. Kurumun temel yeteneklerini belirlemek: temel yetenek (core competence), rakiplerden çok, kurumun sahip olduğu beceriler bütünü

olarak tanımlanabilir. Şirket içindeki bir becerinin temel yetenek sayılabilmesi için, şu üç özelliği taşıması gerekmektedir:

- Müşteri adına özel bir yarar oluşturması,
- Rakiplerden çok farklı bir uzmanlık alanı olması,
- Farklı alanlara uygulanabilir olması.

2. Sektör öngörüsü geliştirmek: içinde bulunulan sektörün ve sahip olunan temel yeteneklerle, girilmesi düşünülen yeni sektör ya da sektörlerle ilgili geleceğe dönük değişim yönünün ne olacağına ilişkin bir öngörü geliştirerek, müşteri ihtiyaç ve tercihlerinin gelecekte ne yönde değişeceği ve gelişeceği konusunda fikir sahibi olmaktır.

3. Stratejik niyet (vizyon) oluşturmak: bu tanım, sahip olunan bilgilerle, nasıl bir kurum olmak gerektiği veya geleceğe dair nasıl bir hayal kurulduğu yolundaki düşüncelerin tanımlanmasını ve stratejik vizyon oluşturmayı ifade eder.

Sonuç itibariyle stratejinin amacı, belirsizlik ortamında şirketin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Dolayısıyla strateji, bir şirketin hedefleri doğrultusunda fırsatlar elde etmesine imkan tanımaktadır. Sonuç itibariyle değişimin hızla yaşandığı günümüzde strateji, kısaca daha iyi değil, daha farklı olmakla ilgili bir durumdur.

Bir işletmenin amaçlarına ulaşması için geliştirilmesi gereken etkin stratejilere ilişkin kararların tümü olarak tanımlanan stratejik yönetim; stratejilerin planlanması 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, değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar (Eren, 1990:16).

Bu tanım çerçevesinde stratejik yönetim, şirketin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı şeklinde ifade edilebilir. Kısaca stratejik yönetim, şirketin yenilikleri ve gelişmeleri teşhis ve değerlendirmesi, bunlara uyumdaki başarıların ifadesidir.



Stratejik yönetimin ayırt edici özelliklerine bakacak olursak:

Stratejik yönetim;

- Her şeyden önce, tepe yönetimin bir fonksiyonudur,
- Gelecek yönelimlidir ve şirketin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir,
- İşletmeyi bir sistem olarak görür ve şirketleri açık sistem olarak tanımlar,
- Şirketin amaçlarıyla, toplumun menfaatlerini bütünlük içerisinde ele alır,
- Alt kademe yöneticilerine rehberlik eder,
- Şirketin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir,
- Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır (Dinçer, 1998: 36-38).

Günümüzün toplumsal, siyasi, ekonomik, teknolojik alanlardaki hızlı gelişme ve değişimleri; şirketleri ağır rekabet şartları altında çalışmaya zorlamaktadır. Bu durumda şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri ileriye dönük doğru tahminlerde bulunarak, çevreye uyum sağlamalarına bağlıdır. Bunun da gerçekleşebilmesi, işletme süreçlerine ilişkin tutarlı, gerçekçi kararların alınmasını gerektirmektedir ki stratejik yönetim, şirketin geleceğine ilişkin kararların alınmasını ve bu kararların uygulanmasını ihtiva etmektedir (Aydın, 2000:78). Bunlar :

- Stratejik kararlar: şirketin dışa dönük, özellikle de üreteceği ürünler ve hedeflediği pazarlarla ilgili kararları,
- Operasyonel kararlar: günlük yönetimde etkinliğin sağlanmasına yönelik kararları,
- İdari(yönetimsel) kararlar: yapısal sorunlar ve kaynaklarla ilgili kararları kapsar (Düren, 2000:10).

Buna göre, stratejik yönetimin, genel işletme yönetiminden tamamen farklı bir anlayış olmadığı, aksine onu tamamlayan ve üst yönetimin karar alanı kapsamında ilgiyi içeriden dışarıya değil, daha çok dışarıdan içeriye dönük bir bakış açısı ve çevresel değişimler üzerinde toplayan bir süreç olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, stratejik yönetimle hedeflenen, şirketleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek; geleceğe matuf kararları, muhtemel değişimleri de göz önüne alarak vermektir.

Yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme süreci, iş dünyasında acımasız bir rekabet ortamının doğmasına sebep olmuştur. Bu yeni iş dünyasında şirketlerin başarısı, diğer işletmelerden farklı olmalarına, müşterileri için yeni değerler ortaya çıkarabilmelerine ve bunu sürekli kılabilmelerine, kısaca kendilerine has özgün stratejiler geliştirebilmelerine bağlıdır. Çağdaş yönetim yaklaşımlarına göre, çevresinden soyutlanamayan işletme sistemleri, sürekli alt üst olan çevreye dair değişkenlerin bozduğu dengelere uyum sağlayabilmek ve en azından varlıklarını sürdürebilmek için; hem ortaya çıkabilecek değişimlerin yön ve boyutlarını kestirmek, hem de güçlü rekabet ortamında gerekli üstünlüğü elde etmek zorundadır. Stratejik yönetim, işletme yenilikleri ve gelişmeleri izlemesi ve yorumlaması, konjonktüre ayak uydurmasıdır.

#### **4.4. Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Vizyonun Rolünün İncelenmesi**

Kelime anlamı olarak vizyon kavramının kökeni oldukça eskidir. Latince de birden fazla anlamı olan “videre” fiilinden türemiş olan “visio”; “uyanık olmak”, “anlamak”, “kavramak” karşılığı olarak kullanılmıştır. Ortaçağda Almancada bilmek anlamına gelen “wissen” ve bilge anlamına gelen “weise” kavramı da aynı kökten türetilmiştir. “Visio” sözü, türetildiği çağlarda oldukça sık yaşandığı iddia edilen “vizyon görme” olaylarını tanımlamak üzere türetilmiş ve çok geçmeden de “hayal görme” gibi kavramlar için de kullanılmıştır. Vizyonerler de, hayalperest, düşlerde dolaşan kişiler olarak tanımlanmışlardır (Akdemir, 2008:10).

Bir örgütün vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir (Doğukan, 1997:227).

Sanayi alanında ilk 500 firma arasında yer alamayan bir işletmenin, gelecek beş yıl içinde, ilk 10 arasında olmak istemesi veya bölgesel bir şirketin global bir yapıya kavuşarak dünya pazarlarında bilinen ve rekabet edebilen bir duruma gelmeyi düşlemesi, o işletmenin vizyonu olarak ifade edilebilir (Dinçer, a.g.e., s., 6).

Vizyon, bir şirket için realist, güvenli, çekici bir gelecektir. Vizyon daima gelecekle ilgilidir. Var olmayanı, var olur hale getirmeyi amaçlar. Vizyon insan

grupları tarafından benimsenmiş bir idealdir, bir ümittir. Doğru bir vizyon personeli eyleme geçirir ve aralarında takım ruhunun oluşturulmasını sağlar.

İnsanlar temel olarak yapabildiklerinin en iyisini, önemli gördükleri bir amaç için yapmaya hazırdırlar. Bunun için çok çalışmaya, büyük bir performans harcamaya isteklidirler. Çalışanlar, işlerinde bir anlam ararlar, içlerinden gelen bir duygu ile “Ben bunu neden yapıyorum?, Bunun anlamı nedir?” sorularının cevaplarını bulmaya çalışırlar. Bir işletmenin veya yönetimin vizyonu, örgütsel yaşama anlam kazandırdığı sürece bu perçinleştirme görevini yapabilecektir. (Fidan, 1998: 204-205).

Bu açıklamalardan sonra; “başarı ve farklılaşmak amaçlarıyla tahmin ve/veya yaratıcılıkla amaçların, strateji ve motivasyonların, duyguların, değerlerin yönlendirileceği eğilimler belirlemeye vizyon diyebiliriz.” (Akdemir, 2008:12)

Vizyonun en önemli fonksiyonu, işletmeye bir gelecek tasvir etmesidir. Bu tasvir yöneticiye uzun vadeli ve temel kararlarını verirken, bir takım sınırlamalar koyar ve işletmenin kolayca başka istikametlere yönelmesini önler (Dinçer; a.g.e., s., 27).

Vizyon daha öncede açıklandığı üzere işletmenin gelecekteki görünümünün ifadesidir. Bu açıdan işletmenin tüm iş, işlem ve ilişkilerine bir yön verir. Ortak bir vizyon belirlenip, çalışanlara benimsetilmediği ve diğer bütün süreçler bu doğrultuda belirlenmediği sürece, işletme faaliyetleri belirsizliğe sürüklenecektir. Bu durum, işletmelerin kurumsallaşamamasının temel nedenidir. Çünkü, bu durumda, misyon, amaç ve stratejiler arasında bir uyumsuzluk ortaya çıkacaktır. Vizyonun bir diğer fonksiyonu ise, yöneticilere motivasyon ve ek bir sinerji sağlamasıdır. Örgütün amaçlarına ulaşmasında vizyon yöneticilere güçlü bir dürtü sağlar. Ancak bu faydanın elde edilebilmesi, örgütteki tüm üyelerin aynı vizyonu paylaşabilmelerine bağlıdır.

İnsanlar doğası itibariyle nereye doğru gittiğini bilen kişileri izlemektedirler. Günümüzün bir çok yöneticisi, işletme sahiplerinin her geçen gün daha fazla kazanç elde etmek isteyen arzuları karşısında bir vizyon geliştirememekten yakınmaktadırlar. Ancak çalışanların bir gözü ise uzun dönemde olmalıdır. Onlar nereye ve ne için gittiklerini, gitmeleri gerektiğini bilmelidirler. Bir vizyon geliştirmenin önemi ihmal edilmemeli, çalışanların ufkunu açacak, yenilikçi bir

ortam sağlayacak ve dar kalıplar arasında sıkışıp kalınmayacak bir ortam onlara sağlanmalıdır. Örgütün bir vizyonu olmalı ve bu vizyon diğer ekip üyelerine de aktarılmalıdır. Ayrıca, bütün çalışanların bu vizyonu benimsemesi sağlanmalıdır. Ancak böylelikle örgüt içinde, iş birliği ve dayanışma ruhu geliştirilebilir. Buda örgüt yapısının sağlam temellere oturtulmasının bir gereğidir. Güçlü bir örgüt yapısına sahip olmayan işletmeler kurumsallaşamaz. Vizyonun en önemli görevi, işletmeye bir gelecek hedefi belirlemesidir. Bu hedef işletmeye uzun vadeli ve temel kararlar almasında avantaj sağlar.

#### **4.5. Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Lider Rolünün İncelenmesi**

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

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

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

sağlığı açısından son derece önemlidir. Kısaca, kurumun geleceği büyük ölçüde liderin düşünceleri, kişilik özellikleri ve değerleriyle şekillenmektedir (Kök, 2006).

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

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

Şirketlerin kuruluş evresinde yöneticilerin şirket kültürünün belirlenmesinde ve oluşmasındaki rolü çok önemlidir. Şirketin girişimci düzeyinde olduğu ilk evrede yapılan işler, alınan kararlar, işletmenin dışarı ile olan bağlantısı girişimci tarafından yapılır. Bu nedenle, kültür bu dönemde şekillenir. İlerleyen dönemlerde ise liderin daha farklı görevleri olur. KOBİ'lerle, büyük çaplı şirketleri birbirinden ayırmak yerinde olacaktır. KOBİ'lerde iletişim daha kolay olduğundan liderin etkisi de daha fazla olur. Ancak, büyük çaplı şirkette organizasyon şeması daha da karışacak, yetki dağılımı zorunlu hale gelecektir. Burada lider dışında alt kademedeki yöneticilerin de şirketin başarısında etkisi olur. Şirketin bir departmanı başarılı iken, bir diğer departmanda başarısız sonuç alınabilir. Ancak liderin, şirketteki farklı bölümlerin yöneticilerinin iyi koordinasyonunu sağlaması, onlara yön veren bir biçimde şirketin gidişatını olumlu yönde etkilemesi gerekir. Kurumsallaşma ile birlikte, liderin de şirketin gelişimini görebilmesi, karar almada şirketin içinde bulunduğu aşamayı göz önüne alması gerekir. Levent Hatay, Ahmet Nazif Zorlu ile haftada iki kez görüştüğünü, patronun işin içinde olmasının bir avantaj olduğunu, ancak birçok

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

Lider; elindeki gücü kullanabilme kapasitesine bağlı olarak, işletmenin faaliyetlerinin artmasını sağlayan veya faaliyetlerin azalmasına neden olan kişidir.

#### **4.6. Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Eğitim Rolünün İncelenmesi**

Eğitimin tüm şirketlerdeki önemi yadsınamaz. Eğitim; şirketlerin geleceği görebilmesi, şirketlerdeki iletişimin daha rahat kavranabilmesi, çalışanların işe intibakının daha erken olması gibi birçok alanda öneme sahiptir. Eğitimi sadece mezun olunan okul olarak sınırlandırmamak gereklidir. Aynı mezuniyet derecesine sahip iki kişinin eğitim seviyesi farklı olabilir. Eğitim, doğumdan ölüme kadar devam eden bir süreçtir. Bu nedenle çalışanlar, girişimciler, yöneticiler şirkette işe başlamadan önce de, sonrasında da kişisel gelişimlerine devam ederler. Ancak kişisel gelişimlerin sadece usta-çırak ilişkisi yoluyla veya her şeyi deneyerek öğrenilmeye çalışılması, işe adaptasyon sürecini zorlaştıracaktır. Bu nedenle şirketin, çalışanlardan beklediği unsurları, onların eksikliklerini de görüp gözden geçirerek belirleyip, işe ilk girişte ve devamında, sürekli eğitim verilmesi gerekir.

Eğitim, sadece Vestel Pazarlama A.Ş. yöneticileri veya vasıflı işçiler için değil, vasıfsız işçiler için de söz konusu olmalıdır. Üniversite eğitimi ve üniversitenin kişiye kattığı bilgiler önemli olmakla birlikte, başarılı olmak için tek koşul bir üniversiteyi bitirmek değildir. Bilgi, üniversite dışında kişisel gelişim yoluyla da elde edilebilir. Gaziantep ilinde bir işletme sahibi olan patron, yapılan görüşmede kendisinin geçmişte çiftçilikle geçimini sağladığını ve ilkokul mezunu olduğunu belirtmiştir. Patron, kendi kasabasında yatırım yapan insan olmadığını, ancak kendisinin arazilerini satarak yağ fabrikası kurmaya karar verdiğini, başlangıçta çok sıkıntı çektiğini ve amortismanı bilmediği için kar elde ettiğini zannettiğini, ancak zamanla işleri kavradığını, Almanya'ya giderek oradaki fabrikaları gezdiğini ve bilgi edindiğini, mühendis istihdam ettiğini, Almanya'da görmüş olduğu bir bio-dizel

fabrikasının bir benzerini kendi kasabasında yaptığını, Güney Amerika'dan bile yağ ithal ettiklerini, petrol fiyatlarının yükseldiği bu dönemde ülke ekonomisine katkıda bulduklarını belirtmiştir.

Görüldüğü üzere, ilkökul mezunu bir insan yurt dışına gidip fabrikaları gezip, benzer bir fabrikayı Türkiye'de kurabilmekte ve ekonomiye katkıda bulunabilmektedir. Patron eğitimin sadece üniversitede olmayacağını bir göstergesidir. Vasıfsız bir işçiye, sadece bir makineyi nasıl kullanması gerektiği değil, şirkette nasıl davranması gerektiği, şirkette uyması gereken kurallar ve kurum kültürüne ilişkin diğer özellikler de öğretilmeye çalışılmalıdır. Toplumumuzda eğitilmiş olarak tanımlanan, üniversite veya dengi okul mezunlarına yönelik olarak ise, oryantasyon eğitimi, iş öncesi eğitim, kurum içi eğitimler ve kurum dışında kişisel gelişime yönelik eğitimler verilebilir.

Oryantasyon eğitimi, derecesi ne olursa olsun her personele verilmesi gereken bir eğitimidir. Bu sayede, kurum kültürüne alışmak, çalışanlar açısından daha kolay olacaktır. Şirketler, birlikte çalışmayı düşündüğü kişileri sadece o anki istihdamını düşündüğü konum için almayı düşünmez. Şirketler çalışanlara yatırım yaparak, onları geliştirerek, ilerde doğacak nitelikli iş gücünü veya teknik işlerde daha becerili iş gücünü de istihdam etmiş olurlar. Bu durum, işveren açısından kazanç olduğu gibi; çalışanların kendisini geliştirmesi, birikimlerini artırması nedeniyle çalışanlar için de önemli bir unsurdur. Bu sayede çalışanlar, hem yaptıkları işten tatmin olacak, hem de geleceğe yönelik beklentileri olması nedeniyle işe daha fazla motive olacaklardır. Şirket içi eğitimin fazla olması, şirketin dışarıdan pahalı yöneticiler transferler etmesi yerine, yeni mezun kişileri istihdam ederek örgüt içinde yetiştirip çalışanlara ve şirkete gelecek sağlamasını getirir. İşletmedeki eğitim;

1. İşyeri kültürünü tanıtmaya yönelik oryantasyon eğitimi,
2. Çalışılacak bölümlerle ilgili alana yönelik teknik eğitimler,
3. Yöneticileri geliştirmeye ve yenilikler takip edebilmelerine yönelik şirket içi ve şirket dışı eğitimler olarak sınıflandırılabilir.

Kurumsallaşmış şirketlerde eğitim faaliyetlerinin süreklilik kazandığı görülmektedir. Bu şirketlerde eğitim, işbaşında, seminerlerde, grup toplantılarında ve dönemlik sosyal amaçlı toplantılarda yerine getirilmektedir. Kurumsallaşmış şirketlerde faaliyetlerin eğitilmiş, görev ve sorumluluklarını özümsemiş, yaptığı işin

kalitesine önem veren çalışanlar tarafından yönlendirildiği bilinmektedir. Çalışanların, yöneticilerin oluşturduğu firma kültürünü tanımaları için oldukça uzun bir zaman periyoduna ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşmış şirketlerde, diğer şirketlere oranla daha az personel değişimi yapılmaktadır. Çok gerekli olmadıkça bu şirketlerde dışarıdan yönetici transfer edilmemekte, yöneticiler en alt basamaktan başlayarak şirketin yönetim stilini, değerlerini kabullenerek en üst basamaklara kadar çıkmaktadırlar (Akat ve Atılğan, 1992: 32,33).

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

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



uluslararası eğitim programlarına tabi tutup, potansiyelleri doğrultusunda yönetici pozisyonlarına getirdiklerini ifade etmiştir (Tekinay, 2003).

Kurumsallaşmayı amaçlayan şirketler açısından çok önemli olan, ancak, bu arada yüksek maliyetlere yol açan yönetici geliştirme çalışmalarının dikkatli ve bilinçli bir şekilde sürdürülmesi gerekmektedir. Eğitimin diğer boyutu ise bilgidir. Şirketin kurumsallaşması ve daha ileriye gitmesi bilgiyi ayrı bir değer haline getirmektedir. Bilgi, şirketi diğer şirketlerin önüne çıkaran en önemli rekabet araçlarından birisidir. Aile şirketlerinin de geleneksel değerlerinin yanında, kurumsallaşmaya geçebilmeleri için örgüt içi eğitimi gözden kaçırmaması gerekir. Bilgi son dönemlerde ayrı bir sermaye olarak, entelektüel sermayeyi oluşturan önemli unsurlardan birisi olarak tanımlanmıştır. Booking'e göre entelektüel sermaye, işletmelerin piyasa değerleri ile maddi varlıkları yenileme değerleri arasındaki olumlu fark olan değerdir. Şad, Saruhan ve Sulaoğlu ise, entelektüel sermayeyi, kâra dönüştürülebilen bilgi olarak tanımlamıştır. Drucker'a göre ise, entelektüel sermaye, pazar içerisinde şirkete rekabet avantajı yaratarak değer katan bir kaynaktır (Yelkikalan ve Aydın,2006).

'Duyumsanmayan' veya 'görünmeyen' varlıklar olarak da adlandırılan 'entelektüel sermaye' kavramı ile genellikle bir şirketin sahip olduğu kayıtlı bilgiler ve şirketteki çalışanların bilgi, beceri ve deneyimleri kastedilmektedir. Entelektüel sermaye, insan, organizasyonel ve ilişkiyel olmak üzere üç temel alt bileşenden oluşmaktadır (Büyüközkan, 2002).

Entelektüel sermaye üzerine yapılan çalışmalar temel alınarak şunlar söylenebilir:

1. Entelektüel sermaye, bir şirketin en önemli rekabet kaynağıdır.
2. Entelektüel sermaye, şirket bilançosunda görünmeyen, şirketin "saklı" varlıklarının bir toplamıdır. Bu nedenle, hem organizasyonu oluşturan üyelerin bilgilerini, hem de bu kişiler işten ayrıldıklarında şirkette kalan bilgiyi içerir.
3. Bir şirketin gelecekteki başarısı, bugün sahip olduğu entelektüel sermayesinin nasıl yönetildiğine bağlıdır. Aile şirketleri için entelektüel sermaye birikiminin oluşturulabilmesi, değerlendirilmesi, rekabet avantajı sağlayacak şekilde kullanılabilmesi, tamamen şirketin yönetim anlayışının bir ürünüdür.
4. Hızla gelişen ve değişim gösteren ekonomik şartlar ve küreselleşme çabaları tüm şirketleri stratejik düşünmeye, değişime uyum sağlamaya, gelişen

şartlara uygun iş modelleri ile rekabet avantajı sağlayacakları stratejik kararlar almaya itmektedir. Bu noktada şirketlerin geleceğine yön veren temel kaynak olarak entelektüel sermaye ortaya çıkmaktadır. Aile şirketleri için profesyonelleşmeyi yönlendiren dinamik etkenlerin başında gelen entelektüel sermaye, şirket faaliyetlerini bilgi temeli üzerine kurmak ve entelektüel varlıkları kullanabilecek birikime sahip olmak, bilgi odaklı bir şirket olmanın temelini oluşturmaktadır (Yelkikalan ve Aydın, 2006).

İşletmeyi tanıtmaya yönelik oryantasyon eğitimi ve çalışılacak departmanla ilgili alana yönelik teknik eğitimler almak şirkete yarar sağlayacaktır.

#### **4.7. Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Değerlerin Rolünün İncelenmesi**

Kurum kültüründe değerler insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere, diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri metotlardır. İyi ile kötü yargılamayı sağlar(Sabuncuoğlu, 2001:34):

Değerler, daha çok olanı değil, olması gerekeni ya da arzulanan ideal hedefleri ifade ederler. Bunlar genelde dürüstlük, saygınlık, başarı gibi algılanan soyut davranış biçimleridir.

Türkiye'deki değerler ve tutumlar:

- Riskten ve kişisel girişimden kaçınmak,
- Yakın çevre dışındakilere güvensizlik,
- Kadercilik,
- Çalışmanın bir zorunluluk olarak görülmesi,
- Çalışma süresinin yoğun olmayan, kısa tempoda tutmak,
- Kanaatkârlık,
- Rekabetten kaçınmak,
- Piyasa üzerindeki sıkı devlet denetimi,
- Günlük yaşayıp, ileriye planlamayı gereksiz bulmak (Bozkurt a.g.e. sf. 96).

Değerlerin doğru biçimde belirlenmesi ve arzulanan hedef yönünde değerlendirilmesi şirketin başarısında önemli ölçüde yer teşkil edecektir.

## 5. BÖLÜM

### DERİNLEMESİNE MÜLAKAT YÖNTEMİ İLE ŞİRKETLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLERİNİ BELİRLEME, KURUMSALLAŞMA ÇABALARININ ARAŞTIRILMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yoğun rekabet ortamında firma varlığının sürdürülmesi ve iyi firma imajına sahip olunmasında, pazar payının artarak büyümesi ve tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında en önemli araçlardan birinin kurumsallaşma olduğu da gerçektir. Dolayısıyla aile şirketleri açısından kurumsallaşmanın son derece önemli bir nitelik taşıdığı söylenebilir. Aile ve iş ilişkilerinin birbirini etkilediği ve hatta aile değer ve inançlarının zaman zaman iş değerlerinden daha önemli hale geldiği aile şirketlerinde, duygusal boyutun ağırlık kazanmasının kurumsallaşma sorunlarının ortaya çıkmasına neden olabileceği açıktır ve bunun son derece önemli bir nitelik taşıdığı söylenebilir.

Araştırmanın bu bölümünde aile şirketlerinde sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma ele alınıp, kurumsallaşmış aile şirketleri ve bu şirketlerin özellikleri üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekli aile şirketlerinin, kurumsallaşmaya etki eden öğelere ne ölçüde sahip olduklarını belirlemeye yönelik derinlemesine mülakat yöntemi uygulanmıştır. Derinlemesine mülakat yönteminin iki kısımda incelenmesinin kolaylık sağlayacağı düşüncesinden yola çıkılarak birinci kısımda, araştırmanın önemi ve amacı, ikinci kısımda ise araştırma bulgularının istatistiki açıdan analiz edilmesi, yorumlanması ve araştırma sonuçlarının genel olarak değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur.

#### 5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak derinlemesine mülakat kullanılmıştır. Bu yöntemin yürütülmesinde kullanılan argüman olan yüz yüze görüşme yöntemi ile

bilgi edinilmesi sağlanmıştır. Uygulamadaki yöntem olan yüz yüze anket yöntemi de iki ayrı şekilde uygulanmıştır:

- 1) Araştırmacının bizzat kendisi tarafından,
- 2) Araştırmacının tanıdıkları vasıtasıyla mülakatlarla yürüttüğü yüz yüze anket yönteminde tanıdıklar öncelikle araştırmacı tarafından konuya ilişkin bilgilerle donatılmış daha sonra ise mülakat yöntemiyle yüz yüze doldurtmuşlardır. Mülakatın denetlenmesi ise araştırmacı tarafından gerek cevaplayıcılara telefon açılması gerekse de uygulayıcılarla görüşme yapılması suretiyle sağlanmıştır.

Anket ile ilgili olarak yapılan araştırmalardan faydalanılarak hazırlanan soruların firmalardan örnek olarak seçilen 15 işletmeye uygulanması ile de araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu işletmeler aile şirketi olup 6 tanesi büyük ölçekli, 6 tanesi orta ölçekli ve diğer 3'ü de küçük ölçekli şirkettirler.

Anketin birinci bölümünde firmalar ile ilgili karakteristik genel bilgilere ulaşabilmek hedeflenmiştir. Bu kapsamda şu sorular yöneltilmiştir:

- Anketi dolduran kişinin adı ve soyadı,
- İşletmenin adı ve ticaret ünvanı,
- İşletmenin faaliyete geçme tarihi,
- İşletmenin sermaye miktarı,
- Anketi dolduran kişinin konumu,
- İşletme yöneticisinin eğitim durumu,
- İşletmedeki çalışan sayısı,
- İşletme yöneticilerin çoğunluğunun profesyonel midir?
- İşletme yöneticilerin çoğunluğu aile üyesi midir?

### **5.3. Araştırmaya İlişkin Veriler ve Analizi**

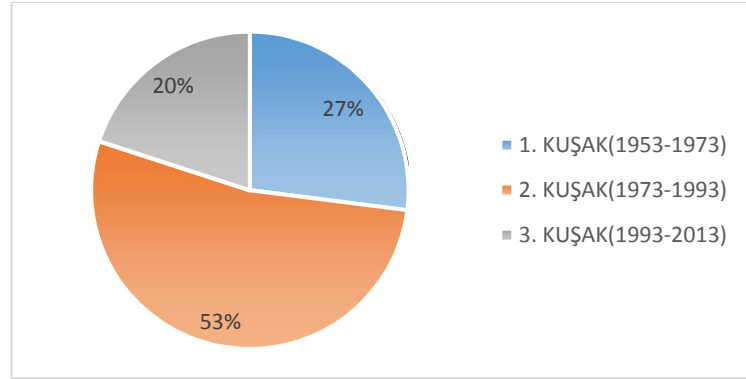
Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen verilerin ilişkin değerlendirme ve analizlere yer verilecektir.

Tablo 2’de, incelenen şirketlerin faaliyete geçme tarihlerinin kuşaklara göre dağılımı verilmiştir. Bu şirketlerin büyük çoğunluğu 2. kuşakta yer alırken 50’li yıllarda faaliyete başlayan ve 1. kuşak diye tabir edilen şirketlerin de az olmadığı görülmektedir.

**Tablo 2: İşletmenin Faaliyete Geçme Tarihi Tablosu**

<b>Kuşaklar</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1. Kuşak (1953-1973)	4	27
2. Kuşak (1973-1993)	8	53
3. Kuşak (1993-2013)	3	20
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Şekil 1’de de yukarıda bahsedilen şirketlerin faaliyete geçme tarihleri yüzdeler halinde verilmiştir. Yeni nesil şirketlerin sayısının oranının diğerlerine oranla daha az olduğu grafikten de kolaylıkla farkedilebilmektedir.



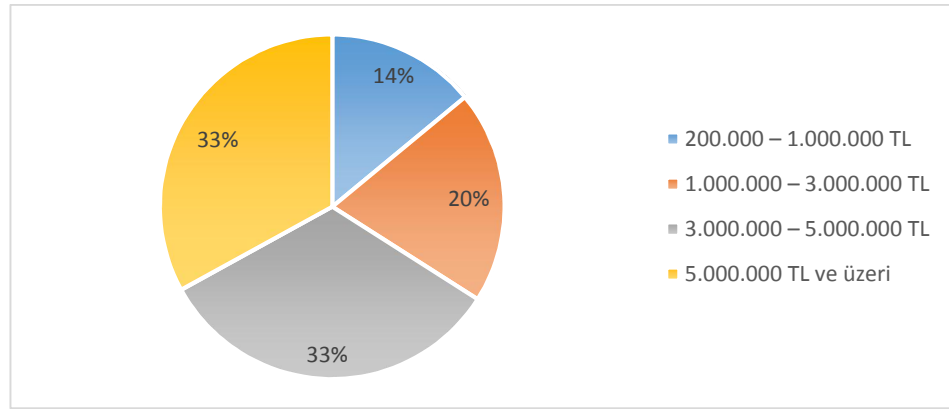
**Şekil 1: İşletmenin Faaliyete Geçme Tarihi Tablosu**

Tablo 3’da görüldüğü üzere, büyük ve orta ölçekli şirketlerin sermaye durumunun 1 milyon liradan başlayıp, 5 milyon lirayı geçtiği tespit edilmiştir.

**Tablo 3: Sermaye Büyüklük Durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
200.000 – 1.000.000 TL	2	14
1.000.000 – 3.000.000 TL	3	20
3.000.000 – 5.000.000 TL	5	33
5.000.000 TL ve üzeri	5	33
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Yine Şekil 2'ye bakılırsa küçük ölçekli şirketlerin sermayelerinin 200.000 TL ile 1 milyon TL arasında değiştiği görülebilir.



**Şekil 2: Sermaye Büyüklük Durumu**

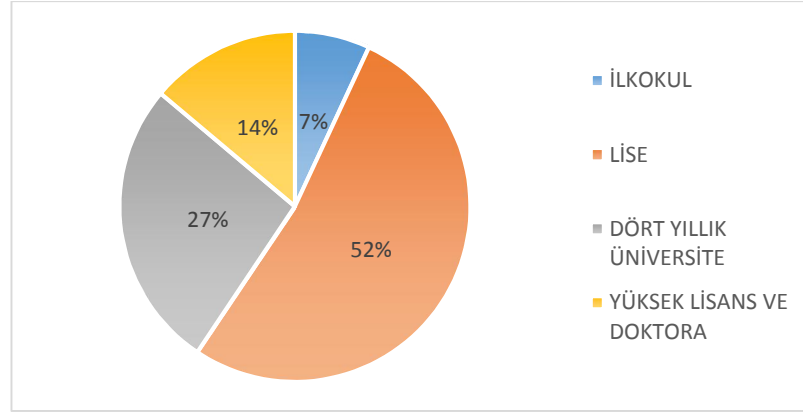
Tablo 4'te görüldüğü üzere işletmelerin yöneticilerin 8 tanesi lise mezunu, 6'sı dört yıllık ve üzeri eğitim durumuna sahip ve 1 tanesi de ilkokul mezunudur.

**Tablo 4: Aile İşletmelerinin Eğitim Durumu**

<b>Mezuniyet Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
İlkokul	1	7
Ortaokul	0	0
Lise	8	53

İki Yıllık Üniversite	0	0
Dört Yıllık Üniversite	4	27
Yüksek Lisans Ve Doktora	2	14
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Araştırmamızda son yıllarda yönetime gelen kişilerin eğitim seviyelerinin giderek yükseldiği de görülmüştür (Şekil 3).



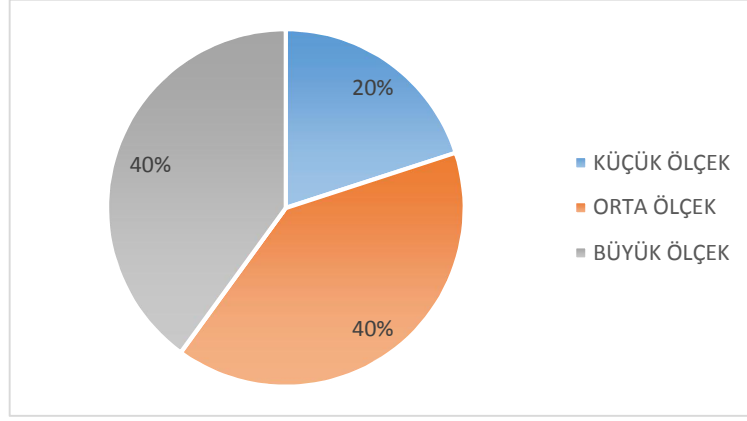
Şekil 3: Eğitim Durumu

Tablo 5'te görüldüğü üzere 15 şirketin 3'ü küçük ölçekli, 6'sı orta ölçekli, son 6'sı da büyük ölçekli şirket olarak anket sonucu tespit edilmiştir.

Tablo 5: Sermaye büyüklük tablosu

Ölçekleri	Frekans	%
Küçük Ölçek	3	20
Orta Ölçek	6	40
Büyük Ölçek	6	40
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

İşletmede çalışan sayısı 1 ile 9 arası ise küçük ölçekli, 10 ile 199 arası orta ölçekli ve son olarak 200 ve üzeri olan işletmeler de büyük ölçekli olarak yer almıştır.



Şekil 4: Ölçek Durumu

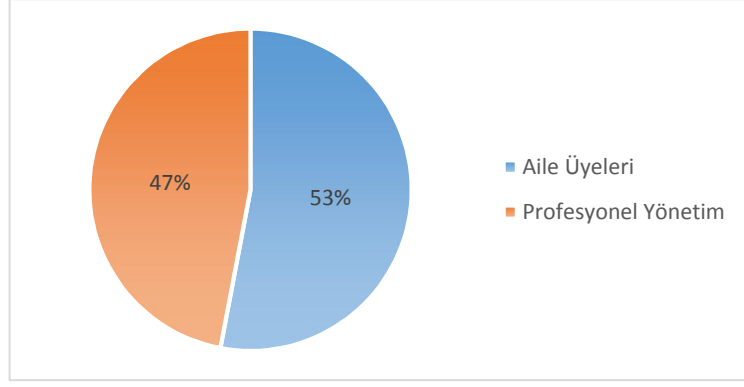
Değerlendirmede yer alan 15 şirketlerin yönetim şekli; frekans ve yüzde olarak Tablo 6'da görülmektedir:

Tablo 6: Yönetim şekli

Yönetim şekli	Frekans	%
Aile Üyeleri	8	53
Profesyonel Yönetim	7	47
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Çalışmada yer alan şirketlerin yönetim kademelerinin dağılımı birbirine çok yakındır. Profesyonel yönetimi seçen şirketlerin az bir farkla geride olduğunun grafiksel dağılımı Şekil 5'te incelenebilir.





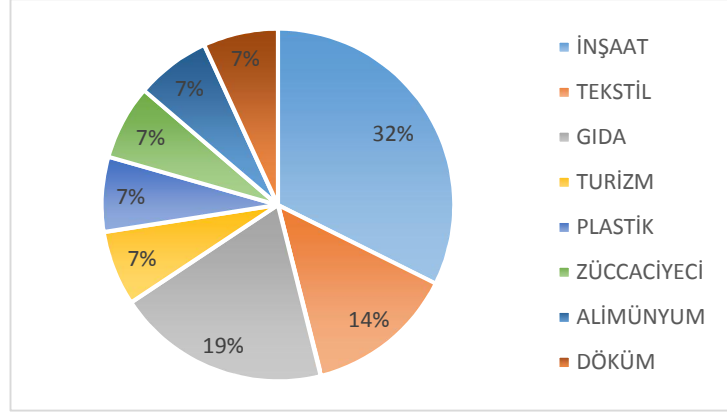
**Şekil 5: Yönetim şekli**

Tablo 7’de ise 15 işletmenin 5’i inşaat sektöründe, 3’ü gıda sektöründe, 2’si tekstil sektöründe, 1’er şirketin de turizm, plastik, züccaciye, alüminyum ve döküm sektöründe olduğu görülmektedir.

**Tablo 7: İşletmelerin Sektörel Dağılımı**

Faaliyet Alanı	Frekans	%
İnşaat	5	33
Tekstil	2	14
Gıda	3	20
Turizm	1	7
Plastik	1	7
Züccaciyeci	1	7
Alüminyum	1	7
Döküm	1	7
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde istihdamının daha fazla olduğu müşahede edilmiştir.



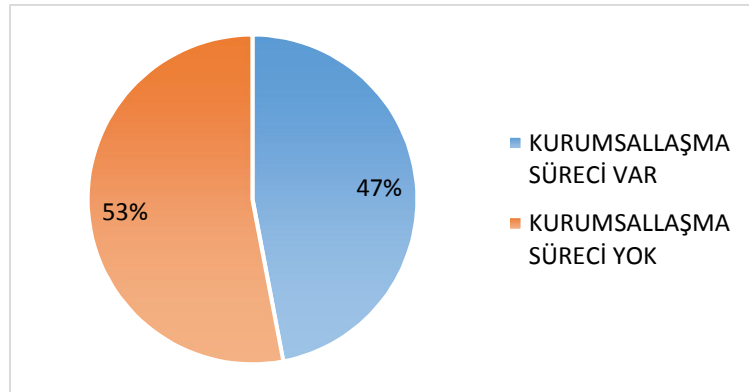
**Şekil 6: İşletmelerin sektör Alanı**

Tablo 8’yi incelediğimizde, işletmelerimizin %53’ünde kurumsallaşma süreci bulunmamaktadır.

**Tablo 8: Kurumsallaşma Süreci**

	Frekans	%
Kurumsallaşma Süreci Var	7	47
Kurumsallaşma Süreci Yok	8	53
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Şirketlerin yüzde 47’sinde ise kurumsallaşma sürecinin bulunduğu belirlenmiştir (Şekil 7).



**Şekil 7: Kurumsallaşma Süreci**

## SONUÇ

Sermaye ve iş hacminin büyük bölümünü elinde bulunduran aile şirketleri, kurulması kolay fakat idare ve yürütme açısından uzun yıllar varlığını sürdürmesi zor olan işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile bireylerinden iki veya daha fazlasının bir araya gelerek kurduğu işletmenin varlığı, uzun vadede aile ilişkilerinin tesirinde kalarak devam etmektedir. Bir bakıma aile ve şirketin kural, çıkar ve amaçları kesişmekte ve bazen her ikisi de olumlu-olumsuz bu durumdan fazlasıyla etkilenebilmektedir.

Başlangıçta eleman bulma, güven duyma, sermaye birleşiminin daha kolay yapılabilmesi ve mirasın aile dışına çıkmaması gibi sebeplerle kurulan aile şirketlerinde, aile bireylerinin şirkette söz hakkı olması neticesinde yararlı ve zararlı durumlar ortaya çıkabilmektedir.

Aile şirketlerinde, işletme sahipleri kendileri olduğu için aile bireylerinin işlerini sahiplenmesi ve ona göre çalışması olumlu bir durumdur. Öyle ki, bu tür şirketlerde en çok çalışan ve gayret gösterenler, işletmede sermaye ve yetki olarak en çok paya sahip bireylerdir. Bu şuurla korunduğu sürece işletme, hep üzerine koyarak varlığına devam edecek ve alınacak bir takım tedbir ve danışmanlık hizmetiyle kurumsallaşmada büyük bir aşama kaydedecektir. Bu durum eleman ihtiyacına karşı aile bireylerinden bir kaçını yetiştirip, şirket bünyesinde işler hale getirmekle de desteklenir ve sürdürülebilirse, işletmenin ömrü uzatılmış olur.

Yukarıda anlatılan olumlu sonuçların yanında aile şirketlerinin varlığını sürdürmesinde büyük tehlike ve sıkıntıların var olduğunu söylemekte yerinde olacaktır. Özellikle işletmenin kurucularından yani ilk nesilden insanların yönetimden bir takım sebeplerden dolayı uzaklaşma ile işletme bocalama dönemine girer, idare ve kâr payı gibi çeşitli sebeplerden iç çatışmalar baş gösterebilmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında belki en büyük sebep, kurucuların işletmenin ileriki yıllardaki durumunu görememeleri ve bu yüzden işletme idare ve işleyişine dair kurallarını yeterli oranda düzenleyememeleridir. Sorunların ortaya çıkması ve bunların uzun vadede çözüme kavuşmaması neticesinde işletme ya iflas etmekte yahut el değiştirmektedir.

Aile şirketlerinde diğer bir sorun ise aile ilişkilerindeki tutumun şirket veya işletme yönetimine de tesir etmesidir. Bu durum neticesinde adam kayırmalar baş göstereceğinden, yeterli kapasitedeki bireylerin işletme göz ardı edilmesine sebep olabilmektedir. Çünkü böyle bir durumda, konum ehil olmaktan ziyade yöneticiye yakın olma veya ilişkilerinin güzel olmasına göre belirlenmektedir. Böyle bir durum ise kısa vadede güven kaybına ve çalışma gayretinde düşüşe sebep olur, uzun vadede ise şirketin işleyişinde ciddi aksaklıklara ve yanlışlara sebep olur.

Aile şirketlerinde, kurumsallaşmanın önündeki engellerden en büyüğü aile içi çekişmelerdir. Bu sorunun şirket kurucuları yani ilk nesil tarafından tedbirleri alınmadığı takdirde sonuçlarının ne olacağını yukarıda söyledik. Tedbir olarak ise ilk olarak danışmanlık hizmeti alınmalı çünkü özellikle Türkiye’de şirketin kurucuları kendi bilgi ve birikimlerini yeterli görmekte ve buna göre işletmeyi idare etmektedirler. Göz ardı edilen bir durum ise gelişen ve değişen piyasa şartlarında şirket ve eleman idaresinin gün geçtikçe farklılaştığıdır. Bu durumda şirketin amacını bulunan zamanın ve şartların durumuna göre yorumlama ihtiyacı doğar. Şirket kurucuları, danışmanlık hizmeti alarak bu sorunu minimize edebilmektedir. Böylece şirketin kurumsal yapısı güçlendirilmektedir. Diğer bir tedbir ise, şirket içinde çalışanların aile bireyleri açısından yoğun olduğu işletmelerde yönetim dengesini koruma adına profesyonel idareci atamadır.

Zaman içerisinde aile şirketlerinin yapısı bireylerin eğitim durumu göz önüne alınarak incelendiğinde, gün geçtikçe aile bireylerinin eğitim seviyesinin yükseldiği görülmüştür. Önceki dönemlerde, hatta 30 ve 40 yıl ve üzeri şirketlerde kurucu veya idareci bireyler ilköğretim, lise düzeyinde bir eğitime sahipken, yeni dönemde kurulan aile şirketlerinde, üniversite mezunu bireylerin fazlalığı göze çarpmaktadır. Bu iki farklı durumu sonuç olarak karşılaştırmak şu an için çok sağlıklı görünmese de, eğitim durumunun yükselmesi aile şirketleri açısından işletmelere değer katan bir durumdur.

Hem işletmenin vizyonu açısından, hem ehil ve yetişmiş eleman bulma sıkıntısını çözme yönünden hem de eski ile yeni şartları daha sağlıklı yorumlayabilme becerisi yönünden, bireylerin eğitim durumlarının yüksekliği önemli bir durum arz etmektedir.

Tüm bu anlatılanlar göz önünde bulundurularak, aile şirketleri pek çok avantajıyla beraber dezavantajı olan işletmelerdir. Bu kuruluşların kurumsallaşma yolunda sağlam bir temele oturtulması ve mevcudiyetlerini sürdürmeleri, kuruluş seviyesinden başlayarak süreç içerisinde sürekli revize edilip, işletme dışı bir kurum(ya da kişi) tarafından denetlenmesine bağlıdır. Söz konusu durumun içerisinde diğer şirketler içinde geçerli kurallar işletilmeli ve bu denge korunmaya çalışılmalıdır.

## **EKLER**

### **Ek-1: Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmayı Belirlemeye Yönelik Derinlemesine Mülakat Soruları**

#### **Birinci Kısım: İşletmeye İlişkin Genel Bilgiler**

- Anketi dolduran kişinin adı ve soyadı,
- İşletmenin adı ve ticaret ünvanı,
- İşletmenin faaliyete geçme tarihi,
- İşletmenin sermaye miktarı,
- Anketi dolduran kişinin konumu,
- İşletme yöneticisinin eğitim durumu,
- İşletmedeki çalışan sayısı,
- İşletme yöneticilerin çoğunluğunun profesyonel midir,
- İşletme yöneticilerin çoğunluğu aile üyesi midir.

#### **Ek - 2: İşletme Tüzel Kişilik Bilgileri**

1- Mates Mekanik Tes. Hav. İnş. Taah. Oto. San. Tic. Ltd. Şti, İpkas San. Sit.1 B  
Blok No:33-34-35-36 İkitelli / Başakşehir

2- Metal Sistem İnşaat Taahhüt Mühendislik Nakliye San. Tic. Ltd. Şti. Alkop  
Alüminyumlar Sanayi Sitesi C1 Blok No: 22 – 23 – 24 – 25 – 26

3-Maciter Gıda Ltd. Şti. E5 Karayolu Üzeri Haramidere Mevkii Avcılar/İst.

4-Özsarı Gıda San. Ve Tic. Paz. Ltd. Şti. Taşköprü Cad. No:84 Nizip - Gaziantep

- 5- Dicle Yapı İnşaat İzolasyon Çatı Tadilat Isı Su Ses Yalıtımı Ltd. Şirketi. Bahriye Caddesi No:20 Kasımpaşa/İstanbul
- 6- Karabük Metro Anadolu Petrol Ve Turizm Seyahat Ltd. Şirketi, Yeni Sanayi Bölgesi No:26 Karabük
- 7- Fatih Gıda, Kışla Cad. No: 114/29 Tevfik Sağlam Lisesi 2.Genç San. Sit. Rami Gaziosmanpaşa/İstanbul
- 8- Has Tekstil Ltd. Şti. Bağcılar, 2/1. Sk. 4-6, 34204 Yüzyıl/İstanbul
- 9- Akbulut Asya Mimarlık Yapı İnşaat Malzemeleri Ve Dekorasyon Ticaret Limited Şirketi, İstanbul Eyüp, Emniyet Tepe Mh. Kâzımkarabekir Cd. No:49/7
- 10-Altek Döküm Hadde Mamulleri Sanayi Ve Ticaret Limited Şirketi, Bakır Ve Pirinç Sanayicileri Sitesi, Kurdoğlu Caddesi No: 10 Beylikdüzü/İstanbul
- 11-Formül Kalıp-Plastik San Ve Tic. Ltd. Şirketi Mermerciler San. Sit.8. Caddesi No.15 Yakuplu Büyükçekmece, İstanbul
- 12- Sistem Alüminyum San. Ve Tic. A.Ş. Akçaburgaz Mh. 58. Sk, 34500 Esenyurt/İstanbul
- 13- Süvarı Erkek Giyim Akçoşkun Tekstil Bahariye Cd. Kat:1 No:11/13 Küçükçekmece
- 14-Karaca Züccaciye Tic. San. A.Ş. No:2, Ataşehir Merkez, İstanbul
- 15- Mertes Mekanik İnşaat Taahhüt Ltd. Şti.

## KAYNAKÇA

**Akdemir, A.** (2008). *Vizyon Yönetimi*, Bursa

**Alayoğlu, N.** “Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneđi Yayınları, İstanbul, 2003.

**Aranoff, C. , Ward, J. L.** (2000). “Family Business Values. Family Business Leadership Series”, 12: 17, Georgia.

**Ardıç, K. , Yenigün, C.** "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı",21.Yüzyıl Liderlik Sempozyumu, 1997,İstanbul

**Argüden, Y.** (2003). “Aile Şirketlerinde Kuşak Değişimi”,  
[http://www.kobifinans.com.tr/bilgi\\_merkezi/020603/11564](http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020603/11564), (26 Ağustos 2006).

**Ateş, Ö.** (2005). “Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik”, Ankara Sanayi Odası Yayınları. <http://www.easo.org.tr/html/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf>, (15 Temmuz 06).

**Ateş, Ö.** (2005). “Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik”. Ankara Sanayi Odası Yayınları. [www.easo.org.tr/html/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf](http://www.easo.org.tr/html/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf)(15 Temmuz 2006).

**Aydın, A.** (2000). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”, İstanbul, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öneri Dergisi, Cilt:3, Sayı:13, s.77-78.

**Bodur, M. , Yavaş, U.** (1999). “Satisfaction Among Expatriate Managers: Correlates and Consequences”, *Career Development International*, 4(5): 261- 269.

**Bozkurt, Ü.** “Aile Şirketleri Daha mı Başarılı?”, *Milliyet*, 18 Şubat 1997.



- Büyükmeşe, Bakan ve Güven.** “1. Aile İşletmeleri Kongresi” Kongre Kitabı
- Cafoğlu, Z.** “Liderlik, Bilgi, Karizma, Değişim” syf 138
- Doğukan, A.** (1997), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1997, s., 227
- Dyer, W.G.** (1986), *Cultural Change In Family Firms: Anticipating and Managing Business And Family Transitions*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Elçi, E.** “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Örgüt Geliştirme Aracı”, G.Ü. İşletme Fakültesi 2004.
- Erçetin, Ş.**(2000) “Lider Sarmalında Vizyon” sf. 89.
- Fındıkçı, İ.** (2005). *Aile Şirketleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fidan, Y.** “İşletme Vizyonu ve Stratejisi”, Yönetim Organizasyon, Konya Ticaret Odası Yay. Yayın No:10, Konya,1998, sf. 204-205.
- File, K.M.** , (1995). “Is There A Trillion Dolar Family Business Market?” *Industrial Marketing Management*, Vol: 24: 247- 255.
- Harris, A. S.**, “10 Best Moves for Growing a Family Business”, *Black Enterprise*
- Karpuzoğlu, E.** (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, E.** (2000). “Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. Doktora Tezi; İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Personel Yönetim ve Organizasyon Bölümü syf10.
- Kets De Vries, M. F. R.** (1993). “The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News”. *Organizational Dynamics*, 21 (3): 59- 71.

- Klaes, J.** (1998) “The Realities of Family Business Conflicts”, sf. 1-2.
- Levinson, H.** (1971). “Conflicts that Plague Family Businesses”. Harvard Business Review, March-April: 90-98.
- Moses, J.** (2004). Keeping It in the Family: Special Advantages and Disadvantages of Hiring Friends and Relatives. [http://www.nfib.com/object/IO\\_16418.html](http://www.nfib.com/object/IO_16418.html) (16 Eylül 2006).
- Odabaşı, Y.**(1997) “Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri”, İstanbul: Der Yayınları, 11-13
- Özalp, Ş.** (1971). *Küçük İşletmeler*, Ankara.
- Özkaya, Ş. S.** (2003). “Kurumsallaşma Ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri”, Dış Ticaret Dergisi, Özel sayı, Ekim 2003, <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ozelsayiekim/sibel.htm> (03 Haziran 2006).
- Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M.** (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi
- Sağlam, N.** “Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Yeniden Yapılanma”, Dünya Gazetesi (21.05.2003).
- Sağlam, N.** “Aile İşletmelerinde Yeniden Yapılanma”.
- SPK** (2003). “Kurumsal Yönetim İlkeleri” [http://www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/kurumsalyonetim/kurumsal\\_yonetim\\_ilkeleri.pdf](http://www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/kurumsalyonetim/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf), (03 Eylül 2006).
- Şimşek, M. Ş. , Akın, B. H.** (2003). “Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim: 235-284”. Çizgi Kitabevi, Konya.
- Tahiroğlu, G. U.** (2001) Akşam, 03.09.2001.

**Tavşancı, S.** (2009). “Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyi”

**Tekaslan, E** vd. (2000) Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul: Dönence Basım ve Yayım Hizm., sf. 321-332

**Yenigün, E.** <http://www.yesilekonomi.com/kose-yazilari/ethem-yenigun/>.

**Yurtseven, R.** “Yönetim” Dergisi

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI: AHMET AKBULUT

DOĞUM YERİ VE: İSTANBUL

TARİHİ: 15.03.1982

MEDENİ HALİ: BEKÂR

E-MAIL: ahmetakbulut581@hotmail.com

ADRES (EV) : Yeşim Sokak No:7 D:8 Çamlıca/İstanbul

TELEFON: 0534 7014316

(EV/CEP) : 0216 5200073

### EĞİTİM DURUMU

2001 – 2006 Üniversite Mezunu

1997 – 2001 Lise Mezunu

1994 – 1997 Ortaokul mezunu

1989– 1994 İlköğretim Okulu Mezunu

### YABANCI DİL

İngilizce