

**T.C**  
**GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM KURULLARININ**  
**PROFESYONELLEŞMESİ: BİR İNCELEME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SULTAN MERVE KALSIN**

**TEZ DANIŞMANI: Doç. Dr. AYLİN ATAAY**

**ŞUBAT 2013**

## ÖNSÖZ

Çalışmalarım boyunca yardımlarını esirgemeyen ve beraber çalışmaktan onur duyduğum değerli tez danışmanım Doç. Dr. Aylin Ataay hocama, tezimin hazırlanması sürecinde bilgisinden yararlandığım Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Hocalarına, tezimin araştırma bölümü için sorularına her zaman cevap aldığım İMKB ve KAP danışmanlarına ve bugünlere gelmemde emeği olan sevgili aileme teşekkürlerimi sunuyorum.

S. Merve Kalsın  
İstanbul/2013

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
RESUME.....	vii
ABSTRACT.....	xii
ÖZET.....	xvii
GİRİŞ.....	1
1. PROFESYONELLEŞME.....	4
1.1. Yönetimde Profesyonelleşme ve Profesyonel Yöneticilik.....	4
1.2. Aile Şirketlerinde Profesyonelleşme.....	10
1.2.1. Aile Şirketi.....	10
1.2.2. Aile Şirketlerinde Yönetim ve Yönetim Kurulu Özelliklerine Eleştirel Yaklaşım.....	11
1.2.3. Aile Üyesi Yöneticilerin Üstünlükleri ve Sakıncaları.....	13
1.2.4. Aile Şirketlerinde Profesyonelleşme İhtiyacı.....	15
1.2.5. Aile Şirketlerinde Yönetimin Profesyonelleşme Süreci.....	16
1.2.6. Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin Görevleri.....	22
1.2.7. Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticiye Yaklaşım.....	23
2. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM KURULLARININ PROFESYONELLEŞMESİ: YAZIN TARAMASI.....	27
2.1. Aile Şirketlerinde Yönetim Kurullarının Özellikleri ve Profesyonelleşme.....	30
2.1.1. Yönetim Kurulu Büyüklüğü ve Profesyonelleşme.....	32
2.2. Yönetim Kurulunda Aile Mensubu Olmayan Üyeler ve Profesyonelleşme.....	34
2.2.1. Aile Üyesi Olmayan Şirket Yöneticileri.....	37
2.2.2. Bağımsız Üyeler.....	40
3. AİLE ŞİRKETLERİNİN YÖNETİM KURULLARININ PROFESYONELLEŞME DÜZEYLERİ: BİR İNCELEME.....	46
3.1. Araştırmanın Amacı.....	46
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	47
3.2.1. Araştırmanın Örneklemi.....	47
3.2.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi.....	47
3.3. Araştırmanın Değişkenleri.....	48
3.4. Aile Şirketlerinin Yönetim Kurullarının Profesyonelleşmesi ve Profesyonelleşmeyi Etkileyen Faktörler: Bulgular.....	51
3.4.1. Aile Şirketlerinde Yönetim Kurullarında Profesyonelleşme.....	52
3.4.1.1. Yönetim Kurullarının Profesyonelleşme Düzeyi ile Şirketlerin Ölçeği ve Yaşı Arasındaki İlişki.....	53
3.4.1.2. Yönetim Kurulu Profesyonelleşme düzeyi İle Yönetim Kurulu Büyüklüğü Arasındaki İlişki.....	57
3.4.1.3. Yönetim Kurullarının Profesyonelleşmesi ile Çift Görevlilik Arasındaki İlişki.....	60

3.4.1.4. Yönetim Kurullarında Görev Alan Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Özellikleri.....	63
3.4.1.4.1. Aile Şirket Gruplarında Merkez Şirket ve Grup Şirket Yöneticileri.....	64
3.4.1.4.2. Genel Müdürler.....	66
3.4.1.4.3. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri.....	67
4. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	71
KAYNAKÇA.....	75
ÖZGEÇMİŞ.....	82

**KISALTMALAR**

<b>A.Ş.</b>	: Anonim Şirketi
<b>Bkz</b>	: Bakınız
<b>CEO</b>	: Chief Executive Officer
<b>CFO</b>	: Chief Financial Officer
<b>COO</b>	: Chief Operational Officer
<b>Diğ.</b>	: Diğerleri
<b>GYO</b>	: Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı
<b>İMKB</b>	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
<b>MIT</b>	: Massachusetts Institute of Technology
<b>KAP</b>	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
<b>Levi's</b>	: Levi Strauss
<b>MBA</b>	: Master of Business Administration
<b>S.</b>	: Sayfa
<b>SPK</b>	: Sermaye Piyasası Kurulu
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>TL</b>	: Türk Lirası
<b>TÜSİAD</b>	: Türkiye Sanayici ve İş Adamları Deneği

**TABLO LİSTESİ**

	<b>Sayfa No</b>
<b>Tablo 3.1</b> İMKB’de 2009 Yılında Yer Alan Şirketler.....	47
<b>Tablo 3.2</b> Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar.....	52
<b>Tablo 3.3</b> Aile Şirket ve Şirket Gruplarının Profesyonelleşme Düzeyi .....	56
<b>Tablo 3.4</b> İMKB’de Yer Alan Aile Şirketlerinde Yönetim Kurullarının Büyüklüğü (2009 Yılı).....	58
<b>Tablo 3.5</b> Yönetim Kurulunda Aile Üyesi ve Çift Görevli Genel Müdürler.....	61
<b>Tablo 3.6</b> Yönetim Kurullarında Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Sayısı.....	64
<b>Tablo 3.7</b> Aile Şirket Gruplarının Yönetim Kurullarında Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Oranı (Ortalama).....	64
<b>Tablo 3.8</b> Aile Şirketlerinin Yönetim Kurullarında Genel Müdürün Görevlendirilme Düzeyi.....	67
<b>Tablo 3.9</b> Aile Şirketlerinde Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Oranı.....	69

## RESUMÉ

"Gouvernance institutionnelle peut être définie comme un système créé dans le but de faire continuer l'existence d'une société, dans le sens de sa vision, de sa mission, de ses buts, sans devoir être liée à des personnes. Les entreprises deviennent plus institutionnelles avec un certain niveau de bureaucratie, à l'aide des rôles, des stratégies et des buts bien définis c'est-à-dire avec une structure de management institutionnel. Pour que l'institutionnalisation puisse être appliquée avec succès, un management professionnel est aussi nécessaire au sein de l'entreprise. Le management professionnel s'obtient avec l'application des principes d'administration scientifique et également avec l'existence d'un conseil d'administration efficace. Le fait que les entreprises familiales représentent quarante pour cent des plus grandes entreprises mondiales (Ateş 2005) et qu'en Turquie, la grande majorité des grandes firmes sont des entreprises familiales, on a comme but de s'orienter notre étude ces entreprises. Dans ce contexte, notre objective principal est d'examiner le management des entreprises familiales et les processus de professionnalisation de leurs conseils d'administration. Notre sujet a été ainsi conçu comme «Etude de la professionnalisation des conseils d'administration des entreprises familiales turques»."

Notre but a été d'étudier comment les conseils d'administration administrent les sociétés d'une façon active, comment ils l'orientent en tant qu'autorités compétentes dans la représentation de la société, comment les cadres supérieurs prennent des décisions et exercent un pouvoir exécutif permettant des gains continus aux actionnaires à long terme (TÜSİAD 2002), comment il faut donner l'importance voulue aux conseils d'administration dans leur processus de professionnalisation et aussi d'étudier en détail les conseils d'administration qui sont les organes de gestion des sociétés.

Un des buts de notre étude a été d'examiner les caractéristiques structurelles des conseils d'administration et aussi certaines caractéristiques des sociétés. Notre étude comprend les sociétés familiales turques qui sont cotées à la IMKB (la Bourse d'Istanbul) et où nous pensons que l'institutionnalisation est la plus haute. Nous pensons que dans ces sociétés qui sont connues comme les entreprises où règne la plus haute institutionnalisation, les conseils d'administration sont aussi professionnalisés.

Nous avons pensé qu'il fallait étudier le changement survenu dans la structure des conseils d'administration des sociétés familiales et étudier aussi les administrateurs professionnels. Tout le monde sait que dans les conseils d'administration des sociétés familiales les membres de la famille siègent avec une certaine priorité et que grâce à cela il y a une continuité et une détermination dans l'administration, qu'une forte motivation peut être maintenue et que cela ne peut qu'être favorable à la société. Toutefois il y a ou il pourrait y avoir une certaine gêne administrative dans des sujets tels que le fait d'agir avec les sentiments au lieu de la logique, le fait de pouvoir agir avec impartialité, l'évaluation des performances, c'est

pourquoi on a eu comme but l'étude les administrateurs professionnels qui ne sont pas des membres de la famille.

Le but principal de notre étude est de déterminer le niveau de la professionnalisation des conseils d'administration dans les sociétés familiales et pour cela nous nous sommes servis du nombre et du taux des administrateurs qui ne sont pas membres de la famille pour déterminer le niveau de la professionnalisation. Pour déterminer le niveau de la professionnalisation, nous avons examiné l'âge des sociétés, leur mesure, leur performance, la grandeur de leur conseil d'administration, les administrateurs faisant partie du conseil d'administration mais qui ne sont pas membres de la famille et les doubles fonctions et c'est dans ce sens là que nous avons développé nos hypothèses.

Dans notre étude, les sociétés familiales turques qui sont cotées à la IMKB (la Bourse d'Istanbul) les sociétés familiales indépendantes et les sociétés familiales liées au groupe ont été étudiées. Ces sociétés étant présentant des applications d'administration institutionnelle, nous avons eu pour but un haut niveau de la professionnalisation, un taux directement proportionnel à la professionnalisation par rapport à la mesure et à la performance, une grandeur du conseil d'administration qui soit du niveau désiré et le manque de charges ou fonctions doubles dans le conseil d'administration. Nous avons voulu étudier l'effet du niveau de la professionnalisation des administrateurs qui font par du conseil d'administration mais ne sont pas membres de la famille.

Grâce au fait que de la croissance de l'échelle et de l'âge des sociétés familiales on s'attend à ce que le niveau de leur professionnalisation croisse aussi. Surtout en ce qui concerne les sociétés cotées en Bourse, nous avons noté qu'elles sont entrées dans la Bourse seulement après un certain âge et une certaine grandeur, que pour cela elles préfèrent travailler avec des administrateurs professionnels et nous avons jugé que tout cela avait rapport à leur âge, à leur échelle, au niveau de leur professionnalisation.

Comme les performances des sociétés familiales cotées en Bourse sont hautes on s'attend à ce que des administrateurs professionnels soient employés dans leur conseil d'administration et ceci pour ne pas prendre de risques administratifs. Dans ces sociétés, on s'attend à ce que le niveau de professionnalisation soit haut et par conséquent, on s'attend de même à ce qu'il y ait un rapport positif entre le niveau de la performance et celui de la professionnalisation.

De même nous nous attendons à ce que le niveau de professionnalisation dans les sociétés familiales indépendantes soit différent de celui des sociétés liées au groupe. Nous nous attendons aussi à ce que le niveau de professionnalisation soit haut dans les holdings familiaux (groupes de sociétés) qui représentent le secteur le plus institutionnel de la Turquie qui travaillent dans les domaines les plus divers et ont un haut volume d'affaire. A cet effet nous pensons que les administrateurs dans les conseils d'administration des sociétés liées à ces groupes, qui ne sont pas membres de la famille, sont d'un niveau supérieur.

Nous pensons que la grandeur du conseil d'administration est en rapport avec la grandeur du niveau de la professionnalisation. Dans les conseils d'administration composés de peu de personnes les décisions sont prises et appliquées rapidement



alors que dans les conseils d'administration composés de plusieurs personnes la quantité des connaissances et des expériences est supérieure. Nous notons que les différentes grandeurs des conseils d'administration apportent avec elles divers avantages. Dans notre étude nous nous attendons à ce que la grandeur des conseils d'administration des sociétés familiales soit d'un niveau moyen et qu'elle puisse apporter une participation bénéfique au niveau de professionnalisation.

Dans les conseils d'administration des sociétés familiales, nous avons étudié les administrateurs qui ne font pas partie de la famille et nous les avons examinés en tant qu'administrateurs professionnels. Parmi ces administrateurs sont la principale variante du niveau de professionnalisation il y a des directeur généraux, des membres indépendants, des directeurs du siège central, des sociétés du groupe. Le volume interne des sociétés familiales grandit, le besoin que l'on ressent envers les administrations professionnelles s'accroît et c'est pour cela que dans les sociétés qui représentent notre cible principale on s'attend à ce que les administrateurs professionnels soient d'un niveau supérieur à celui des autres administrateurs.

Dans notre étude nous avons noté que les directeurs généraux qui font partie des administrateurs professionnels, ne sont presque jamais des membres de la famille et que le poste de directeur général qui est un poste clé est le plus souvent attribué à un administrateur professionnel. Nous nous attendons à ce qu'il y ait un rapport directionnel positif entre l'accroissement du niveau de professionnalisation dans le conseil d'administration et la présence des directeurs généraux dans les conseils d'administration. Nous pensons que pouvoir profiter des connaissances et des expériences d'un directeur général dans un Conseil d'Administration efficace, avoir les connaissances voulues pour la gestion interne d'une société ne peut que profiter avantageusement à la professionnalisation d'une société. De même nous jugeons que si le directeur général d'une société est en même temps membre du Conseil d'administration de cette société, ceci ne peut qu'influencer favorablement le niveau de professionnalisation. Quant de la double charge ou fonction, comme par exemple le directeur général d'une société qui serait en même temps président du conseil d'administration de cette même société, ceci est vu comme une organisation (Kula, 2005) qui nuirait aux justes évaluations concernant la société et aussi à sa structure indépendante. C'est la raison pour laquelle la double charge ou la double fonction est considérée comme un fait qui pourrait influencer négativement le niveau de la professionnalisation du conseil d'administration.

Dans les sociétés familiales liées au groupe où l'on s'attend à ce que le niveau de la professionnalisation soit plus haut, le nombre des administrateurs professionnels doit aussi être plus haut. Nous pensons que ces sociétés, à la différence des sociétés familiales indépendantes, sont contrôlées par le siège central et elles doivent avoir dans leurs conseils d'administration des administrateurs provenant de la société centrale et des sociétés du groupe afin de maintenir la coordination entre les sociétés du groupe. Nous savons que dans les sociétés familiales cotées à la Bourse (IMKB) on applique la stratégie de diversification des sociétés qui forment le holding. C'est pour cela que, pour pouvoir former l'administration de la société d'une façon professionnelle, il conviendrait attribuer une plus grande importance aux administrateurs professionnels qui seraient plus favorables à la société.

Un autre sujet qui n'est pas bien vu dans les conseils d'administration des sociétés familiales est représenté par l'emploi d'administrateurs indépendants. Les membres indépendants du conseil d'administration suivent les activités de la société, évaluent les décisions du conseil d'administration, fournissent un point de vue objectif, mais étant membres du conseil d'administration, leur rôle principal est d'être utiles à la société. (Karpuzoğlu Özelmaz 2010) et l'on s'attend à ce que ceci apporte un rapport favorable, avec le niveau de professionnalisation. Toutefois si l'on pense que dans les entreprises familiales on attribue trop d'importance à l'union, à l'unité, aux éléments de fidélité, nous pensons qu'il y a une certaine réticence à inclure des administrateurs indépendants et qu'au lieu de ces administrateurs indépendants ces entreprises préfèrent faire travailler les membres de leur famille.

Comme les sociétés familiales cotées à la Bourse (IMKB) objet de notre étude sont très nombreuses (en 2009 il y avait au moins 325 sociétés de ce genre cotées à la Bourse) nous avons réalisé une analyse statistique et nous avons étudié les résultats des analyses de régression et de co-relation. Les buts et les attentes ont été évalués selon les résultats des analyses.

A la suite des analyses qui ont été effectuées, le niveau de professionnalisation qui a été établi en partant du taux des administrateurs professionnels dans les sociétés familiales, a été identifié avec les facteurs auxquels nous avons fait allusion ci-dessus et nous avons abouti à un tas de résultants significatifs. Nous avons jugé qu'il y a des relations significatives entre le niveau de professionnalisation et l'existence d'administrateurs professionnels, d'administrateurs des sociétés du groupe et du siège central dans les conseils d'administration, la présence de doubles charges, la présence du directeur général dans le conseil d'administration et les performances des entreprises familiales. Nous avons noté que, en fin de comptes, pour le niveau de la professionnalisation des conseil d'administration, la performance de la société est positive, la présence des directeurs généraux dans les conseils d'administration est positive, que l'existence de doubles charge est négative, que la présence d'administrateurs indépendants et administrateurs provenant du siège central ou des sociétés du groupe est aussi positive.

Lorsqu'on regarde des résultats de l'analyse toutes les hypothèses semblent significatives. Le rapport entre le niveau de professionnalisation et la grandeur des conseils d'administration, l'âge et l'échelle des sociétés a l'air insignifiant. C'est-à-dire que dans les sociétés familiales l'emploi d'administrateurs professionnels ne semble pas un pas particulièrement important et il en est de même dans les grandes sociétés qui ont un certain âge. Même si l'échelle et l'âge des sociétés croissent, elles peuvent bien ne jamais penser à engager un administrateur professionnel. Quant à la grandeur du conseil d'administration, à la fin de l'analyse, on ne parle pas de lui comme un produit du processus de professionnalisation et l'on envisage de se servir d'autres administrateurs, en dehors des administrateurs professionnels, pour augmenter le nombre de ses membres.

Dans notre étude si l'on considère les résultats de nos recherches nous remarquons certains points qui ont attiré notre attention. Ce sont : le fait que dans les entreprises familiales le nombre des membres indépendants faisant partie du conseil d'administration sont plus nombreux alors que le niveau de directeurs généraux à double charge est plus bas, de même que le niveau des directeur généraux à double charge et membre de la famille est aussi plus bas. Par contre dans les sociétés liées au

groupe, le niveau des administrateurs provenant du siège central ou des sociétés du groupe est plus haut. Ces changements sont le signe d'un processus d'amélioration dans les conseils d'administration.

Comme presque toutes les sociétés turques sont des sociétés familiales et comme de nos jours l'administration professionnelle a acquis une grande importance du point de vue de la performance et de la concurrence des entreprises, l'administration professionnelle de ces sociétés familiales représente un point extrêmement important pour notre pays et pour sa structure économique. Nous pensons que, dans les conditions actuelles, pour que les sociétés familiales puissent réaliser leurs activités avec succès, il est nécessaire que ces sociétés profitent du travail d'administrateurs professionnels, au nom de leur future survie et aussi grâce à une administration bien planifiée. C'est la raison pour laquelle nous jugeons qu les entreprises familiales doivent avoir des membres indépendants dans leur conseil d'administration, elles doivent éviter des doubles charges, avoir un directeur général. En outre, dans les sociétés liées au groupe, la présence d'administrateurs provenant du siège central ou du groupe ne peut qu'être profitable à ces sociétés. L'accroissement du nombre d'administrateurs professionnels ne peut servir qu'à augmenter les performances de l'entreprise. Dans notre étude nous allons examiner en détail les niveaux de professionnalisation des conseils d'administration des sociétés familiales et les facteurs significatifs ou pas qui sont en rapport avec les facteurs liés à ces niveaux.

## ABSTRACT

Corporate governance is defined as a system which is formed to sustain its life without depending on people (as directors and personnel in the firms) in the means of company's vision, mission and aims. This is seen indispensable in today's competitive conditions, because the firms are getting bigger with time. Firms institutionalize by a bureaucratic order, defined roles, goals, strategies, in short, by the composition of a detailed firm structure. After this, the aim of implementing corporate governance successfully makes the need of the professional management arise. Professional management can be provided with scientific management principles and an active board of directors. Due to the fact that family firms make 40 percent of the biggest and the most successful firms all around the world (Ateş, 2005) and the majority in Turkey are family firms, my study is directed by this idea, the importance of the family firms. Institutionalization and professional management are observable today. Accordingly, it is aimed to examine family firms and board of directors in the process of the professionalization and our issue has shaped as "Professionalization of the Boards of Directors in Family Firms".

Boards of directors managing firms affectively, directing as a representation point, parent level decision making and execution to provide benefits to their shareholders in the long term (TÜSİAD, 2002), show the importance of the boards of directors in the professionalization process and it is aimed that the board of directors, management organ of a firm, is examined in depth. So the boards of directors in family firms and the characteristics of the directors in boards come into question.

In this study, with the purpose of examining professionalization of boards of directors in family firms, board's constitutional characteristics and some other firm characteristics are going to be examined. My study is consisting of the firms in Istanbul Stock Exchange which are thought to be the most institutionalized firms in Turkey. Due to the knowledge of these firms being most institutionalized ones, it is thought that their boards of directors are getting professional.

With the structural change in boards of directors in family firms, professional directors become more significant and the need to examine them occurs. It is known that family members are sitting on the board of directors considerably. Through, stability and sustainability in management and high motivation bring benefits to family firms. But

because of the possibility of some problems and managerial troubles as acting with rationality, without emotions, behaving objectively, performance valuation, it is aimed to examine non family professional directors.

The main purpose of the study is to examine the professionalization level of the boards of directors in family firms. To decide the professionalization level, the number and the ratio of non family managers in the boards of directors was used. Also the family firm's age, scale, performance, the size of the boards, non family members in the boards and duality are aimed to be examined related with the professionalization level, then the hypothesis were developed accordingly.

In this study, the family firms in Istanbul Stock Exchange were separated in two groups; independent family firms and affiliated family business groups. As a result of institutionalization practices in these firms, it is expected that; the professionalization level will have a high degree, the scale and the age of a firm will have a positive relationship with the professionalization level, the size of the boards of directors will have an optimal level, duality will not take place in the board and the examination of the non family directors effect on the professionalization level.

It is expected that the professionalization level will increase by the increase of the firm's age and scale. It is found that especially the firms in stock exchange become a member of the stock exchange after a certain scale and age. With this knowledge, it is supposed that the firms will work with professional directors and the scale and age will have a relationship with the professionalization level.

It is thought that the performance of the firms and the professionalization level have a positive relationship. When the performance of the family firms in stock exchange gets higher, it is expected that the professional directors will take place more and more in the boards considerably and will make the performance level protect or increase. In these firms high professional director ratio and high professionalization level are expected.

The professionalization level is expected to be different in independent family firms and affiliated business groups. Because of the business groups in turkey are active in various sectors and have high business capacity (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008), it is expected that they have higher professional level than the independent family firms. Accordingly, it is expected that non family directors in the affiliated business groups boards will have a high level.

The size of the boards of directors is thought to be related with the professionalization level. It is known that, the decision making and practicing in small boards are becoming fast, but big boards have a diversification of knowledge and experiment. Different sizes of the boards bring different advantages, so in my study the size of the boards of directors is expected to have optimal levels and to have a positive relationship with the professionalization level.

The non family members in the boards of directors in family firms are considered as professional directors in this study. The main variable of the professionalization level is the professional directors and they consist of general managers (or CEOs), independent board members, main office and the group directors. After the development of the family firm's capacity, the need for the professional management increases and then it is expected that professional directors will have a higher level in boards than the others in my study.

In this study, it is thought that the general managers consist of non family members with high rate and the position of the general manager is held by a professional one. It is expected that the professionalization level and the presence of the general manager in the board will have a positive relationship. In an affective board, to benefit from a sophisticated and accoutered general manager and to get information about firm's actions will help professionalization level get higher. Leadership duality which means the general manager holds also the position of chairman in the boards of directors, is seen as an order that harms the independence of the structure and the equitable valuation (Kula, 2005). Hence, it is expected that the duality will have a negative relationship with the professionalization level.

With the exception of the higher professionalization level in affiliated family business groups, the exception of high professional director number occurs. As different as the other family firms, the group firms have directors from their head offices and other group firms are controlled by head and provide the coordination between groups. It is known that business groups in Istanbul Stock Exchange use diversification strategy so that it is expected that importance is given to more professional directors which will help the firm in the different sectors.

One of the main problems in the boards of the family firms is the independent director's employment. The independent director provides objective view to watch the actions of the firm, to value the decisions of the board and brings new ideas and advices to the board. Accordingly, it is expected that the main job, being an independent member of the board (Karpuzoğlu-Özelmas, 2010), will be an advantage for a firm and will have a positive relationship with the professional level. But in family firms, the unity,

togetherness and devotion are very important concepts, so instead of getting an independent board member from outside, it is thought that boards work with family members.

Because of the number of the target group (in the year 2009, there were 325 firms in Istanbul Stock Exchange), it is decided to study with statistical analysis and the results of regression and correlation were considered. Goals and expectations were evaluated according to the analysis results.

In the result of the analysis, the professionalization level was related to the factors which were told above and was reached to some significant results. Especially it is seen that performance of family firms, presence of the general manager in the boards of directors and leadership duality, the presence of the directors from head office and other group firms and the presence of the independents directors in the boards have significant relationships with the professional level. Except leadership duality, all factors have positive significant relationships with the professionalization level.

According to the analysis results, all hypothesis were not seen significant. The family firm's age, scale and the size of the board have insignificant relationship with the professionalization level. Even the firms have high scale and age, they are not close to the idea of bringing professional directors to boards. Also the size of the boards is not a significant factor in the professionalization process.

In the results of this study, there are some salient points as; higher independent director number in family firms than non family firms, low leadership duality presence, low family member duality presence, high presence of general managers, high presence of the directors of the head office and other group firms. These developments show that there is a positive change in boards of directors.

The professional management in family firms is both important for firms themselves and the economic condition in our country. Because nearly all firms are family firms in Turkey and professional management is very important for firm's performance in competitive area. Professional directors will help the firms to sustain their lives with success and to exist in the future with the succession plan. Lastly, in boards of the family firms; independent members, non duality, general managers and directors from group firms and head offices will bring benefits and will increase the the firm's capacity.

In this study, the factors which have positive or negative relations with professionalization level will be examined in depth. The process of professional

management in the boards of directors in family firms, and the characteristics of this management, professional managers in family firms and the characteristics of these managers will be studied in the first chapter of this study. In the second chapter, the indications after the literature review will be studied and the hypothesis will be formulated accordingly. In the third chapter, the analysis of the hypothesis will be examined by statistical analysis (regression and correlation analysis) and the relationships will be explained in depth. In the last part of this study, the expectations and the findings about professionalization of boards of directors in family firms will be explained and argued.



## ÖZET

Kurumsal yönetim; bir şirketin, vizyon, misyon hedefleri doğrultusunda, kişilere bağlı olmadan varlığını sürdürebilmesi amacıyla oluşturulan bir sistem olarak tanımlanmakta ve günümüz rekabet koşullarında şirketlerin belli bir büyüklüğe ulaşması neticesinde kaçınılmaz olarak görülmektedir. Şirketler belirli bir bürokratik düzen, tanımlanmış roller, hedefler ve stratejiler, kısacası detaylı bir şirket yapısı oluşturarak kurumsallaşmakta; kurumsallaşmanın başarıyla uygulanması amacıyla da profesyonel yönetimin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Profesyonel yönetim, bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması ve etkin bir yönetim kurulunun varlığı ile sağlanmaktadır. Aile şirketlerinin dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin yüzde kırkını oluşturması (Ateş, 2005) ve Türkiye'deki şirketlerin büyük kısmını aile şirketlerinin oluşturması çalışmamıza aile şirketlerinin eke alınması konusunda yön vermiş olup, kurumsallaşma ve profesyonel yönetime geçiş, günümüzde aile şirketleri için incelenmeye değer bir konu olarak görülmektedir. Bu doğrultuda, aile şirketlerinde yönetimin ve yönetim kurulunun profesyonelleşme sürecinde incelenmesi hedeflenmiş ve konumuz "Aile Şirketlerinde Yönetim Kurullarının Profesyonelleşmesi: Bir İnceleme" olarak şekillenmiştir.

Yönetim kurullarının şirketleri aktif biçimde yönetmesi ve temsil merci olarak yönlendirmesi; uzun vadede hissedarlarına sürekli kazanç sağlamak amacıyla üst düzey karar alma ve yürütme konusunda fayda sağlaması (TÜSİAD, 2002), profesyonelleşme sürecinde yönetim kuruluna verilmesi gereken önemi göstermekte ve şirketlerin yönetim organı olan yönetim kurulunun detaylı olarak incelenmesi hedeflenmektedir. Bu doğrultuda yönetim kurulunun ve kurulu oluşturan yöneticilerin vasıfları önem kazanmaktadır.

Çalışmamızda, aile şirketlerinde yönetim kurullarının profesyonelleşmesinin incelenmesi amacıyla yönetim kurulu yapısal özelliklerinin ve şirketlerin bazı özelliklerinin incelenmesi hedeflenmiştir. Çalışmamız, Türkiye'de kurumsallaşma düzeyi en fazla olduğu düşünülen İMKB'de yer alan aile şirketlerini kapsamakta, bu şirketlerin en kurumsal şirketler olarak bilinmesi nedeniyle yönetim kurullarının profesyonelleştiği düşünülmektedir.

Aile şirketlerinde yönetim kurulu yapısının değişmesi ile profesyonel yöneticilerin incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Aile şirketlerinin yönetim kurullarında aileye mensup yöneticilerin ağırlıklı olarak yer aldığı bilinmekte, bu sayede yönetimde süreklilik ve kararlılık olduğu ve motivasyonun güçlü tutulduğu sonucuna ulaşılarak, şirkete fayda sağladığı düşünülmektedir. Ancak duygular yerine mantık ile hareket etme, tarafsız davranabilme, performans değerlendirme gibi konularda yönetimsel sıkıntıların

olması veya olması ihtimali nedeniyle aileden olmayan profesyonel yöneticilerin incelenmesi hedeflenmiştir.

Temel hedefin, aile şirketlerinde yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyinin belirlenmesi olan çalışmamızda, profesyonelleşme düzeyinin belirlenmesinde aile üyesi olmayan yöneticilerin sayısı ve oranından yararlanılmıştır. Profesyonelleşme düzeyi ile ilişkili olarak şirketlerin yaşı, ölçeği ve performansı, yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulunu oluşturan aile üyesi olmayan yöneticiler ve çift görevliliğin incelenmesi hedeflenmiş olup, bu doğrultuda varsayımlar geliştirilmiştir.

Çalışmamızda İMKB'ye kote aile şirketleri, bağımsız aile şirketi ve gruba bağlı aile şirketi olmak üzere iki türde ele alınmıştır. Söz konusu şirketlerde kurumsal yönetim uygulamalarının olması neticesinde, profesyonelleşme düzeyinin yüksek olması; ölçek, yaş ve performansın profesyonelleşme düzeyi ile doğru orantılı olması, yönetim kurulu büyüklüğünün beklenen düzeyde çıkması, çift görevliliğin kurulda olmaması beklenmekte ve kurulda yer alan aile üyesi olmayan yöneticilerin profesyonelleşme düzeyine etkisinin incelenmesi hedeflenmektedir.

Aile şirketlerinin ölçek ve yaşlarının artması sayesinde profesyonelleşme düzeylerinin artacağı beklenmektedir. Özellikle borsaya kote şirketlerin belirli bir büyüklükten ve yaştan sonra borsaya girdikleri kanaatine varılmış, bu doğrultuda profesyonel yöneticiler ile çalışmayı tercih ettikleri düşüncesinden yola çıkılarak ölçek ve yaş, profesyonelleşme düzeyi ile ilişkilendirilmiştir.

Borsaya kote aile şirketlerinde yüksek performans ile profesyonel yöneticiler arasında olumlu bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Performansın yüksek olması sonucunda yönetsel risk almamak adına profesyonel yöneticilerin yönetim kurullarında ağırlıklı olarak yer alması ve bu sayede performans düzeyinin korunması veya yükseltilmesi beklenmektedir. Söz konusu şirketlerde profesyonelleşme düzeyinin yüksek olacağı beklenmekte ve dolayısıyla performans ile profesyonelleşme düzeyi arasında olumlu yönde bir ilişkinin olması beklenmektedir.

Profesyonelleşme düzeyinin, bağımsız aile şirketleri ve gruba bağlı aile şirketleri için farklılık göstermesi beklenmekte, Türkiye'nin en kurumsal kesimi olduğu düşünülen aile holdinglerinin (şirket gruplarının) çok çeşitli sektörlerde faaliyet göstermesi ve yüksek iş hacmine sahip olması (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008) nedeniyle yüksek profesyonelleşme düzeyine sahip olması beklenmektedir. Bu doğrultuda gruba bağlı şirketlerin yönetim kurullarında aile üyesi olmayan yöneticilerin yüksek düzeye sahip olacağı düşünülmektedir.

Yönetim kurulu büyüklüğünün de profesyonelleşme düzeyi ile ilişkili olduğu düşünülmekte; az sayıda kişiden oluşan yönetim kurullarında karar alma ve uygulamada hızlı davranıldığı, çok sayıda kişiden oluşan yönetim kurullarında ise bilgi ve deneyim

çeşitliliğinin fazla olduğu görülmektedir. Farklı yönetim kurulu büyüklüklerinin farklı avantajları beraberinde getirdiği görülmekte ve çalışmamızda aile şirketlerinde yönetim kurulu büyüklüğünün ortalama bir seviyede olması ile profesyonelleşme düzeyine olumlu katkıda bulunması beklenmektedir.

Aile şirketlerinin yönetim kurullarında yer alan aile üyesi olmayan yöneticiler, profesyonel yöneticiler olarak ele alınmış ve profesyonelleşme düzeyinin ana değişkeni olan bu yöneticiler arasından genel müdür, bağımsız üye, merkez ve grup şirket yöneticileri incelenmiştir. Aile şirketlerinin iş hacminin büyümesi ile profesyonel yönetime duyulan ihtiyaç artmakta, hedef kitlemizi oluşturan şirketlerde profesyonel yöneticilerin diğer yöneticilere oranla daha yüksek düzeye sahip olması beklenmektedir.

Araştırmamızda profesyonel yöneticiler arasında genel müdürlerin yüksek oranda aile mensubu olmayan yöneticilerden oluştuğu ve şirket için kilit bir pozisyon olan genel müdürlüğün, profesyonel bir yönetici tarafından yürütüldüğü düşünülmektedir. Yönetim kurulunda profesyonelleşme düzeyinin artması ile genel müdürün kurulda yer alması arasında olumlu yönde bir ilişki olması beklenmektedir. Etkin bir yönetim kurulunda, bilgili ve donanımlı bir genel müdürden yararlanma ve şirket içi faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmanın, profesyonelleşme açısından olumlu sonuçlar doğurması beklenmektedir. Bu doğrultuda, genel müdürün yönetim kurulunda yer almasının profesyonelleşme düzeyini olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Genel müdür ve yönetim kurulu başkanının aynı görevde olması durumu olarak ifade edilen çift görevlilik ise, bağımsız bir yapının ve şirket ile ilgili adil değerlendirmelerin ortadan kaldırıldığı (Kula, 2005) bir düzen olarak görülmektedir. Bu nedenle çift görevliliğin yönetim kurulu profesyonelleşme düzeyini olumsuz etkilemesi beklenmektedir.

Profesyonelleşme düzeyinin daha yüksek olması beklenen, gruba bağlı aile şirketlerinde profesyonel yönetici sayısının da daha yüksek olması beklenmektedir. Bu şirketlerin, bağımsız aile şirketlerinden farklı olarak, merkez tarafından kontrol edilme ve grup şirketler arasında koordinasyon sağlama amacıyla yönetim kurullarında merkez şirket ve grup şirket yöneticilerini bulundurduğu düşünülmektedir. İMKB aile şirketleri içinde, holding bünyesinde faaliyet gösteren şirketlerin çeşitlendirme stratejisi uyguladığı bilinmekte, bu nedenle şirket yönetiminin profesyonel biçimde şekillenmesi için şirkete fayda sağlayacak çeşitli nitelikte profesyonel yöneticilere daha fazla önem verdiği düşünülmektedir.

Aile şirketlerinin yönetim kurullarında çok sıcak bakılmayan bir konu da bağımsız yönetici istihdamı olarak bilinmektedir. Şirketin faaliyetlerinin izlenmesi, yönetim kurulu kararlarının değerlendirilmesinde tarafsız bakış açısı sağlayan ve kurula yeni fikirler getirilmesinde rol oynayan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, asıl işinin yönetim kurulu üyeliği olması nedeniyle şirkete yarar sağlayacağı (Karpuzoğlu-Özelmas, 2010) ve profesyonelleşme düzeyi ile olumlu yönde bir ilişkiye sahip olacağı beklenmektedir. Ancak aile şirketlerinde birlik, beraberlik ve bağlılık unsurlarına fazlaca

önem verildiği düşünüldüğünde, aile şirketi olmayan şirketlere oranla bağımsız yöneticiler bulundurma konusunda daha çekingen davranıldığı, bağımsız yönetici yerine güvenilir aile üyelerine ağırlık verildiği düşünülmektedir.

Araştırmamıza dahil olan İMKB şirketlerinin sayıca fazla olması nedeniyle (2009 yılında 325 adet şirket bulunmaktadır), istatistiksel analiz yapılmış, regresyon ve korelasyon analizlerinin sonuçları ele alınmıştır. Hedefler ve beklentiler, analiz sonuçlarına göre değerlendirilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin oranından yola çıkılarak belirlenen profesyonelleşme düzeyi, yukarıda bahsedilen faktörlerle ilişkilendirilmiş ve birtakım anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Özellikle aile şirketlerinde performans, yönetim kurulunda genel müdürün varlığı ve çift görevlilik, yönetim kurulunda merkez-grup şirket yöneticileri ve bağımsız yöneticilerin varlığı ile profesyonelleşme düzeyi arasında anlamlı ilişkilerin olduğuna kanaat getirilmiştir. Yönetim kurulu profesyonelleşme düzeyine; şirket performansının olumlu, yönetim kurullarında genel müdür bulunmasının olumlu, kurulda çift görevlilik olmasının olumsuz, kurulda merkez-grup şirket yöneticileri ve bağımsız yöneticilerin bulunmasının olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Analiz sonuçlara bakıldığında tüm varsayımlar anlamlı görünmemektedir. Şirketlerin ölçeği, yaşı, yönetim kurulu büyüklüğü ile profesyonelleşme düzeyi arasındaki ilişki anlamsız görünmektedir. Bir başka ifade ile aile şirketlerinde profesyonel yönetici istihdamı büyük ölçekli ve fazla yaşa sahip şirketler için çok önemli bir adım olarak görülmemekte, şirketlerin ölçeği ve yaşı artsa bile profesyonel yönetici bulundurma fikrine uzak durulabilmektedir. Yönetim kurulu büyüklüğü ise, analiz sonucunda profesyonelleşme sürecinin bir ürünü olarak ifade edilememekte, yönetim kurulu sayısının artırılması için profesyonel yöneticiler dışındaki yöneticilerden yararlanıldığı ihtimali düşünülmektedir.

Çalışmamızda, araştırma sonuçlarına göre dikkat çeken bazı hususlar görülmektedir. Bunlar; bağımsız yönetim kurulu üyelerinin aile şirketlerinde diğer şirketlere oranla yüksek düzeyde olması, çift görevli genel müdür düzeyinin düşük olması, aile mensubu çift görevli genel müdür düzeyinin de düşük olması, genel müdürlerin çoğunlukla yönetim kurulunda yer alması, gruba bağlı şirketlerde merkez ve grup şirket yöneticilerinin yüksek düzeyde olması olarak görülmektedir ve bu gelişmeler yönetim kurullarında olumlu yönde bir değişim sürecinin olduğuna işaret etmektedir.

Türkiye’de yer alan şirketlerin neredeyse tamamının aile şirketi olması ve profesyonel yönetimin günümüz şirketleri için performans ve rekabet açısından önem kazanması nedeniyle, aile şirketlerinin profesyonelce yönetilmesi hem şirketlerin kendisi için hem de ülkemizdeki ekonomik yapılanma için önemli bir noktada durmaktadır. Aile şirketlerinin mevcut koşullar dahilinde başarılı olarak faaliyet gösterebilmesi ve

şirketlerin iyi planlanmış yönetim devri sayesinde gelecekteki bekası adına profesyonel yöneticilerden yararlanılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda aile şirketlerinin yönetim kurullarında bağımsız üye bulunmasının, çift görevlilik olmamasının, genel müdürün bulunmasının, gruba bağlı şirketlerde merkez-grup yöneticisi varlığının şirkete olumlu getiriler kazandıracığı ve hatta profesyonel yöneticilerin arttırılması sayesinde şirket performansının artacağı düşünülmektedir.

Çalışmamızda, aile şirketlerinde yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyleri ile anlamlı ve anlamsız ilişkili olan faktörler detaylı olarak ele alınacaktır. Çalışmamızın ilk bölümünü aile şirketlerin yönetim kurullarında profesyonel yönetim süreci ve özellikleri, profesyonel yöneticiler ve özellikleri oluşturacak, ikinci bölümünü konuyla ilgili yazın taramasında elde edilen bulgular oluşturacak, üçüncü bölümünü ise konuyla ilgili yapılan araştırma doğrultusunda varsayımların analizi oluşturacaktır. Çalışmamızın son bölümünde aile şirketlerinin yönetim kurullarında profesyonelleşmeye dair umulan ve bulunan sonuçlar ele alınacaktır ve tartışılacaktır.

## GİRİŞ

Küreselleşen dünya ve artan rekabet koşulları, şirketlerin yeniden yapılanma sürecine girmesine yol açmaktadır. Gelişmekte olan bir ülke olarak gösterilen Türkiye’de şirketlerin konumunu sağlamlaştırması gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin neredeyse tamamının aile şirketlerinden oluşması, bu tehlikenin aile şirketlerini ilgilendirdiğini düşündürmekte ve bu nedenle konumuzun aile şirketleri üzerine şekillenmesi istenmektedir.

Şirketlerin buldukları sektörde başarılı bir şekilde devam edebilmeleri için adeta bir yarış içinde olmaları gerektiği düşünülmekte ve bu doğrultuda kurumsal yönetim son yıllarda her şirket için önem kazanmaktadır. Şirketin faaliyetleri ve performansını doğrudan etkilediği düşünülen yönetim biçimi, kurumsallaşma sayesinde profesyonel bir düzene oturmaktadır. Aynı zamanda kurumsallaşma, şirketin itibarını ve sosyal çevresindeki konumunu sağlamlaştırmasını da sağlamaktadır. Beraberinde birçok fayda getiren kurumsal yönetim uygulamaları içerisinde en önemlisi olarak görülen yönetimdeki değişim ve gelişmeler neticesinde, yönetim kadrosu ve özelliklerinin incelenmesi gerekmektedir.

Şirketin işleyiş ve devamlılığının kişilere bağlı olmaması esasına dayanarak şekillenen kurumsal yönetimde her ne kadar kişiler olmadan şirket düzeninin ve işleyişinin devam edebilmesi beklense de, bunun sağlanması kişi, bir başka deyişle profesyonel yönetici sayesinde olmaktadır. Yönetimin kişilerden oluşan bir merci olması nedeniyle, profesyonel yönetimin incelenmesi hususunda kişilerin ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Bu doğrultuda konumuz, aile şirketlerinde yönetimin profesyonelleşme sürecine dahil olması çerçevesinde işlenecektir.

Aile şirketlerinde yönetimin ve özellikle yönetim kurullarının nasıl profesyonelleştiği sorusuna aranılan cevap, sistematik biçimde işlenmiştir. Bu sistemin oluşturulmasında; aile şirketlerinde yönetim yapısının incelenmesi, yapının eleştirilerek olumlu ve olumsuz yönlerinin saptanması, yönetsel eksiklikler nedeniyle profesyonelleşme ihtiyacının doğması, yapının

değişerek profesyonelleşme sürecine girilmesi ve profesyonelleşme sürecinde kilit pozisyonda yer alan profesyonel yöneticilerin incelenmesi aşamaları kaydedilmiştir.

Profesyonel yönetim, formel bir şirket yapısı oluşturarak, pozisyon, yetki ve sorumlulukların açık olarak belirlendiği; eğitim, teknoloji ve değişime önem veren bir yönetim şekli olarak ifade edilmektedir. Aile şirketlerinde profesyonel yönetime geçiş sürecini birtakım nedenler başlatmaktadır. Kişilere bağlı nedenler; şirket kararları ve sürekliliği konusunda aile üyelerine aşırı bağlı olunması, yönetimde ve yönetme becerilerinde eksiklik olarak; şirketlere bağlı nedenler ise şirketin iş hacminin artması ile mevcut yönetimin yetersiz kalması ve şirket içi kontrolün azalması olarak görülmektedir.

Aile şirketlerinde profesyonel yönetimin sağlanması amacıyla, aktif olarak toplanan, aldığı kararları uygulayan ve şirket için fayda sağlayacak özelliklere sahip yöneticileri barındıran bir yönetim kurulunun bulunması gerekmektedir. Ancak aile şirketlerinde yönetim kurullarının yapılanmasına gerektiği gibi önem verilmediği ve kurullarda aile üyelerinin ağırlıklı olarak yer aldığı görülmektedir. Aile şirketlerinde yönetim kurulu üyeleri seçilirken eğitim, başarı, tecrübe ve yeteneklerin esas alınması gerekmektedir. Yönetim kurulu üyeleri, bu özelliklerin bulunduğu profesyonel yöneticiler arasından seçilmeli ve aile üyelerinin ağırlıklı olarak yer alması yerine yönetim ve sahipliğin ayrılarak, yönetim kadrosu ihtiyaca göre şekillenmelidir.

Aile şirketlerinde kurucu ailede özellikle ikinci nesil ve sonrasının profesyonel olarak yetiştirilerek şirket için hazırlandığı görülmekte, eğitim ve deneyimlerine önem verilmektedir. Ancak aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin gerektiği gibi yer almadığı, genelde şirket için buhranlı dönemlerde bu yöneticilere başvurulduğu görülmekte, aile üyelerinin genellikle koltuklarını bırakmak istemedikleri kanaatine varılmaktadır. Bu nedenle aile üyesi yöneticilerin profesyonel bakış açısına sahip olmadıkları düşünülmekte ve profesyonel yöneticiler olarak aile üyesi olmayan yöneticiler incelenmektedir.

Aile şirketlerinde yönetim kadrosu; yönetim kurulunda yer alan yöneticiler, genel müdürler, finans müdürleri, bölüm/departman başkanlarından oluşmakta, konumuzda profesyonel yöneticiler olarak yönetim kurulundaki yöneticiler ve genel müdürler incelenmektedir. Yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerin, genel müdürlerin, merkez

şirket ve grup şirket yöneticilerinin, şirket performansına ve yönetim kurulunun profesyonelleşme düzeyine olumlu katkıda bulunduğu düşünülmekte; ayrıca şirketlerin ölçeği, yaşı ve performansının profesyonelleşme düzeyini arttırdığı düşünülmektedir. Kurulda genel müdürlerin tecrübelerinden, şirkete dair bilgi ve önerilerinden yararlanılması; bağımsız yöneticilerden tarafsız değerlendirme ve yeni fikirler sağlanması; merkez şirket ve grup şirket yöneticileri sayesinde kontrol ve iletişimin sağlanması; şirketlerin yaşı, ölçeği ve performansı arttıkça profesyonel yöneticilerin varlığının artması, profesyonelleşme sürecindeki olumlu gelişmeler olarak görülmektedir. Ancak kurulda yer alan genel müdürlerin, kurulun bağımsızlığı ve etkinliği açısından çift görevliliğe sahip olmaması gerekmektedir.

Yönetim kurulunu oluşturan yöneticilerin vasıflarının yanı sıra, kurulun büyüklüğü de profesyonelleşme düzeyini etkilemektedir. Aile şirketlerinde yönetim kuruluna ne kadar fazla profesyonel yönetici getirilirse, kurulun karar alma ve işleyişindeki verimliliği o kadar artmaktadır. Dolayısıyla aile şirketlerinin yönetim kurullarında sayı artışı, profesyonel yöneticilerin arttırılması amacıyla gerçekleşmelidir.

Profesyonel yöneticilere bu denli önem verilmesinin nedeni, profesyonelleşmenin yönetim kadrosunda başlaması ve yönetim tarafından kontrol edilmesidir. Aile şirketlerinde ölçeğin, yaşın, performansın artması gibi belli faktörler neticesinde yönetim kurullarının profesyonelleşmesi, kuruldaki çeşitliliğin artması ile ve kurulda aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin; bağımsız üyelerin, merkez ve grup şirket yöneticilerinin, genel müdürlerin yer alması ile gerçekleşmektedir.



## **1.0. PROFESYONELLEŞME**

### **1.1. Yönetimde Profesyonelleşme ve Profesyonel Yöneticilik**

Ekonomide ve teknolojiye meydana gelen gelişmeler, sosyal, siyasal ve hukuki çevrede meydana gelen deęiŐmeler ve bunlara bağlı olarak Şirketlerin içinde bulunduğu çevre ve organizasyon yapılarında meydana gelen deęiŐmeler, Şirketleri başarılı bir Şekilde amaçlarına ulaŐtıracak tarzda eğitim almıŐ kişilere olan ihtiyacı arttırmıŐ ve profesyonel yönetimin gerekliliği ve kavramı ortaya çıkmıŐtır. (Özçelik, 2006)

Profesyonellik; bir mesleği usulüne uygun olarak icra etmek anlamına gelmekte, belirli bir iş veya mesleğin para kazanılmak için yapılması anlamında da kullanılmaktadır (Büyükbeşe, Bakan ve Güven, 2004). Daha kapsamlı olarak profesyonelleşmeyi, bir işin veya mesleğin resmi gerekliliklerine uygun olarak en iyi biçimde yapılması Şeklinde tanımlamak mümkündür. Ayrıca profesyonelleşme, başarı ve verimin artırılarak sürdürülebilmesi için gerçekleşmesi gereken bir değişim süreci olarak da ifade edilmektedir (Dyer, 1989).

Kurumsal yönetim ile birlikte kullanılan bir terim olan profesyonelleşme, bugünün rekabet koşullarında Şirketler için kaçınılmaz bir unsur olarak görölmektedir. Şirketler; belirli bir bürokratik düzen, tanımlanmış roller, hedefler ve stratejiler, kısacası detaylı bir Şirket yapısı oluşturarak ve yönetim kadrolarını profesyonelleŐtirerek kurumsallaşma sürecine dahil olmaktadır. Şirketlerin performansını arttırmak amacıyla yönetim sistemleri ile ilgili gerekli düzenlemelerin yapılması ve Şirketlerin bu düzenlemeler doğrultusunda faaliyet göstermesini gerekli kılan bir yapı olarak tanımlanan kurumsal yönetim yapısının yerleŐtirilmesi için, çoğunlukla profesyonel yöneticilerden yararlanılmaktadır (Karamustafa, Er ve Varıcı, 2009). Bu doğrultuda profesyonel

yöneticilik; “temel karar organlarında ve hiyerarşik tüm kademelerde belirli bir aile mensubu olmaktan ziyade, uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından yürütülmesi halinde söz edilen yönetim şekli” olarak tanımlanmaktadır (Akdoğan ve Seyrek, 2004).

Koçel (2005), Türkiye’de kurumsallaşma denildiği zaman ilk akla gelenin, işlerle ilgili tariflerin yapılması ve yazılı prosedürlerin hazırlanması olduğunu belirtmektedir. Örneğin, bir şirkette personelin birbirine hitap etme ve selamlama biçimleri, müşteriler ile diyalog kurma biçimleri gibi eylemler ve davranış tarzları kurumsallaşabilmekte (Baraz, 2006), bu sayede şirket çalışanları daha profesyonelce hareket etmektedir.

Profesyonel yönetim anlayışına Ulukan (2006) tarafından birisi geniş anlamda, diğeri dar anlamda olmak üzere iki anlam getirilmektedir. Geniş anlamda profesyonel yönetim, şirkette alınacak kararların girişimcilerin kişisel değer yargılarına, ayrıcalıklara (aile şirketlerinde aile üyeliğinden kaynaklanan ayrıcalık, şirket ile ilişkili olmaktan kaynaklanan ayrıcalık gibi ayrıcalıklar) ve duygusal motiflere dayandırılması yerine, akla ve mantığa, bilimsel yönetim ilkelerine, pazar gereksinmelerine ve rasyonel ölçütlere dayandırılması olarak tanımlanmaktadır. Dar anlamda profesyonel yönetim ise, bilimsel yönetim ve organizasyon ilke ve uygulamalarının şirket içerisinde biçimsel hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ancak pek çok aile şirketinde yönetim ve organizasyon uygulamaları biçimsel olamayan bir niteliğe sahip olmakla beraber bunlar; eksik, gelişigüzel ve bilinçsizce yürütülmektedir. Oysa şirketlerde, özellikle büyüyen şirketlerde, amaçların, pozisyonların, yetki ve sorumlulukların, politika ve kuralların daha net olarak belirlenmesi, iletişim kanallarının daha etkili kullanılması, insan kaynaklarının daha etkili ve verimli şekilde kullanılmasını sağlayacak mekanizmaların oluşturulması ve kullanılması gerekmektedir.

Yönetim yapısının profesyonelleşmesi sürecinde, şirketin büyümesi ve konumunu sağlamlaştırması ile yönetsel pozisyon, yetenek ve sorumluluklarının çoğalması durumunda, yöneticilerin günlük planlardan ve günlük yöneticilikten sıyrılıp yönetim işini profesyonellere bırakma gerekliliği doğduğunda ve özellikle borsada işlem gören şirketlerin, denetim, kurumsal şeffaflık ve işgücünün yönetiminde kurallara uyma

gerekliliği durumunda profesyonelleşmenin zorunlu hale geldiği görölmektedir (Tsui-Auch, 2004; Chittoor ve Das, 2007).

Şirketin sürekliliğini sağlamak açısından, özellikle şirket sahiplerinin, profesyonel bakış açısına sahip olması gerekmektedir. Şirkette bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması, görev tanımlarının, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, şirket ve çalışanların değerlendirme ölçütlerinin nesnel olarak ortaya konulması gibi uygulamalar profesyonel bakış açısını yansıtmakta; ayrıca yöneticilerin yaşa ve kıdeme göre değil, bilgi, öngörü sahibi olmaya ve deneyimlere dayalı olarak seçilmesi, aile şirketleri için; aile dışından üyelerin bulunduğu etkin yönetim kurulları ve aile konseyinin oluşturulması, uzun ve kısa vadeli planların yapılması, gerektiğinde yetki devrine izin verilmesi, profesyonel yöneticilerin farklı bakış açılarını temsil eden çalışanlar olarak görülmesi gibi yaklaşımlar, şirketlerdeki profesyonel yönetim uygulamalarına örnek teşkil etmektedir. Bu doğrultuda profesyonelce yönetilen bir şirket, kendi gereksinimlerine göre oluşturulmuş biçimsel bir yapıya sahip, bilgilerin analizi için biçimsel yol ve yöntemleri olan, karar alma sürecinde bir istişare mekanizmasından yararlanan, yalnızca belirli birkaç kişiye bağılı kalınmayan ve şirketi oluşturan bileşenler arasında belirli derecede değişebilirlik özelliği olan şirket olarak tanımlanmaktadır (Ulukan, 2006).

Kurumsal yönetimin; yönetim kurulunun hisse senedi sahiplerinin çıkarlarına nasıl iyi hizmet edebileceği anlayışından tüm paydaşların gereksinim ve çıkarlarının nasıl karşılanabileceği anlayışına kayması nedeniyle, tüm paydaşlar ile alakadar olabilecek nitelikte profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulmakta (Ulukan, 2004), profesyonel yönetimin yerleşmesini sağlayacak nitelikte profesyonel olarak eğitilmiş yöneticilerin istihdam edilmesi ve bürokratik kuralların (terfi gibi) resmi olarak biçimlendirilmesi (Tsui-Auch, 2004) gerektiği düşünölmektedir. Baraz (2006)'ın araştırmasının hedef kitlesi olan yöneticiler (Eskişehir ilinde faaliyet gösteren 22 şirket ele alınarak bu şirketlerde bulunan 11 hissedar yönetici ve 11 profesyonel yönetici ile görüşölmüş ve bu yöneticilerin fikirleri değerlendirilmiştir) de, kurumsallaşmak için ilk olarak ailenin ikna edilmesi, yetki ve sorumlulukların yeniden yapılandırılması, profesyonel yöneticiler ile

çalışılması, eğitime önem verilmesi, danışmanlık hizmeti alınması gibi konulara ağırlık verilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Şirketlerde profesyonelleşmeye olan talebin ve görevlerin karmaşıklığının artması nedeni ile yöneticilerin eğitilmesi önem kazanmakta ve bu nedenle şirket içinde yönetim kadrosuna getirilecek yöneticilerin sahip olması gereken özelliklere eski dönemlere oranla bugün daha fazla dikkat edilmektedir. Örneğin, bir şirkette yönetim kurulunun, farklı kişisel, eğitimsel, mesleki ve işlevsel özelliklere sahip ama tamamlayıcı nitelikte üyelerden oluşması gerektiği düşünülmekte, aksi takdirde aynı özelliklere sahip üyelerden oluşan bir kurulun başarısız olma, hatta şirket için tehlike doğurma ihtimali ortaya çıkmaktadır (Berghe ve Levrau, 2004).

Özellikle Türkiye gibi azınlık hissedarlarının korunmasının zayıf olduğu, en geniş (şirket) sahipliği olana yoğunlaşılana, aile kontrolünün hakim olduğu şirketleri barındıran bir ortamda, şirketlerin profesyonel yöneticiler ile çalışması kaçınılmaz olarak görülmekte (Ararat, Orbay ve Yurtoğlu, 2010); şirket yöneticilerinin performansını değerlendirme, sorunların çözümünde tarafsız davranabilme ve şirketin hedeflerine ulaşması için teşvikler sağlamada profesyonel yöneticilerin gerekli olduğu belirtilmektedir (Chua, Chrisman ve Bergiel, 2009, Sungurtekin, 2008).

Profesyonel yönetim şeklinin benimsenmesi, bir şirketin kurum niteliği kazanması için en önemli adım olarak görülmektedir. Şirkete dışarıdan veya içeriden (şirket içinden veya holding bünyesinden) katılan profesyonel yöneticilerin, şirket sahibi yöneticiler ile kıyaslandığında, aldıkları eğitimin ve farklı kurumlarda çalışmanın sayesinde daha yüksek bir performans düzeyine sahip olması nedeni ile; olaylara, sahip yöneticilere göre daha objektif ve bütüncül yaklaşımlarla bakabilmesi, yönetim kadrosunda yer almasını gerekli kılmaktadır. Çalışmamızda profesyonel yöneticilerin özellikleri bu açıdan incelenmeye değer görülmektedir.

Profesyonel kişi denildiğinde ilk olarak meslek haline gelmiş uğraş ve bu alanda bilgilerini uygulayan kişi ya da mesleğinde uzmanlaşmış kişi anlaşılmaktadır.

Profesyonel yönetici ise, işletme eğitimi alarak yönetim işini kendine meslek edinen; sektörel ve mesleki deneyime sahip; kişisel ve duygusal davranmayan; tarafsız ve evrensel bir yaklaşım tarzını benimseyen; kendini ve şirketini sürekli yenileme çabasında olan ve gelecek planları yapan; doğal kaynak, emek, sermaye ve girişim faktörlerini başarılı bir şekilde bir araya getirerek şirket amaçları doğrultusunda ihtiyaçları karşılamak üzere faaliyette bulunan ancak faaliyette bulunurken karşılaşılabilecek risk veya yapılan işin sonucunda elde edilecek kar ve zararın ait olmadığı, başka bir ifadeyle gücünü şirket sahipliğinden değil otoriteden alan, stratejik bakış açısına sahip yönetici olarak tanımlanmaktadır (Hall ve Nordqvist, 2008; Dyer, 1989; Büyükbeşe ve diğ., 2004). Benzer olarak da Arslan (2006), profesyonel yöneticiyi, yönetimini üstlendiği şirketin sahibi haline gelmeksizin kar/zarar ve riski, başkasına ait olmak üzere, işleten ve bunun karşılığı olarak belirli bir maddi kazanç elde eden kişi olarak tanımlamaktadır.

Profesyonel yönetici, şirket dışından sağlanabileceği gibi, şirket içinden de sağlanabilmekte, hatta aile şirketlerinin yönetiminde bulunan aile üyeleri, yönetime yabancı üyeler sokmamak adına, gelecek nesilleri profesyonel olarak yetiştirebilmektedirler. Hem şirket dışından hem de şirket içinden sağlanan profesyonel yöneticilerin, profesyonel yönetimin sağlanması için sahip olmaları gereken yetenek ve özellikler bulunmakta ve bunlar; eğitim ve deneyime dair özellikler, yöneticilik yeteneği ve haberleşme, etkileşim gibi diğer yetenekler (Hall ve Nordqvist, 2008) olarak belirtilmektedir. Şirketlerin büyümesinde ve kurumsallaşmasında kilit pozisyonlardan birini oluşturan profesyonel yöneticilerin, işletme fonksiyonlarını oluşturan pazarlama, finans, reklam, muhasebe, hukuk, insan kaynakları ve eğitim konularında teorik ve pratik bilgilere sahip olmaları, şirketlere uzun vadede olumlu getiriler sağlamaktadır (Büyükbeşe ve diğ., 2004).

Modernleşme teorisine göre, profesyonel yöneticiler, şirketi daha etkin bir şekilde idare edebilmek için sahip oldukları teknik yönetsel bilgi, beceri ve araçlar açısından daha donanımlı olması sayesinde sorunların çözüm sürecini hızlandırarak, şirket ile ilgili karar almada esneklik kazandırmaktadır (Yamak ve Yıldırım-Öktem, 2008-a; Chittoor ve Das, 2007). Yöneticilerin kişisel özelliklerinin, verimlilik ile doğrudan ilişkili olduğu,

şirketlerin esnek ve ulaşılabilir hedefler seçen, donanımlı, dinamik, analitik düşünebilen, sezgisel yönü kuvvetli profesyonel yöneticileri tercih ettiği bilinmektedir (Çakır, 2002).

Profesyonel yöneticilerin faaliyetlerinde başarılı olmaları için bazı temel sorumlulukları yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu sorumluluktan bazıları; şirketin misyon, vizyon, hedef ve stratejik planlarını belirlemek, tüm kaynak ve imkanların mümkün olduğunca düzenli, verimli ve ekonomik bir şekilde kullanımını sağlayarak girişimcinin beklediği sonuca ulaşmaya çalışmak, dinamik olmak adına çok iyi organize olmak, faaliyet alanını sürekli genişletmek ve aynı zamanda başka sorunların çıkmasını önlemek için şirketin faaliyeti ile ilgili kararları geciktirmemek (Büyükbeşe ve diğ., 2004; Oss, 2003) ve şirket hissedarları için kar sağlamak olarak belirtilmektedir. Ayrıca Edgett (1994), profesyonel yöneticilerin şirket içindeki işlevsel sorumluluklarını şu şekilde belirtmektedir: yapılan işlerin raporlarını dikkatli bir şekilde tutmak, haberleşme için mevcut imkanların hepsini kullanmak, astlardan yapılan işlerle ilgili raporlar istemek, astlar ile görüşülmek istenen konuyu önceden belirtmek, astlar için açık kapı politikası takip etmek (Büyükbeşe ve diğ., 2004).

Profesyonel yöneticinin özelliklerini ise Arslan (2006) şöyle sıralamaktadır; işin gereklerini yapma, işini iyi bilme ve bunu çevresine kanıtlamış olma, kendi kariyerini belirleme, piyasa değerine sahip olma, kendi kendini inşa etme, işin içinden gelme, bilgi düzeyini sürekli güncel tutma, gücünü bilgi, deneyim ve becerilerinden alma, tepeden inme olmayıp belli kademelerden yükselerek gelme, sorunların üzerinde gitme, çalışma saatlerine bakmaksızın sonuca ulaşma, kısıtlama ve engelleri aşmak için çaba sarf etme, unvanından daha çok sorumluluk hissine sahip olma, hata yaptığında bunu kabul etme, iş ahlakına ve kurallarına uyma, gerektiğinde hayır diyebilme, önceden koyulmuş kuralların olmaması durumunda gerektiğinde anında kural koyabilme, muhakeme gücü, analitik inceleme yeteneği, sentez özelliği ve kuvvetli önsezilere sahip olma, duygumantık dengesine ve güçlü adaptasyon yeteneğine sahip olma, dinamik ve profesyonelce davranabilme.

Bununla beraber profesyonel yöneticinin kendini şirketine arz etme isteğinin bağlı olduğu kişisel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler: geleceğe güvenle bakacak

kuruluşlarda görev alma arzusu, maddesel ve parasal çıkarlar, güç ve erk (yani yöneticinin kendi politikalarını belirlemesi, yeni düşüncelerini insanlara benimsetmesi ve uygulamaya koyma arzusu), prestij (başkaları tarafından düşünülme, saygı görme, sevilme, çevredekilerin beğenisini kazanma, şöhret sahibi olmanın insana manevi doyum sağlaması) olarak belirtilmektedir (Büyükbeşe ve diğ., 2004).

Profesyonel yöneticiler; yönetim kurulunda bağımsız üye bulunmasını, kurucu ölse bile şirketin ayakta kalabilmesini, yönetimde sürekliliğin sağlanmasını ve yönetimin profesyonellerden oluşmasını profesyonelleşme göstergesi olarak öne sürmekte (Baraz, 2006), bunun için çabalamaktadırlar. Şirketin hedeflerini başarmadaki durumunu ölçen ve olaylara karşı sağduyulu ve soğukkanlı davranarak üretkenliğine ara vermeyen profesyonel yöneticinin, kendi oluşturacağı geniş ufuklar ve ideallerinin olması gerekmektedir çünkü çalıştığı şirketin hangi konumda bulunduğunu analiz etmesi ve gelecekte hangi konuma geleceğini öngörebilmesi, şahsı ve şirket adına fayda getirmektedir.

## **1.2. Aile Şirketlerinde Profesyonelleşme**

### **1.2.1. Aile Şirketi**

Aile şirketini, şirket sahipliğinin ya da yönetimde kontrolün çoğunluğuna bir ailenin sahip olduğu, akraba ya da evlilik yoluyla aile üyesi olan kişilerin şirket bünyesinde yönetici ve/veya çalışan olarak yer aldığı (Bowman-Upton, 1991; Ateş, 2005), ailenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu ve özellikle yönetim kurulunda koltuk sahibi olarak şirket yönetiminde ve hisselerinde sahipliği devam ettirdiği (Anderson ve Reeb, 2003; Amit ve Villalonga, 2005) şirket olarak tanımlamak mümkündür. Aile şirketi, yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin bulunduğu ve bu bireylerin şirketin en az % 10 hissesine sahip olduğu (Bozkurt, 1997) şirket olarak da tanımlanmaktadır. Chua ve diğ. (1999), aile üyeleri tarafından yönetilen bir aile şirketini, şirket vizyonunun şekillendirilerek nesiller boyu devam ettirilmesi amacını taşıyan bir şirket olarak ifade etmektedir (Chittoor ve Das, 2007). Tanımlamalardan anlaşıldığı üzere, bir şirket aile şirketi olarak

tanımlanırken şirketin hisse sahiplerine ve şirketteki aile mensuplarının varlığına bakılmaktadır.

Gils ve diğ. (2006) de, bir şirketin aile şirketi olarak tanımlanabilmesi için üç koşulun sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Bu koşullar; şirketin en az %50 hissesinin aileye ait olması ve ailenin şirket yönetiminden sorumlu olması, şirketin en az %50 hissesinin aileye ait olması fakat şirketin ailenin yönetiminde olmaması durumunda genel müdürün şirketi aile şirketi olarak görmesi, buna göre çalışması ve ailenin şirket hissesinin %50'sinden azına sahip olması durumunda şirketin aile tarafından yönetilmesi olarak açıklanmaktadır.

### **1.2.2. Aile Şirketlerinde Yönetim ve Yönetim Kurulu Özelliklerine Eleştirel Yaklaşım**

Aile şirketlerinde yönetim veya ailesel yönetim; bir şirket yönetiminde sahipliğin temel yapısal kararların, politik kararların ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir aile veya aile grubunun üyelerinden oluşması halindeki yönetim biçimi olarak tanımlanmakta (Akdoğan ve Seyrek, 2004; Chittoor ve Das, 2007), bu yönetim şeklinin en önemli özelliği olarak da şirketin üst yönetim kademelerinde belirli aile bireylerinin ve/veya akrabalarının istihdam edilmesi ifade edilmektedir. Shanker ve Astrachan (1996) ise, bir aile şirketinin yönetimini, ailenin şirketle ufak bir ilişkisini, ailenin şirkette % 10 oranında hisse sahibi olarak ufak bir ilişkiye sahip olması gibi, sürdürerek stratejik yönetim ve amaçların etkili biçimde kontrolünü sağlaması olarak tanımlamaktadır (McConaughy, 2000).

Tarih ve geleneklerinden kaynaklanan bir yönetim avantajına sahip aile yönetimindeki şirketlerde; aile bağları, sadakat, güven, devamlılık ve uzun dönemli performans üzerinde odaklanma stratejileri hakim olmaktadır (Braun ve Anuraq, 2007). Duygusal ve kişisel ilişkiler ile işleyen bir sistem olan aile sistemi, profesyonelleşen aile şirketinde arka plana itilmek zorundadır. Çünkü profesyonel aile şirketinde duygulara yer olmayıp; şirkete giriş, deneyim, uzmanlık ve kabiliyet ile olmakta, dolayısıyla devamlılık da performansa bağlı hale gelmektedir (Bowman-Upton, 1991).



Aile şirketlerinde şirkete özgü yönetimin, şirket performansı üzerinde avantajları olduğuna inanılmakta (Anderson ve Reeb, 2003; Daily ve Dollinger, 1992) ve bu doğrultuda birtakım sonuçlara ulaşılmaktadır (Dyer, 2006). Fama ve Jensen (1983), aile şirketlerinde şirket sahibi yöneticilerin şirkette bulunmasının şirket faaliyetleri ile ilgili maliyetlerin düşmesini sağladığını, sahip yöneticilerin çıkarları ile şirket çıkarları ve hedeflerinin uyduğunu, bu durumda da yönetim ile sahiplik arasında uyum oluştuğunu, yönetim ve yönetsel kararların düzene sokulması konusunda avantajlar sağladığını belirtirken, Ensley ve Pearson (2005) aile şirketlerinde aile üyelerinden oluşan tepe yönetimin, aile şirketi olmayan şirketlere göre daha uyumlu ve mutabık olduğunu söylemektedir (Dyer, 2006).

Bir aile şirketinde aile, şirkete güven, itibar ve değer kazandırmakta, şirketin paydaşları (müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar gibi) ile şirket arasında sosyal sermayenin oluşturulması açısından katkıda bulunmakta, nesiller boyu devam eden uzun ilişkilerin temelini atarak yerleşmesini sağlamakta ve bunlara ek olarak ailesel yönetim sayesinde ağır yönetim maliyetinden kaçınılmaktadır (Dyer, 2006).

Fedakârlık ve bağlılık üzerine kurulu aile sisteminin daha uzun ömürlü ve daha güvenilir olduğu düşünülmektedir. Ayrıca ailenin soyadından kaynaklanan bir güven ve itibar nedeniyle şirketin müşteri kazandığı (Dollinger, 1995; Lyman, 1991) bilinmekte, aile hem şirketi için hem de soyadının korunması için faaliyetlerin doğru biçimde yapılmasına özen göstermekte ve güven esasına dayanarak çalışmakta ve bu sayede paydaşlar etkilenecek aile şirketiyle çalışmak istemektedirler (Dyer, 2006). Şirketlerin başarısı için itibarın kritik bir öneme sahip olduğu bir kültürel ortamda, aile şirketinin ve ailenin bir marka haline getirilmesi çabaları değer kazanmaktadır.

Aile şirketlerinde aile üyeleri arasında yönetsel nedenlerle çıkabilecek nepotizm gibi sorunlar ve tartışmalar nedeniyle (Lang ve diğ., 2001) düşük performans sergilendiği ve başarısız yönetimin ortaya çıkması ihtimaliyle bu kişilerin profesyonel yöneticilerle değiştirilmesi gerektiğine inanılmakta (Levinson, 1971), bu noktada yönetim kurulları incelenmeye değer görülmektedir (Dyer, 2006). Yönetim kurulları,

bütün şirketler için gerekli bir kaynak ve stratejik öneme sahip bir organ olmasına rağmen, aile şirketlerinde gerçek fonksiyonlarına uygun olarak yapılanmamakta ve genellikle atıl durumda tutulmakta; ayrıca toplantıların senede birkaç kez yapılması, yönetim kurulunun iç dinamiklerini kimsenin bilmemesi, hatta Türkiye’de aile şirketlerinin birçoğunun yönetim kuruluna sahip bile olmaması nedeniyle, aile şirketlerinde incelenmesi en zor bölüm olarak karşımıza çıkmaktadır (Ateş, 2005). Aile şirketlerinde işlevsel yönetim kurulu, şirketin gelişme süreciyle birlikte değişmekte, özellikle ikinci ve üçüncü kuşak aile fertlerinin şirkette aktif olarak görev alması ve şirketlerin profesyonel yöneticilerle çalışma ihtiyacının artması ile daha fazla önemli hale gelmektedir.

Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını verimli biçimde yerine getirebilmesi ve yüksek performans sergileyebilmesi için, kurulu oluşturan kişilerin vasıfları önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, yönetim kurulu üyelerinin; nitelikli, yetkin ve bağımsız kişiler, profesyonel yöneticiler, şirket ile çıkar çatışması olmayan uzman kişiler ve yönetim kuruluna zaman ayırabilecek, katkıda bulunabilecek aile üyeleri/hissedarlar arasından seçilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır.

### **1.2.3. Aile Üyesi Yöneticilerin Üstünlükleri ve Sakıncaları**

Aile sahipliğindeki şirketlerde genellikle ailenin hem sahip hem yönetici olarak iki rol üstlendiği görülmektedir. Bu tür şirketlerde, şirkete özgü bir şekilde insan kaynağı yatırımı yapılması nedeni ile ailenin şirketin kontrolünü bırakma isteği ve potansiyeli azalmakta ve nitekim çeşitli çalışmalarda ailelerin piramitsel yapılar, karşılıklı sahiplik gibi farklı yöntemler ile şirketin kontrolünü korudukları ifade edilmektedir (Yamak, Ertuna ve Bolak, 2006).

Aile şirketlerinde aile mensubu bireylerin yönetimde yer almasının yönetim açısından avantajları şöyle özetlenmektedir; aile bireyleri profesyonelliğe önem vererek gerektiğinde yönetim kadrosunu yenileyebilmekte; şirket ortağı ve yöneticisi konumundaki aile üyeleri zor günlerde şirketten beklentilerini minimuma indirerek şirketin yaşamasını sağlayabilmektedir. Ayrıca birçok aile şirketinde gelecekteki

yöneticilerin önceden belirlenmesi nedeniyle yönetimde kararlılık görülmekte ve bazı şirketleri yok olma noktasına getiren şirket içi çatışmalara ve rekabete, bu kararlılık ile yönetilen şirketlerin çoğunda rastlanmamaktadır. Çalışanların ve yöneticilerin büyük bir kısmının aile üyesi olması nedeniyle, eğitimleri ve uzmanlıkları hangi alanda olursa olsun, küçük yaşlardan itibaren şirket işlerinden ve yönetiminden haberdar olmaları, başka bir ifade ile tecrübeli olmaları şirkete fayda sağlamakta; aile üyelerinin sürekli işlerinin başında olması, meydana gelen sorunların kısa sürede çözülmesini ve iletişim problemlerinin çoğunlukla yaşanmayıp şirkete değer katmasını sağlamaktadır (Ateş, 2005; Siciascia ve Mazzola, 2008).

Chua ve diğ. (2009) de bu görüşü desteklemekte ve aile şirketleri ve diğer şirketler arasındaki iki temel farkı şöyle belirtmektedir; aile şirketlerinin ekonomik hedefler kadar ekonomik olmayan hedeflerin de peşinde koşması ve aile şirketlerinin kendinden sonraki nesiller yoluyla kontrolü devam ettirmeyi planlaması. Bu planlama, profesyonel bir yaklaşım olup, aile şirketinin yöneticilerine gelecek planlaması açısından uzun dönemli bir bakış açısı sağlamaktadır.

Ancak profesyonel de olsa, aile bireylerinin yönetimde baskın olması bazı olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Şirket yönetimine hakim olan ailenin, kendi etik değerlerini uygulaması ve ailenin etik değerlerinin şirket çalışanları ile çatışması halinde ailenin değer anlayışına aykırı değer yargılarına sahip olanların şirkette çalışmama ihtimali doğmakta (Akdoğan ve Seyrek, 2004), aile şirketinin adeta ailenin çocuklarından biri gibi olması nedeni ile aile kimi zaman gereğinden fazla özveriyi kabullenerek yıpranmakta ve şirkete karşı duyulan sorumluluk sadece yasal veya ekonomik sorumluluk olmayıp duygular da işin içine girince sorumluluk fazlaca artmaktadır (Ateş, 2005). Ayrıca aile şirketlerinde yönetim kadrosunda bulunan kişiler, aynı zamanda aile üyeleri olduğu zaman, yönetim kurulunun ve üyelerinin performanslarını değerlendirmek, terfiler hakkında karar almak, objektif olmak gibi konularda sıkıntı yaşandığı görülmektedir. Bu uygulamaların profesyonel yönetim uygulamaları ile çelişmesi nedeniyle; yönetim kadrosunun önemli bir kısmını oluşturan yönetim kurulu, bilimsel kriterler (eğitim, deneyim gibi) yardımıyla seçilmiş profesyonel

bir yönetim kurulu başkanı atayarak bu türde sıkıntıların yaşanmasını engelleyebilme ihtimaline sahip olmalıdır.

#### **1.2.4. Aile Şirketlerinde Profesyonelleşme İhtiyacı**

Gelişmekte olan ülkelerin, ekonomik gelişme sürecine yeni giren ve eğitilmiş insan gücü yetersiz olan toplumlarında, ekonomik gücü elinde tutan aile bireylerinin genellikle eğitim görmüş olmaları nedeniyle yönetim maliyeti düşük olabilmekte ve özellikle küçük sanayi ile perakendecilik ve toptancılık gibi küçük ve basit organizasyonlarda ailesel yönetimin etkin olduğu gözlemlenmektedir (Akdoğan ve Seyrek, 2004). Girişimcinin (aile mensubu) yönetimde tek başına söz sahibi olduğu aile şirketlerinde birtakım noksanlıkları olan yönetsel yapının temel özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir: karar almada aşırı merkezileşme, şirketin sürekliliği ve büyümesi için birkaç kişiye aşırı bağımlılık, yönetim becerisi ve eğitim eksikliği ile babaerkil kültür (Charan, Hofer ve Mahon, 1980; Ulukan, 2006).

Ancak küresel ortam, toplumlarda ve şirketlerde ekonomik iyileşme gibi değişen koşullar nedeni ile şirketler, gerektiğinde yönetiminde değişiklikler yapabilmekte ve aile şirketlerinde profesyonel yönetime gerek duyulan birtakım durumlar bu sayede oluşmaktadır. Aile şirketlerinin büyüme evresine bakıldığında, şirket faaliyetlerinin kapsamının genişlemesi ve çeşitlenmesi, artan iş hacmi, özellikle yönetsel konularda yetersiz kalınması ve denetim alanının büyümesi gibi unsurlar, bir noktadan sonra profesyonel yönetimi (özellikle dışarıdan profesyonel yönetici sağlanmasını) gerektirmektedir. Ayrıca birçok aile şirketinde görev ve rollerin; bilgi, beceri ve tecrübeden ziyade, aile üyeliği, yaş, cinsiyet gibi hususlar dikkate alınarak verilmesi, aile şirketlerindeki yöneticilerin, aynı zamanda aile üyeleri olduğu zaman, performanslarını değerlendirmek, terfiler hakkında karar almak, objektif olmak gibi konularda sıkıntı yaşaması gibi şirket için önemli sayılan unsurlar, büyüyen bir aile şirketi ve hatta ailenin kendisi için olumsuz sonuçlar doğurabilmekte, dolayısıyla bu unsurların ortadan kaldırılması için profesyonelleşme kaçınılmaz hale gelmekte ve özellikle aile şirketleri için ayrı bir önem arz etmektedir.

Bir aile şirketinde büyüme devam ettikçe ve ikinci kuşak şirket yönetiminde yer almaya başladıkça, sahiplik ve yönetim arasında mesafe oluşması, bu durumun şirket sahiplerinin şirket üzerindeki etkisini azaltması ve şirkette olup bitenlere hakim olamama ihtimalini arttırması gibi durumlarda da şirketlerin profesyonel yönetim anlayışıyla yönetilmesi önem kazanmaktadır.

Profesyonelleşme sürecine giren aile şirketinde ailenin, kontrolü sağlamak için en yaygın başvurduğu yollardan biri, profesyonel yöneticiler ile çalışarak büyümek ve yeni nesilleri eğitmektir. Aile şirketlerinde yeni nesil aile üyelerinin kurucu nesil üyelerine göre daha yüksek eğitim seviyelerine sahip olmaları ve daha iyi okullarda eğitim görmüş olmaları da profesyonelleşme çabalarının bir parçası olup, bu çabalar doğrultusunda aile şirketinin geliştiği düşünülmektedir (Yamak ve Yıldırım-Öktem, 2008-b). Dolayısıyla profesyonel yöneticiler, bir aile şirketi için gerekli bir yatırım olarak görülmektedir.

Bugünün aile şirketlerinde profesyonel yöneticilik ihtiyacının karşılanması amacıyla aile bireylerinden oluşan üst düzey yöneticilerin profesyonel yöneticilik vasıflarına sahip olduğu görülmektedir. Aile bireylerinden yönetici kademesinde görev alacak oğul, damat, kız, torun ve benzeri yöneticilerin işletme eğitimi almaları veya bu konuda uzmanlaşacak bir eğitim (genellikle yurt dışında ve bazı gelişmiş üniversitelerin yöneticilik programlarında alınan eğitim) görmüş olmaları tercih edilmektedir (Büyükbeşe ve diğ., 2004). Bu tür yöneticilere, özellikle büyük aile şirketlerinde sıkça rastlamak mümkündür. Ayrıca aile şirketlerinde ilk nesilden sonraki nesillerin profesyonel olarak yetiştirilmede daha avantajlı konumda olduğu bilinmektedir. Çünkü aile üyeleri, şirketin doğasını, müşterilerini, rakiplerini tanıyabilmek için çoğunlukla erken yaşta şirket içinde sosyalleşmekte ve bilgili-donanımlı aile liderleri tarafından yetiştirilmektedir (Dyer, 2006). Profesyonelce yetiştirilen bu nesiller sayesinde profesyonelleşme ihtiyacının şirket dışından giderilmesi (profesyonel yönetici ithal edilmesi) uygulaması azalmaktadır.

Türkiye'nin önde gelen sanayici ve girişimcilerinden Vehbi Koç profesyonel yöneticiliğin önemini şu şekilde belirtmektedir; *“Yönetimde başarılı olabilmek için iyi bir ekibin oluşturulması nasıl gerekli ise, profesyonellerinden de bu konudaki*

*çalışmalarından yararlanmak gerekmektedir. İşlerin yönetiminde sermaye sahibinin salt baskısı ne kadar tehlikeli ise, bütünüyle profesyonel yöneticilere bırakılan işletmelerin geleceği de tehlikeye girecektir.”* (Onay-Özkaya, 1998). Koç bu sebeple aile fertleri ile profesyonel yöneticilerin karşılıklı güven ve saygıya dayanan bir işbirliği içinde bulunmalarını, sermayeyi teşkil eden kişilerin yalnızca prensip kararlarının alınmasında etkili olmasını, kararların uygulanmasının ise yöneticilere bırakılması gerektiğini söylemekte, ayrıca, profesyonel bir yöneticinin yaptığı işi sorumluluk duyarak sevebilmesi için yetki ile donatılması, uyumlu bir iş ortamı içinde bulunması, işyerine güven duyması ve maddi rahatlık içinde olması gerektiğini belirtmektedir (Onay-Özkaya, 1998; Büyükbeşe ve diğ., 2004).

Aile şirketlerinde profesyonelleşememe ile birlikte oluşan sistem oluşturamama sorunu, diğer manasıyla formel bir yapıya geçiş sağlanamaması, şirketin şahısların kararları üzerinde şekillenmesine yol açmakta, bu şekillenme sonucunda ise her yönetici değişiminde aile şirketi yeni bir değişim sürecine girmektedir. Ancak profesyonelleşme gerçekleştiği takdirde yöneticiler şirketin değerleriyle, anayasasıyla, kültürüyle birlikte kendi bilgi birikimini birleştirmekte ve planlı değişim ve gelişim süreci oluşturarak yürütme sorununu çözmektedir (Özçelik, 2006). Dolayısıyla aile şirketlerinde, özellikle büyüyen aile şirketlerinde değişim süreci, profesyonelleşme sağlandığı takdirde başarı ile yönetilmekte ve profesyonelleşme, şirketin geleceği açısından önemli ve gerekli hale gelmektedir.

### **1.2.5. Aile Şirketlerinde Yönetimin Profesyonelleşme Süreci**

Aile şirketlerinin pek çoğu için profesyonel yönetime geçiş –ya da kendi ifadeleri ile kurumsallaşma- şirketin belli bir büyüklüğe ulaşması neticesinde şirket sahibinin her işi yapma ya da kontrol etmesinin mümkün olmadığı durumda başvurulacak bir zorunlu süreç olarak nitelendirilmekte (Ulukan, 2004) ve genellikle patronların işten ellerini çektiği ve işi tamamen profesyonellere bıraktığı bir düzen olarak algılanmaktadır (Özkaya ve Muter-Şengül, 2006). Ancak tam tersine patronların işin başında olması, profesyonel yöneticiler ve diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ortamı kurulmasında çok önemli faydalar sağlamakta (Özkaya ve Muter-Şengül, 2006) ve patronlarını şirketin

başında gören çalışanların sorumluluk sahibi olması ve işlerini yaparken daha yüksek motivasyona sahip olması beklenmektedir.

Aile şirketlerinde profesyonelleşmeye geçiş sürecinde belirli aşamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. En temel aşama olarak aile şirketlerinde sahiplik ile yönetimin ayrılması ve amaçların, görevlerin, işlevlerin, örgütsel yapıların, yetki ve sorumlulukların açıkça ortaya konulması düşünülmektedir. Ayrıca diğer aşamalar, karar vermede merkezileşmenin azalması ve yine karar vermede karlılık, verimlilik, etkinlik gibi rasyonel ölçütlerin kullanıldığı yönetim tarzı ve uygulamalarının benimsenmesi, formel bir iş akış yapısı başka bir deyişle iş planlarının oluşumu, koruyucu stratejilerden sıyrılma, açık ve net kurallar silsilesi, etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması, rol belirsizlikleri ve kişisel çıkar çatışmalardan kaçınma, yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesi, eğitim, oryantasyon ve rotasyona önem verilmesi, teknoloji, değişim ve araştırma geliştirme konularında açık bir yaklaşım izlenmesi, açık ve belirgin departmanlaşma sürecine geçiş şeklinde belirtilmektedir (Özçelik, 2006).

Aile şirketlerinin yönetiminde profesyonelleşmenin sağlanması için kurumsallaşma uygulamalarına da ağırlık verilmesi gerekmektedir. Bir aile şirketi profesyonelleşmeye çalışıyorsa önemsemesi gereken konulardan bazıları; profesyonel yöneticilerin katkısının en yüksek seviyeye çıkarılması ve çatışmaların en alt seviyeye indirilmesi için politikaların, iş süreçlerinin, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin, örgütsel yapıların gözden geçirilmesi ve yeniden kurulması, iletişim ve katılımın etkili olabilmesi için aile konseyinin oluşturulması ve düzenli aralıklarla aile toplantılarının yapılması, yönetim kurullarının etkin bir şekilde çalıştırılması ve şirket dışından ve/veya ortakları dışından profesyonel üyelerin de yönetim kurulları içinde yer alması, yönetimin devamlılığına ilişkin planlama ve yönetimi devralacakların eğitimi şeklinde özetlenmektedir (Ulukan, 2004).

Ancak aile şirketlerinde profesyonel yönetime geçiş sürecini zorlaştıran birtakım unsurlar da karşımıza çıkmaktadır. Bu unsurlar, 1.2.4. bölümde de bahsedildiği üzere; çalışanların çok az katılabildiği ya da hiç katılmadığı aşırı merkeziyetçi bir karar alma sürecinin var olması, çok az oranda yetki devri olması, yönetim konusunda yalnızca

birkaç yöneticiye aşırı bağlı olunması, girişimcinin yönetsel yeteneklerinin ve şirketin tüm alanlarına ilişkin eğitimin ve çevre ile iletişim kanallarının yetersiz olması, şirkette egemen olan baba-erkil yapının şirket değişimi ve gelişimini engellemesi şeklinde özetlenmektedir (Ateş, 2005; Ulukan, 2006).

Aile şirketlerinin profesyonelleşme sürecinde birkaç olumsuz uygulamada göze çarpmaktadır. Bu uygulamalara, şirket çalışanlarının performans ölçümlerinde bilimsel kriterler yerine yakınlık ya da aileden olma gibi durumların ön plana çıkması, profesyonel yönetici ile kalifiye personele ödenen ücretlerin fazla görülebilmesi ve bu ödemelerin en kısa sürede şirkete geri dönmesinin beklenmesi (Akdoğan ve Seyrek, 2004) gibi durumlar örnek gösterilmektedir.

Aile şirketlerinin profesyonelleşmesi, aileye mensup yöneticilerin eğitilmesinin yanı sıra, aileden olmayan yöneticilerin istihdam edilmesi ile açıklanmakta (Dyer, 1989; Blumentritt ve diğ., 2007), aile şirketlerinde profesyonel yönetim, şirket sahibinin baskın hedeflerine ve şirkette yer almanın ne ifade ettiğine dair bir anlayış olarak tanımlanmaktadır (Hall ve Nordqvist, 2008). Dyer (1986), profesyonel yönetimi, aile şirketinin önemli bir sorunu olan nepotizme ve ailesel çatışmalara bir alternatif olarak görmekte ve profesyonel yöneticilerin diğer yöneticilerden farklı olarak, işletme eğitimi aldığını (genellikle MBA), dolayısıyla işletme sahasında uzman olduklarını belirtmektedir (Hall ve Nordqvist, 2008). Ancak profesyonel aile şirketi yönetiminde, resmi nitelik ve gereklilikler olduğu kadar, kültürel olgular da önem arz etmekte (Hall ve Nordqvist, 2008), dolayısıyla resmi niteliklerin ve şirket kültürünün birlikte ele alınması gerekmektedir. Başka bir deyişle, bir aile şirketinin profesyonelleşmesi, kendine özgü örgütsel kültürün korunması ile daha etkili biçimde gerçekleştirilebilmektedir.

Ailenin şirkette sahiplik, yönetim ve nesiller arası devretmeye katılımı olarak tanımlanan aile şirketinde aile, profesyonelleşme sürecinde şirketin yönetimine katılmayabilmekte fakat yönetimin devredilmesi, uzun dönemli vizyon, misyon, değerler vb. belirlenmesi gibi stratejik kararlarda etkili olabilmektedir. Aile şirketlerini iki kategoriye ayırmak mümkündür; ailenin sahipliğinde ve ailenin yönetiminde olan şirketler ve ailenin sahipliğinde ve profesyonel yöneticilerin yönetiminde olan şirketler



(Chittoor ve Das, 2007). Ancak aile şirketleri üç kategoriye de ayrılabilir. Birinci kategoride aile, şirkette yönetim kademelerini elinde tutmakta veya yönetim kurulunda etkin rol oynamakta, aynı zamanda da şirketin en büyük hissedarı olarak şirkette yer almaktadır. İkinci kategoride aile, şirketin yönetiminde etkin olmamakla beraber yine şirkette büyük hissedar olarak yer almaktadır. Üçüncü kategoride ise aile, şirketin yönetiminde etkin rol oynamakta fakat şirketin hissedarı olarak yer almamaktadır (Allouche, Amann, Jaussaud ve Kurashina, 2008).

Bir aile şirketinin profesyonelleşmesi üç adımda tanımlanmaktadır; şirkette bulunan kurucu aileye mensup çalışanların profesyonelleşmesi, şirkette bulunan aile mensubu olmayan çalışanların profesyonelleşmesi ve şirkete dışarıdan profesyonel yönetici sağlanması (Dyer, 1989; Hall ve Nordqvist, 2008). Bir aile şirketi için profesyonelleşmenin bu doğrultuda gerçekleştiği ve genellikle profesyonel yönetici istihdamının, şirket yönetiminde uzmanlığa gerek duyduğunda ve şirket stratejisi-aile değerlerini değiştirmeye gerek duyduğunda uygulandığı görülmektedir. Yine aile şirketlerinin, yönetim kurullarının profesyonelleşmesi için ilk adım olarak dışarıdan yönetici sağlanması yerine şirketin kendi bünyesinden profesyonel isimleri (aile üyesi olan/olmayan şirket çalışanları) tercih ettikleri saptanmıştır (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2010). Dyer, bu konuyu Levi's şirketini örnek vererek açıklamaktadır. Örnekte; Levi's şirketinin kurucusu Haas ailesi, aile üyelerini şirkette çalışmaya başlamadan Harvard Üniversitesi'nden MBA diploması almaya teşvik etmektedir. Aile şirketlerinde aile üyelerinin işletme eğitimi alması ve farklı şirketlerde bir süre çalışıp öğrenilen bilgilerle şirkete geri dönmeleri, sıkça karşılaşılan bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir örnekte de, bir aile şirketinin kurucusu oğlunu M.I.T.'ye göndererek MBA eğitimi aldirmakta fakat çocuk şirkete geri döndüğünde babası onun işletme eğitiminde öğrendiği bilgileri ve yeni fikirlerini dinlememekte ve bu durumda da çocuk kendini aldatılmış hissederek şirketi terk etmektedir (Dyer, 1989). Örneklerden de anlaşılacağı üzere, aile şirketlerinde gelecek planlamasının doğru biçimde yapılması gerekmektedir.

Eğer aile şirketinde kurumun devamını sağlayacak nitelikte varis yok ise şirket sahipleri (veya kurucuları) şirketin tamamını veya bir kısmını uygun gördüğü

profesyonel yöneticiye devredilmektedir. Bu yönetici, başta şirket sahibi olmak üzere danışmanların tavsiyeleri doğrultusunda belirlenmekte ve seçim şirket sahibinin istediği yönde gerçekleşmektedir. Kısaca nadir de olsa profesyonel yöneticilere şirket devredilmektedir.

Kurumsal yönetim anlayışını benimseyebilecek aile şirketlerinde, çetin tartışmaların riskini göğüsleyebilecek güçlü ilişkilere sahip olduğu; şirkete bağlılığın fazlaca olduğu; her şeyden önce kendinden önceki ve sonraki kuşaklar üzerinde düşünüldüğü; yeni iletişim becerileri geliştirmeye istekli olduğu; kontrol ettikleri şirkette gözetim odaklı bir kurumsal yönetim mekanizmasının oluşturulduğu veya oluşturulması ihtimalinin yüksek olduğu bilinmektedir (Ulukan, 2004). Bu tür şirketlerde, profesyonel yöneticiye, bu hususu dikkate alarak, gözetim odaklı yönetimi olumsuz yönde kişiselleştirmemesi ve bunun şirketin bir özelliği olduğunu kabul etmesi tavsiye edilmektedir.

Bugün dünyadaki şirketlere bakıldığında, yöneticisi kim olursa olsun, pek çok şirketin çekirdeğini aile şirketlerinin oluşturduğu görülmektedir. Ancak bu durum, onların şirketlerini mutlak olarak yönetmesi anlamına gelmemeli (Akdoğan ve Seyrek, 2004) ve bir aile şirketi gerektiğinde yeniden yapılanma sürecine girerek profesyonelleşmenin adımlarını atabilmelidir. Özetle, ‘aile şirketlerinde yönetim kötüdür veya iyidir’ anlayışı ile hareket etmenin doğruları bulmakta zorluk yaratması nedeniyle, aile şirketi için zayıf noktaların saptanması ve ona yönelik önlemlerin alınması konusuna önem verilmesi gerekmektedir. Her aile şirketi için unutulmaması gereken temel nokta; ailenin şirketin çoğunluk hisselerine sahip olması değil, şirketin yönetim faaliyetlerine verdiği önem olarak görülmektedir. (Akdoğan ve Seyrek, 2004) Ayrıca şirket, aile şirketi de olsa, şirket içi görev ve roller (genel müdür, yönetim kurulu üyesi, çalışan gibi) uygun biçimde verilmeli, iletişim ve çatışma çözümleri için kanallar geliştirilmelidir.

### **1.2.6. Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin Görevleri**

Bir aile şirketi için profesyonel yönetici, en genel manasıyla aileden olmayan ve şirkette sahipliği bulunmayan yönetici, daha detaylı manasıyla ise; konusunda uzman, yeterli birikim, deneyim ve portföye sahip, tüm yönetim ve yürütmeyi üstlenerek, insan kaynaklarından, kalite yönetim sistemlerine, halkla ilişkilerden, müşteri ilişkileri yönetimine kadar gerekli olan tüm yönetim ve yürütme sistemlerinin koordinasyonunu sağlayan ve iç ve dış pazarla ilgili çalışmalar yapan yönetici olarak tanımlanmaktadır (Hall ve Nordqvist, 2008; Kut, 2004). Profesyonel yöneticilerin bulunduğu aile şirketinde aile ise, planlamalar doğrultusunda yönetime destek vererek işin gelişmesi noktasında yardımcı olmak durumundadır.

Aile şirketinde bulunan profesyonel yönetici, şirketin uzun ömürlü olmasına katkıda bulunmakta ve aynı zamanda karlılığı arttırmakta ve hatta bağımsız üyeler ve danışmanlar kimi zaman aile şirketlerinde bir sonraki neslin lider adaylarının gelişimine katkı sağlayabilmektedirler (Ateş, 2005). Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin üstlendiği bir diğer görev de grup şirketlerinde yönetim kurulu üyeliği yapmak suretiyle, grup şirketlerini bir arada tutmak, koordine etmek ve ailenin kontrolünü devam ettirmek olarak belirtilmektedir. (Yıldırım-Öktem ve Selekler-Gökşen, 2010). Ayrıca aile şirketlerindeki profesyonel yöneticilerin, ataerkil, serbest ve katılımcı kültürün tam tersine bireysel performansa ve başarıya çok önem verdikleri; şirkette rekabete dayalı olan sistem içinde bireysel ödüller verilmesinde önemli rol oynadıkları; insanın doğasını nötr kabul ederek duruma göre ödül ve kontrol sistemi uygulanmasını sağladıkları görülmektedir (Ateş, 2005). Günümüz rekabet koşulları, her şirketin profesyonel yönetici ile çalışmasını gerekli kılmaktadır.

### **1.2.7. Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticiye Yaklaşım**

Profesyonel yönetim, şirketin temel kararlarında ve diğer bütün hiyerarşik yapılanmalarda belli bir aileye bağımlı olmaktan çok, uzmanlık ve yetenek ölçütlerine göre seçilmiş kişilerin yönetimde söz sahibi olması ölçütleri üzerine kurulmuştur. (Akdoğan ve Seyrek, 2004) Dolayısıyla profesyonelleşmeyi benimsemiş veya

benimsemek isteyen aile şirketi, profesyonel yönetici istihdamı fikrine sıcak bakmak durumundadır.

Aile şirketlerinde şirketin büyümesi, kurumsallaşma çabaları, aileye mensup yöneticilerin gerekli bilgi ve donanımına yeterli düzeyde sahip olmamaları veya bu bilgilere ulaşmak için yeterince çaba harcamamaları gibi nedenlerle ihtiyaç duyulan aile dışından profesyonel yöneticilerin aldıkları kararlara aile üyelerinin müdahale etmesi sık rastlanan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çözüm, yalnızca bunun önlenmeye çalışılması olmamalı, ayrıca aile bireylerinin şirket faaliyetlerine duyguları ile değil mantık ve zekaları ile yaklaşmaları ve profesyonel yöneticilere şirketlerinde görev ve yetki vermeleri de gerekmektedir.

Aile, şirkete yalnızca rasyonel bakış açısıyla bakmamakta ve onu kimi zaman adeta çocuğu gibi gördüğü için başkaları ile paylaşmamaktadır. Bu nedenle aile üyeleri, yabancıları içine almak ve önemli pozisyonlara getirmek konusunda çekingen davranmakta, şirketin büyümesini takiben sayıca ve bilgi olarak yetememeye başladıklarında dahi kilit pozisyonları kendi ellerinde tutarak aile odaklılıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar (Yamak ve Yıldırım-Öktem, 2008-b).

Yönetim perspektifinden bakıldığında, bir aile şirketinin en yaygın özelliği olan aile üyelerinin(oğul, yeğen, kardeş, damat gibi) şirkette genel müdürlük ya da üst düzey yönetim kademelerini doldurması, profesyonel yöneticilerin yeterince istihdam edilmemesi, profesyonel yöneticiler ile aileye mensup yöneticiler arasındaki görüş ayrılıklarının oluşturduğu problemler, aile şirketlerinde profesyonel yönetici istihdamında karşılaşılan en önemli sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Lee, 2006; Büyükbeşe ve diğ., 2004). Ayrıca şirketin kurucusu yönetimi profesyonellere devretmiş olsun veya olmasın, şirketindeki her faaliyetten haberdar olma, her faaliyeti kontrol etme isteğinin hemen hemen tüm aile şirketlerinde görülen bir durum olduğu ve bu durumun birinci ve sonraki kuşaklar ile profesyonel yöneticiler arasında ciddi sorunlara yol açtığı görülmektedir (Ulukan, 2004). Ayrıca aile sisteminin profesyonel sistemlere göre daha dinamik ve daha hızlı karar alabilen bir yapıya sahip olması, aileye mensup yöneticiler ile profesyonel yöneticiler arasında ekonomik çıkarlar ve davranışlar açısından

farklılıklar olması gibi unsurlar nedeni ile aile şirketlerinde şirket sahibi aileye mensup yöneticiler ve profesyonel yöneticiler arasında gerilimler, anlaşmazlıklar yaşanma ihtimali yüksek olduğu bilinmektedir (Baraz, 2006).

Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında ayrıca; karar alma, alınan kararı uygulama, ücretlendirme, eşit haklar, güç kazanma isteği gibi unsurlar nedeniyle sık sık sorunlar yaşanabilmektedir. Dolayısıyla bir aile şirketi, bünyesinde hem aileye mensup hem de profesyonel yönetici barındırıyorsa, bu iki tür yöneticiye de aynı maaşı vermek gibi eşit şartlar sunmalıdır, çünkü şirketin performansının kötü etkilenmesini ve yöneticiler arasında farklılıklar nedeniyle eşitsizlik doğmasını (Chua ve diğ., 2009) önlemek zorundadır.

Şirketteki profesyonel yöneticiler açısından sorun oluşturabilecek bir diğer konu; aile üyelerinin şirket saatleri dışında da görüşebilme fırsatlarının olması ve yöneticilerin, özellikle genel müdürlerin bu duruma, şirket hakkında konuşulan konulara dahil olmamasıdır. Ancak özel günlerde (örneğin doğum günü) aile mensuplarının ziyaret edilmesi gibi aile değerleri ile ilgili mutlaka bilgi sahibi olunması tavsiye edilmektedir (Blumentritt ve diğ., 2007).

Profesyonel yöneticiler ile şirket çalışanları arasında iletişim engelleri olduğu zaman, “bize karşı onlar” anlayışı, bir anlamda ötekileştirme düşüncesi gelişmekte ve profesyonel yöneticiler kilit yönetim pozisyonlarına getirildiğinde şirket çalışanları kariyer hedeflerini tehdit altında görmektedirler. Şirketin ve ailenin değerlerini her koşulda korumak için, aileye mensup yöneticilerin ve profesyonel yöneticilerin, çalışanları ile iyi iletişim kurmak adına; grup toplantıları, e-bültenler, yemekler düzenlemeleri ve şeffaf bir iletişim mekanizması oluşturulması gerektiği düşünülmektedir (Dyer, 1989). Ancak aileden olmayan yöneticilerin de aile şirketine aynı şekilde yaklaşması beklenmektedir. Aileden olmayan profesyonel yöneticinin aile şirketini bütün yönleriyle benimsemesi, şirketteki insanlarla uzlaşmada kilit nokta olarak görülmekte, profesyonel bir yönetici için, büyük bir aileye ve büyük bir şirkete girdiğinde önem kazanan ‘uzlaşma sağlama yeteneğinin’ gerekli bir özellik olduğu

söylenmekte (Blumentritt ve diğ., 2007), ayrıca bir şirkette kurucu/hissedar ailenin beklentilerini iyice kavrayabilmesi gerekmektedir.

Bazı yaklaşımlar, profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde çalışırken iş tatminleri ve motivasyonlarının düşük olmasına sebep olmaktadır. Bunlar; aile şirketlerinde genel olarak insana yeterli düzeyde yatırım yapılmaması; organizasyon şeması, görev tanımları, yetki ve sorumluluk dengesinin genel olarak olmaması; çalışanlar ve sahipler arasında “biz ve onlar” ayırımının olması; şirket sahiplerinin genellikle kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve işi daha fazla biliyor görmeleri şeklinde belirtilmektedir. Birtakım araştırmalarda da aile şirketlerindeki profesyonel yöneticilere bakış açıları incelenmiş ve çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Bir araştırmaya göre, şirkette çalışan aile mensuplarının profesyonel yöneticileri izlemesinin muhtemel olduğu kanaatine varılmış (Lee, 2006), başka bir araştırmada aile şirketlerinde çalışan profesyonellerin aile üyelerinden oluşan yönetimi denetleyebilme yetkisinin uygun görülmediği kanaatine varılmıştır (Gümüştekin ve Adsan, 2006).

Bazı aile şirketlerinde ise yönetiminin yeni nesle devredilmesi aşamasında profesyonel bir yöneticiye gerek duyulduğu görülmektedir. Mevcut yönetimin emekliye ayrılması fakat yeni gelecek olan neslin şirket yönetimi için hazır olmaması, başka bir ifade ile yeni neslin profesyonel yöneticiler tarafından yönetime hazırlanması ihtiyacı ortaya çıktığında, şirket yönetiminin profesyoneller ile sorun yaşaması beklenmemektedir.

Aile şirketlerinde yönetim, üstün nitelikli profesyonelleri işe alıp motive edebilmeli, onlara görevlerini başarı ile yerine getirebilmeleri için özgürlük alanları tanımalı ve söz konusu yöneticileri “dışarıdan gelenler” olarak değil, takımın bir üyesi olarak benimsemelidir (Büyükbeşe ve diğ., 2004). Şirketin profesyonel yöneticiyi benimsemesi durumunda, yabancılık çekmeyen profesyonel yönetici görevlerini başarıyla icra edecek ve şirketin çıkarlarını aile bireylerinin kişisel çıkarlarının üzerinde tutacaktır. Bu doğrultuda aile şirketlerinde, küreselleşen dünyada rekabet üstünlüğü sağlamak ve kurabilmek için, profesyonel yöneticilerin yönetsel bilgi ve deneyimlerinden yararlanmak gerektiği görüşünün benimsenmesi, profesyonel

yöneticilerden sağlanacak faydanın arttırılabilmesi için ise aile bireylerinin profesyonel bilgi gerektiren yönetsel faaliyetlere müdahalelerini azaltması ve bu alanlarda profesyonel yöneticilerin daha fazla ve özgürce hareket edebilmelerine imkan tanınması gerekmektedir (Büyükbeşe ve diğ., 2004).

## **2.0. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM KURULLARININ PROFESYONELLEŞMESİ: YAZIN TARAMASI**

Aile şirketlerinde profesyonelleşme denildiği zaman, yönetim kurulu, genel müdür, genel müdür yardımcılarında oluşan şirketin üst yönetim kadrosunun profesyonelleşmesi anlaşılmaktadır. Örneğin, Akdoğan (2004) bir şirketin yönetimi olarak; genel müdür, fonksiyonel bölüm sorumluları, kısım şeflerini tanımlamaktadır. Minichilli ve diğ. (2010) üst yönetim kadrosu olarak; genel müdür, finans müdürü, yönetim kurulundaki yöneticiler ve yönetim kurulu başkanını ele almakta ve incelemektedir.

Aile şirketlerinin hemen hemen hepsinde en temel ortak özelliklerden biri söz konusu şirketlerde tepe yönetiminde aile bireylerinin ağırlıklı olarak yer almasıdır (Akdoğan, 2004). Ancak aile şirketlerinde girişimcilikten kurumsal yönetime geçiş sürecinde en sık karşılaşılan değişimlerden biri; şirket yönetiminin, özellikle yönetim kurulunun değişmesi, yenilenmesidir. Bu değişim, profesyonel yöneticilerin şirket bünyesine katılması ile gerçekleşmektedir (Chua ve diğ., 2009).

Durumsallık yaklaşımına göre şirket büyüdükçe ve faaliyet alanları çeşitlendikçe, şirket içi ve şirket dışı çevresel karmaşıklık arttıkça, bu karmaşıklık ve büyüklük ile başa çıkacak profesyonel yönetim, deneyim ve çeşitliliğe olan ihtiyaç da artmaktadır (Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2011; Kula, 2005). Aile şirketlerinde iş hacminin artması gibi önemli nedenlerle şirkette yeniden organize olunma sürecine girilince profesyonel yönetim ihtiyacı doğmakta ve aile bireyleri kendilerinden daha başarılı olduklarına inandıkları yöneticilere yönetimde fırsat tanımaktadır (Dyer, 1989). Bu kapsamda;



**Varsayım 1.a: Aile şirketlerinin ölçeği arttıkça yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyi artacaktır.**

**Varsayım 1.b.: Aile şirketlerinin yaşı arttıkça yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyi artacaktır.**

Aile şirketlerinin yönetim kadrosu, tüm diğer şirketlerde olduğu gibi, aile şirketlerinin etkinliği, verimliliği ve performansı açısından önem taşımaktadır. Bir şirkette performansın ve karın artırılması için satışların artırılması, iş maliyetlerinin optimize edilmesi gibi faaliyetlerin yanında, yönetim kurulunun kompozisyonu, çalışma biçimi ve etkinliğinin de büyük önem taşıdığı düşünülmektedir (Karpuzoğlu-Özelmas, 2010, Deloitte, 2009; Dyer, 2006; Ekşi ve diğ., 2010). Bu durumda, etkin bir tepe yönetiminin, şirket etkinliğini ve verimliliğini yakından etkileyeceğini varsaymak mümkündür. Tepe yönetiminin ve özellikle de yönetim kurullarının özellikleri ve şirket sonuçları üzerindeki etkilerini inceleyen birçok akademik çalışma yapılmış ve çeşitli yönetim kurulu özellikleri, örneğin yönetim kurulunun büyüklüğü, yönetim kurulunda görev alan bağımsız, kadın veya danışman üyelerin sayısı ve özellikleri, yönetim kurulu başkanlarının ve genel müdürlerin özellikleri ve çift göreve sahip olup olmamaları ile şirket sonuçları arasındaki ilişkiler kapsamlı olarak incelenmiş ve incelenmeye devam etmektedir (Turgut ve Dicle, 2004; Gümüştekin ve Adsan, 2006; Kula, 2005; Hermalin ve Weisbach, 2003; Anderson ve Reeb, 2003; Amit ve Villalonga, 2006; Arslan, 2006; Siciascia ve Mazzola, 2008; McCabe ve Nowak, 2008; Ararat ve diğ., 2010; Berghe ve Levrau, 2004; Baysinger ve Butler, 1985).

Aile şirketlerinde profesyonelleşme amacıyla profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi kadar, mevcut yöneticilerin de gerekli beklentileri karşılaması aranmaktadır. Bu doğrultuda günümüz aile şirketlerinde birinci nesilden sonraki nesillerin, şirket yönetiminde başarılı olmak için uygun mesleki eğitim, sektörel deneyim, bilgi ve beceriye sahip olması sağlanarak 'profesyonel yöneticilik' konumuna hazırlanması olumlu bir uygulama olarak düşünülmektedir (Gils ve diğ., 2008). Gümüştekin ve Adsan (2006) araştırmalarında, araştırmaya katılan aile şirketlerinin tamamında üst yönetim kadrolarında yer alan kişilerin, işlerinde daha başarılı olmaları adına gerekli tüm olumlu

özelliklere (eğitim, alışkanlık, deneyim sahibi olma, sağlıklı ve dengeli aile yaşamı gibi) sahip olduklarını saptamıştır.

şirketlerin performansını etkilediği dűřünűlen profesyonel yönetici mevcudiyeti, çeşitli çalışmalarda incelenmiş ve farklı sonuçlara ulaşılmıştır. (Stano, 1976; Siciascia ve Mazzola, 2008, McConaughy, 2000; Blumentritt ve diđ., 2007; Kula, 2005; Dyer, 1989; Hermalin ve Weisbach, 1988). Aile mensubu yöneticilerin şirket performansına olumlu katkıda bulunduğu birçok araştırmada saptansa da (Lee, 2006, Anderson ve Reeb; 2003), şirketlerin performansının dűřmesi sonucunda profesyonel yönetici ile çalışılması veya dűşmemesi amacıyla profesyonel yöneticilerden yararlanılması (Hermalin ve Weisbach, 1988) yaygın bir görűş olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile şirketlerinde yönetsel sorunların olmaması ve finansal performansın dűşmemesi amacıyla, yönetim kurulunda profesyonel yöneticilerin de yer alması gerektiğine inanılmaktadır (Astrachan ve diđ., 2006).Aile şirketlerinde yöneticilerinin, aile üyesi olan veya olmayan profesyonel yöneticilerden oluşmasının, şirketin uzun dönemli karlılığı ve mevcudiyeti açısından yarar sağladığı ve şirket dışından sağlanan profesyonel yöneticilerin şirket performansını arttırdığı dűřünülmektedir (Hermalin ve Weisbach, 1988).

Aile şirketlerinin yönetim kurullarında yaygın biçimde görűlen aile üyesi yöneticilerin oranı, şirket performansının yükseltilmesi söz konusu olduğunda değişebilmekte ve performans ile doğrudan ilişkili olduğu saptanan yönetim kurulu etkinliğinin (Kula ve Tatođlu, 2006) sağlanabilmesi için aile üyesi olmayan profesyonel yöneticiler getirilebilmektedir. Yönetim kurullarında yer alan profesyonel yöneticiler arasında performansa etkisi bakımından önem arz eden yöneticiler; genel müdürler, bağımsız üyeler ve şirket yöneticileri olarak görűlmektedir. Söz konusu yöneticilerin performansa etkisi konusunda farklı sonuçlara ulaşıldığı; örneğin bağımsız yönetim kurulu üyelerinin şirket faaliyetleri ile ilgili bilgiden yoksun olmaları nedeniyle şirket performansını dűşürdüđu, fakat başarısız yöneticilerin yerine geçmeleri sayesinde şirket performansını yükselttiği (Yurtođlu ve diđ., 2010) ve şirketlerin özellikle dűřük performans sergiledikleri dönemde bağımsız üye bulundurarak (Bhagat ve Black, 2002) şirket performansının artmasına katkı sağladıkları dűřünülmektedir. Bu kapsamda;

**Varsayım 2: Aile şirketlerinin yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyi ile şirket performansı arasında aynı yönlü bir ilişki bulunacaktır.**

## **2.1. Aile Şirketlerinde Yönetim Kurullarının Özellikleri ve Profesyonelleşme**

Şirketlerin yönetim kurullarının temel görevleri arasında stratejik kararlar alma ve politikalar geliştirme, şirket yönetimine tavsiye ve fikir verme, bilgi sağlama gibi alanlarda destek sağlama, düzenli raporlar ve resmi tutanakları tutma, kurulda alt komitelerin yer almasını sağlama, kontrol mekanizmasını planlı ve biçimsel bir sistem içine oturtma, şirketi temsil etme, şirket dışı aktörlerle ilişkileri sürdürme ve meşruiyet kazanmayı saymamız mümkündür (Corbetta ve Salvato, 2004; Hermalin ve Weisbach, 2003; Bammens ve diğ., 2008; Kula, 2005, Sayın-Ünlü ve Selek, 2004). Ayrıca etkin bir yönetim kurulunun şirket performansı üzerindeki etkisi yalnızca önemli stratejik kararlar olarak değil, aynı zamanda yönetim kadrosunun yapısını şekillendirerek de gerçekleşebilmektedir (Bammens ve diğ., 2011). Dolayısıyla üst yönetim kadrosuna şekil veren ve performansını takip eden yönetim kurullarında, işbirliği ve güç dengesinin kurulmasında başarılı olduğu takdirde en iyi yönetimin sergilenebildiğini söylemek mümkündür (Finegolg ve diğ., 2007).

Şirket etkinliği ve verimliliği için son derece önemli olan yönetim kurulları profesyonelleşme açısından bazı önemli değişikliklere sahne olmaktadır. Yapılan araştırmalar bağımsız yöneticilerin yönetim kurullarında gittikçe ağırlık kazandığını, yönetim kurullarında bulunan yöneticilerin geçmişlerindeki çeşitliliğin arttığını, kadınların ve azınlıkların yönetim kurullarında sayıca artmaya başladığını, farklı ülkelerden gelen yabancı yöneticilerin yönetim kurullarında temsil edilmeye başladığını, denetim komitesinin, kamu politikaları ve tazminat komitelerinin önem kazandığını göstermektedir. (Weidenbaum, 2005; Erhardt, Werbel ve Shrader, 2003). Bugün yönetim kurullarının denetim, teftiş, finans, yatırım, insan kaynakları, atama, kurumsal yönetim gibi komitelere sahip olması gerektiğine dair yaygın görüş olmasına rağmen (Dimma, 1995), her aile şirketinin yönetim kurulunun bu tür komitelere ayrılması zorunluluğu bulunmaktadır. Türkiye'deki aile şirketlerinin yönetim kurullarının da, Türk

Ticaret Hukuku'na göre, komitelere ayrılması zorunlu olmamakla beraber komitelerin görevlerini kurula üye bireylerin üstlenebildiği bilinmektedir (Kula, 2005).

Türkiye'de aile şirketlerinin yönetim kurulu özellikleri ile ilgili yapılan çalışmalarda; kurulların sayıca az ve pasif ve çoğunlukla aile mensubu üyelerden oluştuğu, sık toplanmadığı, etkin bir yönetimin ve bilimsel ölçütlere dayanan ve planlı kontrol mekanizmalarının söz konusu olmadığı, şirket sahibinin şirket üzerindeki etkililiğinin devam ettirilmesini sağladığı belirlenmiştir (Buğra, 1994; Sayın-Ünlü, 2004; Ateş, 2005). Ayrıca, kurullarda azınlık hissedarların zayıf temsili, yüksek sahiplik kontrolü ve yönetimde aile hakimiyeti görülmekte olup (Yurtoğlu ve diğ., 2010); rakamsal olarak; Türkiye'deki aile şirketlerinin yönetim kurullarında koltukların % 20'sinde aile üyelerinin, % 47'sinde holding bünyesindeki diğer şirketlerin veya aynı ailenin yönetiminde olan şirketlerin yöneticilerinin ve % 33'ünde şirket dışından sağlanan üyelerin (bunların %10 diğer şirketlerin yöneticisidir, % 40'ının ise sürekli çalıştığı bir işi yoktur.) bulunduğu saptanmıştır (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Türkiye'deki aile şirketlerinde dışarıdan yönetim kurulu üyesi buldurmanın da, sembolik de olsa, bazı ilişkiler kurmak, fikir ve tavsiye sağlamak adına daha önceleri de rastlanan bir durum olarak gözlendiği, fakat piyasada bağımsız üye bulma ve buldurmanın Türkiye'deki aile şirketleri için yeni sayılabilecek bir kavram olması sebebiyle uygulamada sıkıntılar doğurduğu bilinmektedir (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Bu kapsamda, Türkiye'de aile şirketlerinin yönetim kurullarında her zaman söz sahibi olma ve yetki ve kontrolü aile üyesi olmayan kişilerle paylaşmama (Kesken, Kelgökmen, Çapraz ve Ayyıldız, 2006) isteğinin profesyonelleşme açısından sorun yarattığını öne sürmek mümkündür. Bu bağlamda, incelememizin amacı, Türk aile şirketlerinin yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyini incelemek olarak belirlenmiştir.

Yönetim kurullarının profesyonelleşmesi konusunda yapılan çalışmalarda, profesyonelleşmenin göstergeleri olarak yönetim kurulu büyüklüğü, profesyonel yöneticilerin oranı ve şirket dışı üyelerin varlığı incelenmiş ve değerlendirilmiştir. (Dalton ve diğ., 1999; Zahra&Pearce, 1989; Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010). Ancak bu noktada belirtilmesi gereken bir husus vardır. Bu husus; yönetim kurullarında yer

alan ve aile üyesi olmayan yöneticilerden bağımsız üyeler ile dışarıdan sağlanan üyelerin, kimi zaman aynı anlamda kullanılsa da, farklı anlamlar taşımasıdır. Özellikle aile holdinglerinin yönetim kurullarında, bağımsız olmayan dışarıdan yöneticilerin varlığı göze çarpmakta, bu yöneticilerin geçmişte veya halen holdinge bağlı grup şirketleri ile ilişkisi olan profesyonel yöneticiler olabileceği belirtilmekte (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008) ve bu yöneticilerin dışarıdan sağlanan ama bağımlı yöneticiler olduğu kanaatine varılmaktadır.

Profesyonelleşmenin önemli bir boyutu olan dışarıdan sağlanan yöneticiler, kurumsal yönetim yazınında bağımlı ve bağımsız olarak iki kısma ayrılmakta (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2010) ve iki kısım da incelemeye değer görülmektedir. Bu çalışma kapsamında ise, diğer çalışmalarla paralel olarak, yönetim kurulu büyüklüğü ve aile üyesi olmayan şirket yöneticileri, genel müdür ve bağımsız üyelerin düzeyi ve özellikleri profesyonelleşme kapsamında incelenecek ve sorgulanacaktır.

### **2.1.1. Yönetim Kurulu Büyüklüğü ve Profesyonelleşme**

Türkiye’de ilgisiz çeşitlendirme stratejisi izleyen ve aile kontrol ve yönetiminde olan şirket grupları baskın örgütlenme şekilleri olarak karşımıza çıkmaktadır. (Buğra, 1994; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010). Bu türde faaliyet gösteren aile şirket gruplarında yönetim kurullarının üye sayısının diğer aile şirketleriyle karşılaştırıldığında daha fazla olduğu belirlenmiştir (Dalton ve diğ., 1999). Bu kapsamda bir aile şirket grubunun bağlı şirketi olan organizasyonlarda yönetim kurulu üye sayısının fazla olmasıyla beraber, aile üyesi olmayan yönetici sayısının yüksek olacağını ve buna paralel olarak profesyonelleşme düzeyinin daha yüksek olacağını beklemek mümkündür.

**Varsayım 3: Profesyonelleşme düzeyi, bağımsız aile şirketleri ile karşılaştırıldığında aile grubuna bağlı şirketlerde daha yüksek olacaktır.**

Kurumsal yönetim yazınında yönetim kurulu büyüklüğü ve özellikle de şirket performansı üzerindeki etkileri konusunda oldukça fazla çalışma bulunmakta, fakat bu

çalışmaların sonuçları yönetim kurulu üye sayısı ve şirket performansı arasındaki ilişkinin yönü hakkında birbiriyle çelişen bulgular sunmaktadır (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2010; Hermalin ve Weisbach, 2003; Abdulsamad, Amir ve İbrahim, 2008; Dalton, Daily, Johnson ve Ellstrand, 1999). Özellikle aile yönetimindeki şirketlerde, yönetim kurulu üye sayısının fazla olmasını aktiflik ve etkinliğin bir göstergesi olarak yorumlayan çalışmalar söz konusudur (Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010). Ayrıca kurumsal yönetim yazınında sayıları 5 ila 9 arasında değişen yönetim kurullarının en etkili yönetim kurulu olduğunu düşünen çalışmalar da yer almakta (Astrachan ve diğ., 2006) fakat üye sayısının fazla olması beraberinde koordinasyon, etkili iletişim sorunları ve takım çalışması geliştirmede zorlukları da beraberinde getirebilmektedir. (Felton, Hudnut, ve Witt, 1995; Astrachan ve diğ., 2006). Diğer taraftan sayıca az kişiden oluşan yönetim kurullarında grup uyumu, odaklanma, katılım, etkileşim ve müzakerenin sağlanması ihtimali fazla olmakla beraber, fazla kişiden oluşan yönetim kurullarında da bu özellikler sağlanabilmektedir. (Dalton ve diğ., 1999). Ayrıca yönetim kurulunun sayıca fazla kişiden oluşması, kurulun stratejik kararlar alma yeteneğini kısıtlayabilmekte ve yine bu kurullarda üyelerin daha az katılımcı, daha az uyumlu ve daha az mutabık olmalarına neden olabilmektedir. Yermack ve Eisenberg, kurulun büyüklüğü ile şirketin performansı arasında ters yönlü bir ilişki saptamış ve zedeleyebileceğini öne sürmüştür.

Hermalin ve Weisbach (2003) da benzer şekilde, yönetim kurulu büyüklüğü ve şirket performansı arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Yapılan benzer bir çalışmada da, yönetim kurulu büyüklüğünün şirket performansını olumsuz etkilediği, az sayıda kişiden oluşan yönetim kurullarının daha yüksek performans sağladığı belirlenmiş ve yönetim kurulundaki kişi sayısının şirketlerin performansını geliştirmede iyi bir kurumsal yönetim mekanizması olduğu sonucuna ulaşılmıştır (İbrahim ve diğ., 2008).

Türkiye'deki kurumsalcı baskılar şirketlerin yönetim kurullarının oluşumları ve özellikleri üzerinde belirleyici bir etki yapmaktadır. SPK ve TUSİAD gibi kurumların küçük yatırımcı ve hissedarların haklarının korunabilmesi açısından yönetim kurulu üye sayılarının ve kuruldaki bağımsız üye oranının artırılması yönünde güçlü telkinleri

bulunmaktadır (TÜSİAD, 2002; SPK, 2011, Karpuzoğlu-Özelmas, 2010). Bu kapsamda yönetim kurullarının profesyonelleşmesi açısından yönetim kurulu büyüklüğü incelenmek istendiğinde, özellikle aile şirketlerinde şirketin ölçeğinin artmasıyla birlikte yönetim kurulu üye sayısı artıkça, aile üyesi olmayan üyelerin sayısının artacağı ve dolayısıyla profesyonelleşme düzeyinin yükseleceğini varsaymak mümkündür.

**Varsayım 4: Aile şirketlerinde yönetim kurulu büyüklüğü arttıkça, yönetim kurulunun profesyonelleşme düzeyi artacaktır.**

## **2.2. Yönetim Kurulunda Aile Mensubu Olmayan Üyeler ve Profesyonelleşme**

Aile şirketlerinin büyük hissedar olan aile tarafından kontrol edildiği ve yönetildiği Türkiye gibi tüm gelişmekte olan ülkelerde yönetim kurullarında aile üyeleri yüksek oranda yer almaktadır (Yurtoğlu ve diğ., 2010). Akademik literatürde bu türde bir kontrol ve yönetimin şirket etkinliği ve performansı üzerindeki etkileri sürekli olarak sorgulanmakta ve farklı ülke ve örneklemelerden çelişkili sonuçlar konunun daha da tartışmalı hale gelmesine katkıda bulunmaktadır. Örneğin, Anderson & Reeb (2003), Amit & Villalonga (2006) ve Lee (2006) araştırmalarında, aile şirketlerinde bağlılığın ve çalışanların üretkenliğinin artmasının, performansın artmasını sağladığını bulmuşlardır.

Aile şirketlerinde diğer şirketlerde olmayan güven, sadakat, özveri, bağlılık gibi unsurların şirketin performansı üzerinde olumlu etki oluşturması ve dolayısıyla yüksek finansal performans sergileyen aile şirketlerinde aile yönetiminin şirketin sürekli ve hızlı büyüme, kar marjı ve istihdamı konusunda olumlu gelişmeleri beraberinde getirmesi genel kabul görmüş bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır (Anderson ve Reeb, 2003; Amit ve Villalonga, 2006; Lee, 2006; Braun, 2007; Blumentritt ve diğ., 2007). Ayrıca şirkette bulunan aileye mensup yöneticilerin şirketin performansını arttırmak için zaman ve enerjilerinin büyük kısmını harcayacakları ve kendi kişisel hayatları ile şirket hayatlarını birbirine entegre ederek şirket sonuçlarına olumlu katkı sağlayacakları belirlenmiştir (Blumentritt ve diğ., 2007). Sahip yöneticilerle karşılaştırıldığında, şirketin yönetim kadrosunda aileden olmayan yöneticilerin yer almasının, şirketin sosyal

sermayesini arttırdığını; bu durumda da farklı kaynaklardan bilgi akışı elde etmenin kolaylaştığı araştırmacılar tarafından öne sürülmektedir (Siciascia ve Mazzola, 2008). Ayrıca şirketin kurucusunun profesyonel yöneticilerden farklı olarak, şirketin kültürünü sürdürebilmek için de çalıştığını ve şirketin performansı ve gelişiminde önemli katkılarının olduğunu (Dalton ve Daily, 1992), hissedarlar ile yöneticiler arasındaki anlaşmazlık ihtimalini azalttığını (McConaughy, 2000) söylemek de mümkündür.

Diğer taraftan aile kontrol ve yönetiminin şirket sonuçları üzerinde olumsuz etkilere neden olduğunu öne süren araştırma bulguları da söz konusudur. Şirket kurucusu aile üyelerinin yönetimde olmamasının, çalışan ve yöneticilerin motivasyonunu kötü etkileyerek performansın düşmesine neden olduğunu ve kurucunun yönetiminde olduğu şirketlerde daha yüksek kar sağlandığını öne süren çalışmalar olduğu kadar (Stano, 1976), kurucunun şirket yönetiminde olmasının finansal performansa bir etkisi olmadığını saptayan çalışmalar da mevcuttur (Flamholtz, 1986; Dalton ve Daily, 1992). Özellikle aile mensubu yöneticilerin hissedarlık, sahiplik ve yönetsel görevlerini ayırt etmekte güçlük çektiği şirketlerde karar alma sürecinde sorunlar yaşanabildiği, rol karmaşası sebebiyle sorumluluğun azalabildiği, dolayısıyla pasif yönetim riskini ve kötü finansal sonuçların ortaya çıkabileceği belirlenmiştir (Astrachan ve diğ., 2006). Siciascia ve Mazzola (2008) ise, yönetimde aile bireylerinin bulunması ve şirket performansı arasında ters U şeklinde bir ilişki saptamış; diğer bir deyişle aile üyesi yöneticilerin ve aile üyesi olmayan yöneticilerin dengeli dağılımının daha yüksek performans sağlayacağını belirtmiştir.

Aile yönetiminin eksikliğini ve performansa katkısını sorgulayan yazının odaklandığı diğer bir tartışmalı ama profesyonelleşme açısından önemli alan, genel müdür ve yönetim kurulu başkanının aileden olmasının ve bu iki görevin aynı kişi tarafından gerçekleştirilmesinin şirkete katkıları ve performans üzerindeki etkileridir (McConaughy, 2000; Minichilli, 2010; Anderson ve Reeb, 2003; Blumentritt ve diğ., 2007; Astrachan ve diğ., 2006; Lin ve Hu, 2007; Yamak ve Yıldırım-Öktem, 2008-a).

Yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün aile mensubu olması ve bu iki görevin tek kişide toplanması aile şirketlerinin tipik bir özelliği olduğunu ve aile bireylerinin



doğrudan hisse sahibi oldukları şirketlerde çift görevlilik yapısının benimsenme olasılığının arttığını söylemek mümkündür (Daily ve Dollinger, 1993; Yamak, Ertuna ve Bolak, 2006). Türkiye'deki aile şirketlerine bakıldığında aile bireylerinin yönetime katılmalarının yaygın bir uygulama olduğu yapılan çalışmalarda görülmüştür (Yamak ve diğ., 2006; Büyükbeşe ve diğ., 2004; Lee, 2006). Özellikle genel müdürün, şirketin kurucusu veya büyük hissedarlarından biri veya aynı aile mensubu olması en sık karşılaşılan durumdur (Lin ve Hu, 2007; Hillier ve McColgan, 2009). Yine aynı şekilde, yönetim kurulu başkanı genellikle şirketin büyük hissedarları arasından seçilmekte ve aile şirketlerinde de bu kişi genelde büyük hissedar olan ailenin bir üyesi olmaktadır. (Karpuzoğlu-Özelmas, 2010).

Her ne kadar aile şirketlerinde yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün aynı kişi ve aile üyesi olmasının (birleşik liderlik yapısı veya çift görevlilik de denilebilir) performansa etkileri konusunda görüş farklılıkları bulunsa da (Turgut ve Dicle, 2004; Ranft ve O'neill, 2001; Finegolg ve diğ., 2007; Kula, 2005; Rechner ve Dalton, 1991; Boyd, 1995; Brickley ve diğ., 1997; Donaldson ve Davis, 1991; Arslan, 2006; Petra, 2005; Yamak ve diğ., 2006) şirketlerde yapının profesyonelleşmesi sonucunda beklenti, yönetim kurulu başkanlığı ve genel müdürlük pozisyonlarının birbirinden ayrışması (Yamak ve diğ., 2006) ve genel müdürün aile üyesi olmayan bir kişi olması yönündedir. Yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün, kurulların şeffaflık ve hesap verebilirliğini geliştirebilmeleri için ayrı kişiler olması gerektiğine, yönetim kurulu başkanının ayrı olduğu zaman bağımsız olduğu için değerlendirmelerinde daha adil olduğu ve bu bağımsız yapının kurul ile yönetim birimleri arasında aktif müzakere ve görüşmeleri kolaylaştırdığına inanılmakta; ayrıca şirket performansının, yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün ayrı kişiler olması ile olumlu yönde ilişkili olduğu bilinmektedir (Kula, 2005). Kısaca ortaya çıkabilecek her türlü sorun ve çatışmanın önlenmesi için; aileden olmayan bir genel müdürün şirkete çeşitlilik ve deneyim getireceğine inanılmaktadır (Petra, 2005).

Sermaye Piyasası Kurulu'nun, bu yönde bir kural getirilmese de, borsa şirketlerinin esas alacakları Kurumsal Yönetim İlkelerini düzenlemek amacıyla yayınladığı tebliğde, çift görevliliğe dair esastan şöyle bahsedilmektedir (4.2.6. madde):

“Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdürün aynı kişi olmasına karar verilmesi durumunda, söz konusu husus, gerekçesiyle birlikte genel kurulda ortakların bilgisine sunulur ve faaliyet raporunda gerekçeli açıklamaya yer verilir”. (SPK, 2011)

**Varsayım 5: Yönetim kurulu profesyonelleşme düzeyinin yüksek olduğu şirketlerde, yönetim kurulu başkanının çift görevli olma durumu daha düşük olacaktır.**

Çalışma kapsamında aile üyesi olmayan yöneticiler, şirket yöneticileri ve dışarıdan bağımsız yöneticiler başlıkları altında daha detaylı olarak incelenecektir.

### **2.2.1. Aile Üyesi Olmayan Şirket Yöneticileri**

Aile şirketlerinin yönetim kurullarında şirkette fiilen çalışan, icracı ve aile üyesi olmayan üst düzey yöneticilerin de görev almaları söz konusu olabilmektedir. Bu durum yönetim kurullarının profesyonelleşmesi açısından önemli bir gelişmedir.

Aileden olmayan yöneticilerin şirkette yer alması çeşitli araştırmalarda incelenmekte ve çoğunlukla olumlu sonuçlar elde edilmektedir. Aile şirketlerinin yönetiminde aileden olmayan bir genel müdürün, aileye mensup bir genel müdüre göre şirkete daha fazla yarar getireceğine ve büyümesini sağlayacağına (McConaughy, 2000), aileye mensup olmayan yöneticilerle çalışmanın, rekabetin yoğun olduğu pazarda şirketlerin konumlarını korumasını ve gelişmesini sağlayacağına, daha sofistike finansal stratejileri ve karı beraberinde getireceğine (Blumentritt ve diğ., 2007) inanılmaktadır. Aileden olmayan başarılı bir yöneticinin varlığı; tatmin olmuş bir aile, olumlu sonuçlanan şirket faaliyetleri ve başarılı bir yönetimi beraberinde getirmektedir. (Blumentritt ve diğ., 2007). Ayrıca aileden olmayan yöneticilerin başarılı olmaları adına, şirkette ailenin bir parçası gibi benimsendikleri görülmektedir.

Yönetim kurullarında aileden olmayan üyelere bakıldığında, şirket içinden ve dışından yönetim kurulu üyeleri şeklinde sınıflandırıldıkları görülmektedir. İçeriden yönetim kurulu üyeleri, şirkette yönetici olarak çalışanları ve şirketin emeklilerini

kapsamaktadır, ancak asıl istenen şirkette üst düzey yöneticilik yapan icracıların yönetim kurullarında bulunmasını sağlamaktır. Dışarıdan yönetim kurulu üyeleri ise bağımlı ve bağımsız olarak ayrılmakta, bağımlılar aile grup şirketlerine (holdinglere) bağlı yöneticileri kapsamakta, bağımsızlar ise şirketle hiçbir bağı olmayan yöneticileri ifade etmektedir (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008).

Büyük ölçüde ailenin sahipliği ve yönetimi altında olan, birbiriyle ilişkili olmayan alanlarda faaliyet gösteren ve merkezi olarak yönlendirilen şirketlerden oluşan Türkiye'deki holdinglerin, kurumsal yönetim ile ilişkili yazında, özel sektörün en örgütlenmiş veya Türkiye'de yaygın kullanılan tabirle en kurumsallaşmış kesimini oluşturdukları ileri sürülmektedir (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Daha önce de belirtilmiş olduğu gibi aile şirket grupları Türkiye'de baskın örgütlenme şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle aslında hukuksal açıdan tek başına bağımsız bir şirket şeklinde örgütlenmiş şirketlerin aslında yönetsel açıdan bir şirket grubuna bağlı olması çok sık rastlanan bir durumdur. Bu nedenle bir şirket grubuna bağlı olan aile şirketlerinin yönetim kurulları incelendiğinde, aile dışından olan üyelerin bir kısmının ilgili şirket yöneticisi değil de ana merkez şirket yöneticisi olduğu gözlenebilmektedir. (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008; Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010). Aile holdinglerine bağlı şirketlerde yapılan bir araştırmada, yönetim kurullarının yüzde 70 oranında grup içi diğer veya ana holding yöneticiler tarafından oluşturulduğu saptanmıştır (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Bunun en önemli nedeni olarak şirket ana merkezinin bağlı şirketleri kontrole etme ve aynı zamanda farklı bağlı şirketleri arasındaki iletişim ve koordinasyonu güçlendirme eğilimidir (Maman, 1999). Dolayısıyla aile şirketlerinde yönetim kurullarının büyük ölçüde aile üyeleri ve holdingin merkezi yapısının üst düzeylerinde ve bazı diğer grup şirketlerinde görev alan yöneticilerden oluşması beklenmektedir. (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008) Araştırmamızın hedef kitlesini oluşturan şirketler arasında aile holdinglerine bağlı şirketler de yer almakta, dolayısıyla şirketlerin yönetim kurullarında bulunan bağımlı yöneticiler, konumuz için de önem taşımaktadır. Bu kapsamda;

**Varsayım 6: Aile şirketlerinde yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyi arttıkça yönetim kurullarında merkez şirket yöneticileri ve grup şirket yöneticilerinin görev alma düzeyi yükselecektir.**

Diğer taraftan hangi yöneticilerin genellikle yönetim kurullarında sandalye sahibi olduğu veya olması gerektiği konusunda yaygın bir fikir birliği bulunmamaktadır. Salmon (Weidenbaum, 2005), bir yönetim kurulunda şirket içinden yalnızca üç kişi olması gerektiğini düşünürken; *CEO* (genel müdür), *CFO* (finans müdürü), *COO* (operasyon müdürü), Baysinger ve Butler de (1985), ideal bir yönetim kurulunda, şirkette çalışan veya emekli genel müdürden başka yönetici bulundurulmaması gerektiğini düşünmektedir. İlgili yazın taraması yaptığımızda, yönetim kurullarında görev yapan şirket yöneticisi olarak daha çok *CEO*'ların incelendiği ve yönetim kurullarında varlıklarının sorgulandığı görülmektedir. *CEO* kavramına Türkçede tam karşılık bulamamakla beraber, en yaygın karşılık olarak 'genel müdür' terimi kullanılmaktadır. Koçel (1998), *CEO'nun* şirketlerdeki en üst düzey yönetici olduğunu belirtmekte ve Türkiye'deki şirketlerde karşılığını genel müdür olarak adlandırmaktadır. (Kula, 2005). Bu çalışmada da *CEO* kavramı yerine genel müdür kullanılmaktadır.

Kurumsal yönetim yazınında genel müdürlerin şirketin yönetim kurullarında yer alıp almaması konusunda farklı düşünceler ve bulgular söz konusudur. Bazı araştırmacılar, bir şirkette genel müdürün gücü arttıkça yönetim kurulunun bağımsızlık derecesinin azalacağını (Jun, 2010) ve dolayısıyla genel müdürün ayrıca yönetim kuruluna dahil olması durumunda diğer kurul üyelerinin etkinliğinin de olumsuz etkileneceğini savunmaktadırlar. (Gils ve diğ., 2007; Jun, 2010). Hermalin ve Weisbach (2003) da bir yönetim kurulunun etkinliğinin en önemli göstergesi olarak kurulun genel müdürden bağımsız olmasını dikkate almak gerektiğini savunmaktadır. Ancak bir şirketin yönetim kurulunda bağımsız üyeler olduğu kadar şirket yöneticilerinin ve özellikle genel müdürün de görev alması gerektiğini çünkü bu yöneticilerin şirket faaliyetlerine dair bilgilerine ihtiyaç duyulduğunu savunan bulgular da söz konusudur. (Gils ve diğ., 2007; Jun, 2010). Bu farklı yaklaşımları aile şirketleri açısından değerlendirdiğimizde, aile şirketlerinin yönetim kurullarında özellikle icrada görevi olmayan üyelerin sayısının fazla olma olasılığı (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008)

beraberinde bilgi akışı sorununu getirmekte ve dolayısıyla aile şirketlerinde genel müdürlerin daha fazla temsil edilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Deloitte'nin Türkiye'deki en büyük şirketlerde görev alan 136 yönetim kurulu üyesi üzerine anket yolu ile yapılan ve profesyonelleşme göstergelerini içeren yönetim kurulları araştırmasında (2009) da, ankete katılan şirketlerin yönetim kurullarının çoğunluğunda genel müdürler (% 81 oranında) temsil edilirken, sadece % 35,1 'inde CFO'ların yer aldığı, % 24,7'sinde yönetim kurulu başkanının aynı zamanda *CEO* (genel müdür) olarak yer aldığı ve kurulların % 25'inde bağımsız üyelerin yer alıp bu üyelerin çoğunluğunun profesyonel olduğu saptanmıştır.

**Varsayım 7: Aile şirketlerinde yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyi arttıkça genel müdürün yönetim kurulunda görev alma düzeyi yükselecektir.**

### 2.2.2. Bağımsız Üyeler

Bir şirketin profesyonelleşmesi açısından yönetim kurulunda şirket dışından bağımsız üyelere yer verilmesi önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008; Baraz, 2006). Bağımsız yönetim kurulu üyesini, yönetim kurulu üyeliği yaptığı şirket ile herhangi bir bağı bulunmayan, şirketin çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutan ve şirkete tarafsız bir bakış açısı ile fikirsel anlamda destek sağlayan yönetici olarak tanımlamak mümkündür (Baraz, 2006; TÜSİAD, 2002).

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri; bilgi, beceri, tecrübe olarak yetkin, asıl işi yönetim kurulu üyeliği olan ve yönetim kurulu üyesi olarak bulunduğu aile şirketi ve aile ile herhangi bir bağı bulunmayan, yalnızca şirketin çıkarları için fikir, öneri gibi düşünsel yarar sağlayan kişidir (TÜSİAD, 2002; Karpuzoğlu-Özelmas, 2010).

Şirketlerde bağımsız üyelerin varlığının performansa etkisi, araştırmacılar tarafından incelenmiş ve çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Genelde yönetim kurullarında şirket dışı bağımsız üyelerin mevcudiyetinin hem yönetim etkinliği hem de şirketin finansal sonuçları üzerinde olumlu etkilerini ortaya çıkaran araştırma bulgularının çoğunlukta olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin, Hermalin ve Weisbach'a (1988)

göre şirketler genelde bağımsız yöneticileri yönetim kurullarına, şirketin performansı düşük olduğunda davet etmektedir ve olumlu katkıları olduğunu belirtmektedir. Fama ve Jensen (1983) ise, dışarıdan gelen bağımsız yöneticileri, hissedarların bekçileri olarak nitelendirmektedir ve şirket değerini arttırdığını ortaya koymuştur. Rosenstein ve Wyatt şirketlerin bağımsız yöneticileri çalıştırması sonucu hisse senetlerinin değer kazandığını saptamıştır (Bhagat ve Black, 1998). Yine Avustralya'da yapılan araştırmalara göre, bağımsız yöneticilerin yönetim kurullarında yüksek oranda bulunması ile şirket performansının yüksek olması arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Lawrence ve Stapledo, 2004). Johnson ve Greening'e (1999) göre bağımsız yöneticilerin ağırlıkta olması, yüksek kalitede ve çevre dostu ürünler, işgücü çeşitliliği ve iyi iletişim ilişkileri geliştirerek şirketin sosyal performansını arttırmaktadır (Finegolg ve diğ., 2007). Bağımsız yöneticilerin şirketin performansına her zaman katkısı olmasa bile yönetimin değerlendirilmesine; tehditlerin farkına varılması, genel müdürün performansının izlenmesi gibi açılardan katkısı olduğu düşünülmektedir. Beasley (1996) de, bağımsız yöneticilerin varlığının, hesap özetlerinde dolandırıcılık yapılma ihtimalini azalttığını saptamıştır (Petra, 2005). Dışarıdan sağlanan bağımsız yöneticilerin aile şirketlerine olan önemli katkılarından biri de; şirketin başına gelecek olan yeni nesil aile bireylerinin liderlik yetenekleri, karar alma süreçleri, risk yönetimi gibi konularda değerlendirilerek eğitilmesidir çünkü şirket yöneticilerinin çocuklarını bu doğrultuda yetiştirmesi zor olabilmektedir (Bowman-Upton, 1991). Bu faydalara ek olarak; bağımsız yöneticilerin, genel müdüre bağlı olmadıkları için ve gelecekte şirketteki pozisyonlarına dair kariyer kaygısı taşımadıkları için daha iyi bir yönetim sergileyeceği, farklı uzmanlık alanlarına sahip olmaları nedeni ile şirketin belli pazarlara girmesi için (iletişim ve deneyim vasıflarını kullanarak) araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmaya yönlendireceğine inanılmaktadır. Bağımsız üyelerin tersine, yönetim kurullarında bulunan şirket yöneticileri genel müdüre bağlı olmaları ve dolayısıyla kariyer beklentileri ve endişeleri nedeniyle kurulda güçlü bir yönetim sağlayamayabilecekleri düşünülmektedir. Bağımsız yöneticilerin, bu türden şirket içi ilişkilere sahip olmadığından yalnızca şirketin yararına çalışmasının, hissedarlara da değer kazandıracığı öne sürülmüştür (Lawrence ve Stapledo, 2004). Ayrıca bağımsız yöneticilerin, düşük performans ile çalışan genel müdürü işten çıkarmada etkin bir rol oynayabilmesinin de şirket adına ayrı bir fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Grace ve diğ. (1995) ise, bağımsız yöneticiler ile

performans ilişkisine farklı bir açıdan yaklaşmış; bu yöneticilerin kişisel özellikleri (mezuniyet derecesi, firma, sektör veya diğer profesyonel deneyimler) ile performans ilişkisini incelemiş, fakat bu özellikler ile yüksek performans arasında ilişki bulamamıştır ve bağımsız yöneticilerin yönetim kararlarına fark edilebilir bir etkisinin olmadığını saptamıştır (Petra, 2005). Berghe ve Levrau (2004) da, yönetim kurulunda bağımsız yöneticilerin fazla olmasının şirket performansını kötü etkilediğini ve girişimsel faaliyetler ile olumsuz bir ilişkisi olduğunu savunmaktadır, ancak bağımsız yöneticilerin yeniden yapılanma kararları ve çeşitlendirme stratejileri ile olumlu ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Aile şirketlerinde bağımsız üyelerin temsili ve performansa katkıları konusunda yapılan akademik çalışmaların sonuçları ise daha tartışmaya açık görülmektedir. Aile sahipliğindeki veya kontrolündeki şirketlerde, vekalet sorunları diğer bir deyişle şirket sahip ve hissedarlarının yöneticileri denetleme ve bilgi akışını güvenceye alma gerekliliği ve maliyetleri en az düzeyde yer almaktadır. Ayrıca bazı araştırmacılar aile üyesi yöneticilerin şirket dışı bağımsız yöneticilerle karşılaştırıldığında firmaya özgü bilgilere daha kolay ve hızlı ulaşabilmeleri ve içselleştirebilmeleri, şirketin günlük faaliyetlerine ve karar alma süreçlerine aktif olarak katılmaları, erken sosyalleşme imkanlarının olması ve ailenin tecrübeli kurucu veya üyeleri tarafından bizzat yetiştirilmiş olabilmeleri nedeniyle daha verimli ve etkin olabileceklerini savunmaktadır (Bammens ve diğ., 2011; Baysinger ve Butler, 1985; Petra, 2005). Bu nedenlerle, bağımsız üyelerin aile şirketlerinin yönetim kurulunda bulunmasının gereksiz olduğu düşünülse de hem varsa küçük hissedarların büyük hissedarlara karşı korunması (Bammens ve diğ., 2011; Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2008), nepotizmin engellenmesi, gerek yöneticilerin gerekse yönetim kurulu üyeleri için nesnel değerlendirme olanağı sağlaması (Bammens ve diğ., 2011), hem de belirli uzmanlık alanlarında bağımsız yöneticilerin sağlayabileceği vizyon ve teknik desteğin şirket performansı üzerinde olumlu etkisi olacağı yorumuna da ulaşılmıştır.(Kula, 2005; Baraz, 2006; Lawrence ve Stapledo, 2004, Bhagat ve Black,1998)

Türkiye’de özellikle İMKB’de işlem gören şirketler üzerinde bağımsızlaşmaları veya diğer bir deyişle bağımsız yönetim kurulu üyeleri bulundurmaları açısından yoğun

kurumsal baskılar bulunmaktadır. Kurumsal yönetim açısından önemli bir aktör olan Sermaye Piyasası Kurumu (SPK) “Yönetim kurulunda pay sahiplerinin etkilerinden uzak olan ve uzmanlığını şirket performansını arttırmada kullanan bağımsız üye, kurumsal yönetimin teminatıdır” söylemini benimsemekte ve yönetim kurulunda toplam üye sayısının en az üçte birinin bağımsız üye olması ve bağımsız üye olarak nitelendirmek için bazı kriterlere sahip olması gerektiğini savunmaktadır (SPK, 2011). SPK, daha önce sadece Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları (GYO)’nda olan yönetim kurulunda bağımsız üye bulundurma zorunluluğunu, 2012 yılında İMKB’ye kote tüm şirketlere getirmiştir. Şirketlerin yönetim kurulunda bağımsız üye bulundurmaması halinde, SPK yaptırım uygulayabilmekte ve mahkeme kararınca şirketlere bağımsız üye atayabilmektedir (SPK, 2012). Yine aynı şekilde TÜSİAD tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu, yönetim kurullarındaki bağımsız üye sayısının arttırılmasını teşvik etmektedir (TÜSİAD, 2002). Üsdiken ve Yıldırım-Öktem (2008)’in saptamalarına göre de, iş dünyasına yönelik popüler yayınlarda da, şirkette bağımsız yönetim kurulu üyesi bulundurmanın itibarı arttıracığı vurgulanmakta, bu üyelerin yönetim kurullarında ağırlık taşımalarının olumlu sonuçlar doğuracağı savunulmakta, sıkça büyük Amerikan şirketlerindeki uygulamalar örnek olarak gösterilmektedir.

Bütün bu baskılar çerçevesinde ve Türkiye’de bağımsız yönetim kurulu üyeleri konusundaki sınırlı çalışma incelediğinde ise, büyük ölçekli şirketler veya uluslar arası alanda faaliyet gösteren şirketlerdeki yönetim kurulları dışında, bağımsız üyelerin yönetim kurullarında çok fazla temsil edilmediği sonucu ortaya çıkmaktadır (Karpuzoğlu-Özelmas, 2010). Bahsedilen şirketlerden de kurumsallaşma düzeyi yüksek olanların yönetim kurullarında bağımsız üyeler görülebilmektedir. Söz konusu bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunu da diğer şirketlerde aktif olarak çalışan üst düzey yöneticiler veya emekli olan genel müdürlerin oluşturduğu, bunun dışında büyük yatırımcıların/hissedarların, akademisyenlerin, mali müşavirlerin, avukatların, danışmanların, eski siyasetçilerin/hükümet yetkililerinin, emekli askerlerin, emekli büyükelçilerin ve bankacıların da bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasında yer aldığı bilinmektedir (Karpuzoğlu-Özelmas,2010; Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Örneğin,



araştırmamızda yer alan şirketlerden biri olan Doğan Gazetecilik A.Ş.'de bağımsız yönetim kurulu üyeliği görevini üstlenen Hakkı Alp Bayülken, akademisyendir.

10 büyük aile şirket grubuna bağlı 299 şirket üzerinde yaptıkları araştırmada ise Üsdiken ve Yıldırım-Öktem dışarıdan bağımsız üyelerin oranının yönetim kurulu başına sadece % 4.6 gibi çok az bir seviye de kaldıkları belirlenmiştir. Deloitte'un şirketlerde profesyonelleşme göstergelerini içeren yönetim kurulları araştırmasına (2009) göre; yönetim kurullarında bağımsız üyelerin temsil oranı % 6.4'te kalmaktadır. Bağımsız üyelerin etkinliği ve performansa katkısı konusunda ise Türkiye örnekleminde elde edilen çelişkili bulgular söz konudur. Örneğin, Kula (2005), şirket dışından sağlanan yöneticilerin, kurulların stratejik bakış açısını genişletmeleri, şirketin imajını tazelemeleri, dışarıdaki dünyaya ve değişen kamusal beklentilere karşı farkındalık uyandırmaları nedeniyle şirketin yönetiminde içerideki yöneticilere göre daha başarılı olduklarını öne sürerken; Yurtoğlu ve diğ. (2010) ise, bağımsız yöneticilerin yönetim kurulunda fazla sayıda olmasının şirket performansını olumsuz yönde etkilediğini çünkü bağımsız yöneticilerin, şirkette bulunan yöneticilerin sahip olduğu detaylı bilgiden yoksun olduklarını belirtmektedir. Yine aynı şekilde, İbrahim ve diğ. (2008), dışarıdan sağlanan yöneticiler ya da bağımsız yöneticilerin, aile şirketinde kurumsal yönetimi geliştirme konusunda pek yarar sağlamadığını, belki de dışarıdan sağlanan yöneticilere duyulan ihtiyacın, şirketi iyi bilen şirket içindeki yöneticilerin şirkete bağlılığı arttığında düştüğünü ortaya koymuştur.

Aile şirketlerinde aile üyesi yöneticilerin, şirket yönetimini bağımsız üyelere bırakmak istemedikleri için, yönetim kurullarında bağımsız üye bulundurma konusunda direndiği bilinmektedir. Aile şirketlerinin büyümesi ve çeşitlenmesi ile girilen profesyonelleşme sürecinde tarafsız ve stratejik bir bakış açısı ve nesnel değerlendirmelere ihtiyaç duymaları sonucunda bile, bağımsız yöneticilere yaklaşımını değiştirmeyeceği ve bağımsız yönetici bulundurma konusunda esnek davranmayarak aile kontrolü ve hakimiyetini bırakmayacağı düşünülmektedir (Bammens ve diğ., 2011). Bu kapsamda;

**Varsayım 8: Aile şirketlerinde yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyi ile bağımsız üye düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki bulunacaktır.**

### **3.0. AİLE ŞİRKETLERİNİN YÖNETİM KURULLARININ PROFESYONELLEŞME DÜZEYLERİ: BİR İNCELEME**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Çalışmamızın amacı, Türkiye'deki aile şirketlerinde yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyini incelemektir. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)'nda işlem gören tüm aile şirketlerinin yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeylerinin belirlenmesi; profesyonelleşme ile yönetim kurulu yapısı ve şirketlerin bazı yapısal özellikleri arasındaki ilişkinin araştırılması hedeflenmiştir. Ayrıca aile şirketlerinin yönetim kurullarında yer alan ve aile mensubu olmayan üyelerin özellikleri de incelenmiştir.

Araştırmamızda detaylı olarak, aile şirketlerinin ölçeği ve yaşı ile profesyonelleşme düzeyi arasındaki ilişkinin, şirket performansı ile profesyonelleşme düzeyi arasındaki ilişkinin, şirketlerin yönetim kurulu büyüklüğü ile profesyonelleşme düzeyi arasındaki ilişkinin, tepe yönetiminde çift görevlilik ile profesyonelleşme düzeyi arasındaki ilişkinin, aile üyesi olmayan yöneticiler ile profesyonelleşme düzeyi arasındaki ilişkinin ve aile üyesi olmayan yöneticilerin kurulda görevlendirilme olasılığının incelenmesi hedeflenmiştir. Aile üyesi olmayan yönetim kurulu üyeleri olarak; bağımsız yöneticiler, merkez ve grup şirket yöneticileri ve genel müdürler incelenmiştir.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.2.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini, 2009 yılında İMKB’de hisse senetleri işlem gören tüm aile şirketleri ve şirketlerin yönetim kurulları oluşturmaktadır. İMKB’de işlem gören şirketlerin yüksek pazar payı, iş hacmi ve karlılığa sahip olması, çok çeşitli sektörlerden şirketleri barındırması ve halka şirket bilgilerini güvenilir şekilde sunması nedeniyle örneklem olarak alınmasına karar verilmiştir.

Örnekleminizi oluşturan şirketlerin aile şirketi olarak tanımlanıp tanımlanmayacağına şirketin sahiplik yapısı ve yönetim kadrosu incelenerek karar verilmiş ve özellikle Bowman-Upton (1991) ile Gils ve diğ.’nin (2006) tanımlamalarından yararlanılmıştır. Bu doğrultuda; şirketler, sahipliğin ya da yönetimin çoğunluğuna ailenin sahip olması ve aileden bir veya daha fazla kişinin yönetim kurulunda yer alması durumunda aile şirketi olarak ele alınmıştır. Aile holdinglerine bağlı grup şirketleri de, yönetim kurullarında aile üyesi olmasa bile, aile şirketleri olarak ele alınmıştır. Bilgisine ulaşılan şirketler içinde (322 adet şirket) 21 bağımsız aile şirketi (grup üyesi olmayan) ve 187 aile şirket gruplarına bağlı şirketler olmak üzere toplamda 208 aile şirketi bulunmaktadır.

**Tablo 3.1: İMKB’de 2009 Yılında Yer Alan Şirketler**

	İMKB’de yer alan şirket sayısı
Aile şirketi	21
Aile şirket grubu	187
Diğer şirketler	114
Toplam	322

Ayrıca, analize dahil edilmek üzere grup şirketi adı altında bir kukla değişken oluşturulmuştur. İncelenen aile şirketi bir aile şirketler grubuna bağlı şirket ise bu değişkene bir, değil diğer bir deyişle bağımsız bir aile şirketi ise sıfır değeri verilmiştir.

### 3.2.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Örnekleme oluşturan şirketlerin yönetim kurullarına dair bilgilerin elde edilmesinde, ulaşım kolaylığı nedeniyle ikincil verilerden yararlanılmıştır. Yönetim kurullarına dair bilgiler 2009 yılına ait olup, bilgilerin çoğunluğuna İMKB'nin resmi web sitesinde "Hisse Senetleri Piyasası Şirket Bilgileri" bölümünden ve Kamu Aydınlatma Platformu'nun resmi web sitesinde "Şirketler" bölümünde her şirket için 22 numaralı bölümden ulaşılmıştır. Şirketlerin yönetim kurullarına dair ulaşılamayan bilgiler için, şirketlerin resmi internet sitelerine, İMKB şirketler yılına (2009 yılı) ve yılsonu faaliyet raporlarına (2009) bakılmış, gerektiğinde şirketler ile temasa geçilmiş ve yönetimden sorumlu personel ile telefonda görüşülerek bilgi sahibi olunmuştur. Şirketlerin yönetim kurullarının 2009 yılı bilgileri kullanılmış ve yönetim kurullarında 2009 yılı içerisinde birden fazla değişiklik yapılmış olması durumunda aynı yıl içindeki son değişiklik ele alınmıştır.

Araştırmamız nicel bir araştırma olup, istatistiksel analize dayalıdır. Araştırmamız, deneysel ve karşılaştırmalı olarak yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS programı; korelasyon analizi, betimleyici istatistikler ve t-testi analizi yöntemleri kullanılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Değişkenleri

Toplanan veriler, yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeylerini analiz etmek amacıyla sınıflandırılmış ve ortaya çıkan değişkenler kullanılarak kodlama yapılmıştır. Söz konusu değişkenler aşağıda yer almaktadır.

**1- Yönetim Kurullarının Profesyonelleşme Düzeyi:** profesyonelleşme düzeyi yönetim kurullarında görev yapan profesyonel yöneticilerin toplam yönetim kurulu üye sayısına oranlanmasıyla ölçülmüştür. Şirketlerin yönetim kurullarındaki aile üyesi olmayan yöneticiler profesyonel yönetici olarak tanımlanmış ve hesaplamalara dahil edilmiştir. Bu değişkenin oluşturulması aşamasında yönetim kurullarında görev yapan üyelerin aile üyelikleri ve kurumlardaki görevleri açısından ayrıntılı incelemeler

yapılmıştır ve aileye mensup olan, olmayan ve bağımsız yöneticiler tek tek incelenerek ayrıştırılmıştır. **Yönetim kurulunda aileye mensup olmayan yöneticileri** belirlemek için şirketlerin yönetim kadrolarında yer alan bireyler incelenmiştir. Bu doğrultuda; yönetim kurullarında görev alan genel müdürler, genel müdür yardımcıları, departman/ bölüm başkanları, koordinatörler, icra kurulu başkanları, grup şirketlerinde yönetici ve yönetim kurulu üyeleri, grup şirketlerinde sektörel grup başkanları, daire başkanları ve müdürler yönetim kurullarında aileye mensup olmayan diğer bir deyişle profesyonel yönetici olarak sınıflanmış ve bu sınıflamaya giren yöneticilerin aileye mensup olmaması şartı dikkate alınmıştır. Hukuk müşaviri gibi yöneticilik sıfatı bulunmayan yönetim kurulu üyeleri değerlendirmeye alınmamıştır. İncelenen 208 aile şirketinin toplam 1287 kişi bulunduran yönetim kurullarında aile üyesi olmayan 588 yönetici bulunduğu saptanmıştır. **Yönetim kurulunda aile mensubu üyeleri** belirlemek için kan bağı ve evlilik ilişkisi olan bireyler incelenmiştir. Türkiye gibi kolektif kültüre sahip ülkelerde (Hofstede, 1980) aile kavramının kapsamı geniş aileyi de içermektedir (Yamak ve Yıldırım-Öktem, 2008-a). 208 aile şirketinde yönetim kurulu üyeleri arasında 473 aile üyesi yönetici bulunmaktadır. Yönetim kurulundaki bağımsız üyeler olarak; şirket ile herhangi bir ilişkisi bulunmadan yönetim kuruluna fikir ve önerilerde bulunarak yarar sağlayan yöneticiler incelenmiştir. Aile şirketlerinin yönetim kurullarında toplam 103 bağımsız yönetici yer almaktadır. Aile şirketi olmayan şirketlerde ise bu sayının toplamda 43 olması, aile şirketlerinde bağımsız yönetim kurulu üye sayısının daha fazla olduğunu göstermektedir.

**2- Şirketlerin yaşı;** İMKB'deki şirketlerin resmi kuruluş yılı alınmış ve verilerin 2009 yılına ait olması nedeniyle 2009 yılından kuruluş yılı çıkarılarak şirket yaşına ulaşılmıştır.

**3- Şirketlerin ölçeği;** Şirket ölçeklerini belirlerken, Türkiye'nin Avrupa Birliği ile uyum sağlaması amacıyla 2005 yılında yürürlüğe konulan yönetmeliğe göre işletme büyüklüklerine ilişkin ölçütler kullanılmıştır. Bu ölçütlere göre; mikro işletme on kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net geliri 1 milyon TL'yi aşmayan işletmeler, küçük işletme elli kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net geliri 5 milyon TL'yi aşmayan işletmeler, orta büyüklükteki işletme ikiyüzelli kişiden az çalışan istihdam eden

ve yıllık net geliri 25 milyon TL'yi aşmayan işletmeler, büyük işletmeler de yukarıdaki ölçüleri aşan işletmeler olarak sınıflandırılmıştır (Eroğlu, 1999). Borsada hisseleri işlem gören şirketlerin çalışan sayılarına ulaşılmasının zor olması nedeni ile yıllık net gelirine bakılarak şirket ölçeklerine karar verilmiştir. Yıllık net gelir bilgisine ulaşılan aile şirketleri (204 adet) içerisinde 4 adet mikro ölçekli, 8 adet küçük ölçekli, 30 adet orta ölçekli ve 162 adet büyük ölçekli şirket bulunmaktadır. Büyük ölçekli şirketlerin yaklaşık % 80 oranında yer alması, şirketlerin belli bir büyüklüğe ulaşmaları neticesinde İMKB'ye kote olduklarını göstermektedir. Analize, şirketlerin hem net gelirleri hem de ölçekleri dahil edilmiş ve aynı sonuca ulaşılmıştır.

**4- Yönetim kurulu büyüklüğü;** Yönetim kurulu büyüklüğünü ölçmek için yönetim kurulu üye sayısı kullanılmıştır. Tüm şirketlerin 2009 yılında, yönetim kurullarında görev yapan üyelerin toplam sayısı ele alınmıştır.

**5- Tepe yönetimde çift görevlilik;** Yönetim kurulu ve başkanı ve genel müdürün aynı kişi olması durumu ele alınmıştır. Yönetim kurulu başkanlığı ve genel müdürlüğün tek kişide toplanması aile şirketlerinde tipik bir özellik olarak ortaya çıkmakta ve aile bireylerinin doğrudan hisse sahibi oldukları şirketlerde çift görevlilik yapısının benimsenme olasılığının arttığını söylenmektedir (Daily ve Dollinger, 1993; Yamak, Ertuna ve Bolak, 2006).

**6- Şirket performansı;** Şirket performansını ölçmek için bir muhasebe göstergesi olan şirket aktif karlılık oranı seçilmiştir. Şirketlerin toplam aktifleri (varlıkları) net dönem karlarına oranlanarak hesaplama yapılmıştır.

**7- Merkez şirket yöneticisi oranı;** Bir işletme grubuna bağlı şirketlerin yönetim kurullarında merkez şirket yöneticilerinin varlığına ve oranına bakılmıştır. Gruba bağlı aile şirketlerinde toplam 385 adet merkez şirket yöneticisi bulunmaktadır (bkz; tablo 3.6).

**8- Grup şirket yöneticisi oranı;** Bir işletme grubuna bağlı şirketlerin yönetim kurullarında, grubun diğer şirketlerinin yöneticilerinin varlığına ve oranına

bakılmıştır. Gruba bağı aile şirketlerinde toplam 172 adet grup şirket yöneticisi bulunmaktadır (bkz; tablo 3.6).

**9- Bağımsız üye oranı;** Yönetim kurulunda aile üyesi olmayan ve şirket ile herhangi bir ilişkisi bulunmayan, şirkete dışarıdan sağlanan üyelerin oranı ele alınmıştır. Aile şirketlerinin yönetim kurullarında 103 bağımsız yöneticinin yer aldığı belirlenmiştir.

### **3.4. Aile Şirketlerinin Yönetim Kurullarının Profesyonelleşmesi ve Profesyonelleşmeyi Etkileyen Faktörler: Bulgular**

Yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyini etkileyen bazı yapısal özellikler incelenerek şirketlerin profesyonelleşme düzeylerindeki farklılıklar açıklanmaya çalışılmıştır. Yönetim kurullarının büyüklüğü, şirket büyüklüğü ve yaşı, şirket tepe yöneticilerinin özellikleri gibi faktörlerin aile şirketlerinin profesyonelleşme düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemek temel hedefimizi oluşturmaktadır. Bu kapsamda istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan model ile yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyi ile yönetim kurulu özellikleri (yönetim kurulu büyüklüğü, tepe yönetici çift görevliliği gibi) ve şirket özellikleri (şirket ölçeği ve yaşı gibi) arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Bazı şirket yapısal özelliklerinin, profesyonelleşme düzeylerindeki farklılıklarını açıklama düzeyi araştırılmış ve profesyonelleşme düzeylerinin bu değişkenlere ne kadar duyarlı olduğu sorgulanmıştır.



**Tablo 3.2: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar**

DEĞİŞKENLER	Ort	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Yönetim kurulu profesyonelleşme düzeyi	,4477	1,000									
2- Yönetim kurulu büyüklüğü	6,19	.090	1,000								
3- Tepe yönetimde çift görevlilik	,07	-.103	-.082	1,000							
4- Şirket yaşı	30,5529	.009	.264*	.103	1,000						
5- Merkez şirket yöneticisi	,1324	.387**	.114	.052	.134	1,000					
6- Grup şirket yöneticisi	,1281	.476**	.090	.005	-.164*	-.086	1,000				
7- Bağımsız yönetici	,0726	-.226**	.174*	-.114	-.140*	-.071	-.090	1,000			
8- Performans	,0369	.011	.025	-.070	-.100	-.005	.012	-.057	1,000		
9- Şirket ölçeği	2,3598	.008	.437**	-.004	.474**	.193**	-.093	-.003	-.026	1,000	
10- Genel müdürün yönetim kurulunda bulunması	,56	.172*	.092	.238**	-.029	.046	.179*	-.093	.057	-.026	1,000

\* .05 düzeyinde

\*\* .01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

### 3.4.1. Aile Şirketlerinde Yönetim Kurullarında Profesyonelleşme

Belirtmiş olduğumuz üzere, aile şirketlerinde yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeylerini belirlemek için aile üyesi olmayan yöneticilerin yönetim kurullarındaki oranlarına odaklanılmıştır. Bu yaklaşımımız, yönetim kurullarının profesyonelleşmesi konusunda daha önce yapılan çalışmalarla da tutarlıdır. Daha önce yapılan çalışmalarda, profesyonelleşme düzeyi göstergeleri olarak yönetim kurulu büyüklüğü, profesyonel yöneticilerin oranı ve şirket dışı üyelerin varlığı incelenmiş ve değerlendirilmiş (Dalton ve diğ., 1999; Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010) olup, Türkiye'deki şirketler dikkate alındığında yönetim kurullarının az sayıda kişiden oluştuğu, aile mensubu üyelerin kurulda fazlaca yer aldığı ve ailenin sahiplikte ve yönetimde hakim olduğu genel sonucuna ulaşılmıştır (Buğra, 1994; Sayın-Ünlü, 2004; Ateş, 2005; Yurtoğlu ve diğ., 2010).

### 3.4.1.1. Yönetim Kurullarının Profesyonelleşme Düzeyi ile Şirketlerin Ölçeği ve Yaşı Arasındaki İlişki

Şirketlerin başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam etmesini zorlaştıran rekabet koşullarında, yaş alan ve özellikle ölçeği artan şirketlerin kaçınılmaz olarak bir yeniden organize olma ve profesyonelleşme sürecine girmeleri beklenmektedir. Aile şirketlerinin iş hacminin artması, faaliyet alanlarını genişletmesi, şirket içi ve şirket dışı çevresel karmaşanın artması sonucu bu karmaşa ile başa çıkacak profesyonel yönetim, deneyim ve çeşitliliğe ihtiyaç duyulmakta ve aileye mensup yöneticiler başarılı profesyonel yöneticilere yönetimde fırsat tanımaktadır (Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2011; Kula, 2005; Dyer, 1989). Bu doğrultuda aşağıdaki varsayımlar oluşturulmuş ve analiz edilmiştir.

➤ **Varsayım 1.a.: “Aile şirketlerinin ölçeği arttıkça yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyi artacaktır.”**

Bu varsayımda, aile şirket ve şirket gruplarının ölçeği ve profesyonelleşme düzeyi ilişkilendirilerek, ölçeğin artması ile profesyonelleşme düzeyinin başka bir deyişle yönetim kurulundaki profesyonel yönetici sayısının artması beklenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, şirketlerin ölçeği ile profesyonelleşme düzeyi arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmakta ve bu ilişkinin anlamsız olduğu görülmektedir (bkz; tablo 3.2). Büyük ölçekli aile şirket ve şirket gruplarına bağlı şirketlerin yüksek profesyonelleşme düzeyine sahip olacağı, başka bir ifadeyle şirketlerin ölçeği arttıkça profesyonel yöneticilerin oranının da artacağı beklenmiş, ancak analiz sonuçları varsayımımızı desteklememiştir.

➤ **Varsayım 1.b.: “Aile şirketlerinin yaşı arttıkça yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyi artacaktır.”**

Aile şirket ve şirket gruplarının devamlılığı, faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmesine bağlıdır. Yıllara meydan okuyan şirketler incelendiğinde, başarılı bir

yenilenme politikası yürüttükleri ve profesyonel yöneticilerden yararlandıkları bilinmektedir. Örneğin; Koç Holding ve Sabancı Holding gibi Türkiye'nin en önde gelen şirketlerine bakıldığında, yönetimde profesyonellere yer vererek, profesyonel yönetim tarzını benimseyerek her geçen yıl ilerleme kaydettikleri görülmektedir. Bu varsayımda, şirketlerin yaşı ile profesyonelleşme düzeyi arasında olumlu yönde bir ilişki olması beklenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda, aile şirketlerinin yaşı ile profesyonelleşme düzeyi arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmakta ve bu ilişkinin de anlamsız olduğu görülmektedir (bkz; tablo 3.2). Yaşı fazla aile şirket ve şirket gruplarının yüksek profesyonelleşme düzeyi ile aynı yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ancak bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı yorumu yapılabilmektedir.

➤ **Varsayım 2: “Aile şirketlerinin yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyi ile şirket performansı arasında aynı yönlü bir ilişki bulunacaktır.”**

Şirket performansını arttırmak amacıyla, yönetim kurulu ve üst yönetimin hisse değer artışına kilitlenmesi, vizyon ve stratejik amaçlarla kurumsal yapılanmanın şirkete entegre edilmesi gerektiği düşünülmekte, bu hususta uygun nitelikte profesyonel kişilerin istihdamı önem kazanmaktadır. Şirkette donanımlı, tecrübeli, yetkin, görev ve sorumluluk bilinciyle hareket eden profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi sayesinde performansın arttığı düşünülmekte (Karpuzoğlu-Özelmas, 2010); “kurumsal yönetim işletme performansının sürdürülebilirliğinin güvencesidir” (Karamustafa ve diğ., 2009) anlayışından hareketle, bağımsız yönetim kurulu üyesi gibi kurumsal yönetimin kazandırdığı profesyonel yöneticilerin, şirketin yüksek verimle olumlu çıktılar vermesi ile paralellik taşıdığı bilinmektedir. Varsayımımızın analizinde bu yönde bir sonuç beklenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, aile şirketlerinde profesyonelleşme düzeyi ile performans arasında pozitif yönde çok zayıf bir ilişki bulunmakta ve bu ilişkinin anlamsız olduğu görülmektedir (bkz; tablo 3.2). Aile şirketlerinin yönetim kurullarında profesyonelleşme

düzeýi ile Őirket performansı arasında aynı yönde bir iliŐki olduğu sonucuna varılsa da bu iliŐki istatistiksel olarak anlamlı görülmemektedir.

Daha önce yapılan çalışmalarda (Hermalin ve Weisbach, 1988; Astrachan ve diğ., 2006) görüldüğü üzere, aile Şirketlerinin yönetim kurullarında profesyonel yönetici bulundurulması, Şirketlerin performansının yüksek olduğu dönemde alınan bir karar olma ihtimalini veya Şirketlerin performansının düşük olduğu dönemde profesyonel yöneticilerin varlığı sayesinde performansın artırılması amacıyla alınan stratejik bir karar olma ihtimalini doğurmaktadır. Araştırmamızda zaman boyutunun detaylı ele alınmaması nedeniyle, profesyonel yöneticilerin varlığı ve performans arasında nedensellik ilişkisi kurulamamakta, fakat aynı yönde bir ilişkiye sahip olmaları sayesinde incelenmeye değer görülmektedir.

➤ **Varsayım 3: “Profesyonelleşme düzeyi, bağımsız aile Şirketleri ile karşılaştırıldığında aile grubuna bağlı Şirketlerde daha yüksek olacaktır.”**

İncelemeye dahil olan İMKB’de işlem gören aile Şirketlerinin yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyleri incelenmiş; analiz sonuçlarına göre profesyonelleşme düzeyinin yaklaşık % 45 olduğu belirlenmiştir (bkz; tablo 3.3). Aile Şirket gruplarına bağlı Şirketlerin, bağımsız aile Şirketlerine göre profesyonelleşme düzeyi bakımından daha yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bir gruba bağlı olmayan aile Şirketlerinde yaklaşık % 29 olan profesyonelleşme düzeyi, aile Şirket gruplarına bağlı Şirketlerde % 46 seviyesindedir (bkz; tablo 3.3). Bu durumda aile Şirket gruplarına bağlı Şirketlerin yönetim kurullarında profesyonel yöneticilere daha fazla ağırlık verildiği, bir başka deyişle kurumsallaşma çabalarına bu Şirketlerin daha fazla önem verdiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.3: Aile Şirket ve Şirket Gruplarının Profesyonelleşme Düzeyi**

	<b>Profesyonelleşme Düzeyi</b>
Bağımsız Aile Şirketleri	0.29
Aile Şirket Grupları	0.46
Tüm Aile Şirketleri	0.45

	F	Sig.	T	df	Sig.
Profesyonelleşme Düzeyi	1.224	.270	-2.447	206	.015

Yapılan t-testi analizi sonuçlarına göre, profesyonelleşme düzeyi ile aile şirketlerinin grup şirketi olup olmaması arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu sonucuna varılmaktadır. Dolayısıyla profesyonelleşme düzeylerini aile şirketlerinin grup şirketi olma ve olmama durumu etkilememekte, ancak şirket gruplarına bağlı aile şirketlerinin yönetim kurulu büyüklüklerinin ve profesyonelleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Türkiye’de kurumsallaşma düzeyinin daha yüksek olduğu düşünülen aile şirket grupları, yönetim kurulu üye sayılarını arttırdıkça, kurulda aile üyesi olmayan yöneticilerin yer almasına önem vermekte, dolayısıyla profesyonelleşme düzeyleri de yükselmektedir. Özellikle ilgisiz çeşitlendirme stratejisi izleyen Türk aile şirket gruplarında, şirketlerinin darboğaza girmemesi adına aile bireylerine yönetimde fazlaca yer verilmesi yerine şirket için fayda sağlayacak başarılı yöneticilere yönetim kurullarında yer verilmektedir. Aile şirket gruplarının büyüme sürecinde aile üyelerinin hem fiziksel olarak hem de yetkinlik olarak yetersiz kalmaya başlaması, belli bir büyüklükten sonra profesyonelleşmeyi kaçınılmaz hale getirmekte, bunun sonucunda da mümkün olduğu kadar büyük yönetim kurullarının oluştuğu ve kurullarda kendi alanlarında uzman birçok başarılı yönetici bulunduğu görülmektedir. Ancak profesyonelleşme düzeyi, yalnızca kurumsallaşma çalışmalarının bir sonucu olmayabilir. Örneğin; yönetim kurulu üye sayısını arttırmak amacıyla da profesyonel yöneticileri kurulda istihdam etme olasılığı karşımıza çıkmakta; bu durumda aile mensubu

yöneticilerin kurulda hem kontrolü sağladığı hem de profesyonel yöneticilerin birikimlerinden yararlandığı düşünülmektedir. Ayrıca, şirketin kurucusu birinci nesil aile üyeleri şirket yönetiminden çekilmeye başladıklarında, kendilerinden sonraki nesillere geçiş sürecinde yönetimde profesyonel yöneticilerden yararlanılabilmekte veya aile üyesi yöneticiler kurulda ağırlıklı yer alsalar bile profesyonel yöneticilerden faydalanmak istemektedirler. Aile şirketlerinin profesyonelleşme düzeyleri incelenirken, aile üyesi yöneticilerin yönetim kurulunda ağırlıklı olarak yer alması (Yurtoğlu ve diğ., 2010) beklenirken, profesyonelleşme düzeyi sonuçlarına göre profesyonelleşmenin tüm aile şirketlerinde neredeyse yarı yarıya olması olumlu yönde bir gelişmeye işaret etmektedir.

### **3.4.1.2. Yönetim Kurullarının Profesyonelleşme Düzeyi ile Yönetim Kurulu Büyüklüğü Arasındaki İlişki**

Bilindiği üzere etkin yönetim kurulu büyüklüğünün ne olması gerektiği konusundaki akademik tartışmalar devam etmektedir (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2010; Hermalin ve Weisbach, 2003; Abdulsamad, Amir ve İbrahim, 2008; Dalton, Daily, Johnson ve Ellstrand, 1999; Felton, Hudnut, ve Witt, 1995). Bir kısım çalışma yönetim kurullarının çok sayıda üyeden oluşmasının olumlu sonuçları üzerinde yoğunlaşmakta ve yönetim kurulu üye sayısının fazla olmasının odaklanma, katılım, etkinlik ve verimliliği sağladığını (Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010; Dalton ve diğ., 1999) öne sürmektedir. Diğer bir kısım çalışma ve akademisyen ise, üye sayısının fazla olmasının şirket sonuçları üzerinde olumsuz etkilerinin olabileceğini; üyeler arasındaki koordinasyonu, katılımcılığı, uyumu ve üyelerin mutabık olmalarını engellediğini savunmaktadır (Felton, Hudnut, ve Witt, 1995; Astrachan ve diğ., 2006).

Yönetim kurulundaki üye sayısının şirketlerin performansını geliştirmede iyi bir kurumsal yönetim mekanizması olduğu sonucuna ulaşılmış olup (İbrahim ve diğ., 2008), kurumsal yönetim yazınında sayıları 5 ila 9 arasında değişen yönetim kurullarının etkili yönetim kurulu olduğunu düşünen çalışmalar (Astrachan ve diğ., 2006) araştırmamıza ışık tutmaktadır. Kurumsallaşma çalışmalarına önem veren, hatta bu amaçla kurumsal yönetim komitesi bulunduran İMKB aile şirket ve şirket gruplarına

bağlı şirketlerde yönetim kurulu üye sayısının 5 ila 9 arasında değişmesi beklenmekte ve aile şirket gruplarına bağlı şirketlerin, aile şirketlerine göre daha geniş yelpazede faaliyet göstermesi nedeniyle yönetim kurulu üye sayısının daha fazla olacağı düşünülmektedir.

Örnekleminiz incelendiğinde ise İMKB’de işlem gören tüm aile şirketlerin ortalama yönetim kurulu 6,18’dir. Aile şirketleri daha derinlemesine incelendiğinde ise, bağımsız aile şirketleri ve aile şirket grubuna bağlı şirketlerin ortalama yönetim kurulu üye sayısı farklılık göstermektedir. Bağımsız aile şirketlerinde bu sayı ortalama 4,86 iken; şirket gruplarında 6,34’tür (bkz; tablo 3.4). Aile şirket gruplarına bağlı şirketlerin faaliyet alanının çeşitliliği, merkez tarafından yönetilmeye devam edilmesi ve aile bireylerinin tipik olarak yönetimde bulunması gibi nedenlerle yönetim kurulu üye sayısının daha fazla olduğu düşünülebilir. Özetle, kurumsal yönetim yazınında 5 ila 9 arasında olması beklenen yönetim kurulu ideal üye sayısının, bağımsız aile şirketlerinde düşük, aile şirket gruplarına bağlı şirketlerde ise ortalama seviyeye sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.4: İMKB’de Yer Alan Aile Şirketlerin Yönetim Kurullarının Büyüklüğü (2009 Yılı)**

	Ortalama Yönetim Kurulu Üye Sayısı
Bağımsız Aile Şirketleri	4,86
Aile Şirket Grupları	6,34
Tüm Aile Şirketleri	6,18

Türkiye’de daha önce yapılan araştırmalara göre yönetim kurullarının çoğunluğunun 3 ila 5 kişi arasında (% 44 oranında), önemli bir oranının da 6 ila 8 arasında (% 38 oranında) üye sayısına sahip olduğu ve aile üyelerinin neredeyse kurulun yarısını oluşturduğu bilinmektedir (Deloitte, 2009). Araştırma sonuçlarına göre son 10 yılda yönetim kurulu üye sayısı değişimlerinde ve aile üyesi olan, olmayan yönetici sayılarında büyük bir farklılık görülmemektedir ve sonuçlarımızla paralellik taşımaktadır.

Varsayım 4'te aile şirketlerinin yönetim kurulu büyüklüğü ile profesyonelleşme düzeyi arasındaki ilişki sorgulanmakta; yönetim kurulu üye sayısının artması ile aile üyesi olmayan yöneticilerin artması başka bir ifade ile profesyonelleşme düzeyinin artması beklenmektedir.

➤ **Varsayım 4: “Aile şirketlerinde yönetim kurulu büyüklüğü arttıkça yönetim kurulunun profesyonelleşme düzeyi artacaktır.”**

Yapılan analiz sonuçlarına baktığımızda, aile şirketleri ve şirket gruplarında yönetim kurulu büyüklüğü ile profesyonelleşme düzeyi arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmakta ve bu ilişkinin anlamsız olduğu görülmektedir (bkz; tablo 3.2).

Aile şirketlerinde yönetim kurulu üye sayısının artması, şirketlerin yönetim kurullarının yapı ve işleyiş itibariyle kağıt üzerinde kalmadığını ve kurulun yapılanmasına ve yöneticilerine verdiklerini önemi göstermektedir. Amacına uygun biçimde yapılanmasına dikkat edilen yönetim kurulunun üye sayısının artmasının beraberinde, şirketlerin içinde buldukları koşullara ve sektörlere göre yönetim kurulunda yer alan yönetici çeşitliliğini de arttıracakı düşünülmüş; profesyonelleşme düzeyinin bir başka ifadeyle aile üyesi olmayan yöneticilerin artması ile aynı yönlü zayıf bir ilişkide olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetim kurulu üye sayısının artması durumunda, birçok şirkette aile üye sayısının korunması ve profesyonel yöneticilerin kurula dahil edilmesi için çaba sarfedildiği düşünülmekte, fakat analiz sonuçlarında yönetim kurulu büyüklüğü ve profesyonelleşme düzeyi arasındaki anlamsız ilişkiden (bkz; tablo 3.2) dolayı bu görüşün henüz yaygınlaşmadığı, profesyonel yöneticileri arttırma amacıyla yönetim kurulu üye sayısının arttırılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetim kurulu üye sayısının artmasının, profesyonelleşme sürecini olumlu yönde etkilediği düşünülse de, profesyonel yöneticilerin artmasında büyük bir etkiye sahip olmadığı ve aile üyesi yöneticilerin, kurulda karar alınmasını ve bilgi akışını kontrol etmeye devam ettiği sonucuna varılabilir. Ancak unutulmamalıdır ki, profesyonel



yöneticilerin yönetim kurullarına katılmasıyla yeni fikir ve tavsiyeler sağlanmakta, iletişim ve koordinasyon güçlendirilmekte, ayrıca profesyonel yöneticilerin de ödüllendirilip teşvik edilmelerini sağlayan uygulamalar, profesyonel yönetici için kariyer ve statü açısından büyük öneme sahip olmaktadır.

### **3.4.1.3. Yönetim Kurulu Profesyonelleşme Düzeyi ile Çift Görevlilik Arasındaki İlişki**

Çift görevlilik olarak adlandırılan yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün aynı kişi olması ve bunun şirket performansına etkileri, üzerinde yoğun akademik tartışmaların yapıldığı ve çelişkili sonuçların elde edildiği bir başka kurumsal yönetim alanıdır (McConaughy, 2000; Minichilli, 2010; Anderson ve Reeb, 2003; Blumentritt ve diğ., 2007; Astrachan ve diğ., 2006; Lin ve Hu, 2007; Yamak ve Yıldırım-Öktem, 2008-a; Turgut ve Dicle, 2004; Ranft ve O’neill, 2001; Finegolç ve diğ., 2007; Kula, 2005; Rechner ve Dalton, 1991; Boyd, 1995; Brickley ve diğ., 1997; Donaldson ve Davis, 1991; Arslan, 2006; Petra, 2005; Yamak ve diğ., 2006). Bu kapsamda Türkiye’de yapılan çalışmalar incelendiğinde, Türk aile şirketlerinde aile bireylerinin yönetimde ağırlıklı olarak yer aldığı, yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün aile mensubu olduğu ve özellikle şirketin kurucusu veya büyük hissedarlarından biri olduğu, yönetim kurullarında çift görevliliğe sıklıkla rastlanıldığı (Daily ve Dollinger, 1993; Yamak, Ertuna ve Bolak, 2006; Büyükbeşe ve diğ., 2004; Lee, 2006; Karpuzoğlu-Özelmas, 2010; Lin ve Hu, 2007; Hillier ve McColgan, 2009) sonucuna ulaşmak mümkündür.

Diğer taraftan, yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün, bağımsız değerlendirme ve adaletin sağlanması, kurulların şeffaflık ve hesap verebilirliğini geliştirebilmeleri, müzakerelerin aktifleşip kolaylaşması, performansın artması, şirkete çeşitlilik ve deneyim sağlanması için ayrı kişiler olması gerektiğine inanılmakta (Kula, 2005; Petra, 2005), özellikle aile şirketlerinde yapının profesyonelleşmesi sonucunda yönetim kurulu başkanlığı ve genel müdürlük pozisyonlarının birbirinden ayrışması (Yamak ve diğ., 2006) ve genel müdürün aile üyesi olmayan bir kişi olması beklenmektedir.

Büyük ölçekli aile şirketlerinde, karmaşık faaliyetlerde başarılı olunması amacıyla zengin bilgi ve yetkinliklere sahip profesyonel bir genel müdürün istihdam edilmesi muhtemel olup, aileye mensup olması ihtimali düşük görülmektedir (Lin ve Hu, 2007). Nitekim bu ihtimal sonuçlarımızla paralellik taşımakta ve örneklemimiz çift görevlilik açısından incelendiğinde 208 aile şirketi içinde 30 şirkette, başka bir ifadeyle % 14 düzeyinde aileye mensup genel müdürlerin görev yaptığı görülmektedir. Aile üyesi genel müdür bulunduran 30 şirketin 8'inde genel müdürün çift görevli olduğu görülmektedir (bkz; tablo 3.5). Aile şirketleri içerisinde çift görevli genel müdür sayısının 13 olduğu ve çift görevliliğin aile şirketlerinde % 6 düzeyinde bir orana sahip olduğu görülmektedir (bkz; tablo 3.5).

**Tablo 3.5: Yönetim Kurulunda Aile Üyesi ve Çift Görevli Genel Müdürler**

	Tüm Aile Şirketleri	Bağımsız Aile Şirketleri	Aile Şirket Grupları
Aileye Mensup Genel Müdür Sayısı ve Oranı	30 - % 14	6 - % 28	24 - % 13
Çift Görevli Genel Müdür Sayısı ve Oranı	13 - % 6	2 - % 9	11 - % 6
Aile Üyesi Olan Çift Görevli Genel Müdür Sayısı ve Oranı	8 - % 4	1 - % 4	7 - % 3
Genel Müdür Bulunduran Yönetim Kurulu Sayısı ve Oranı	109 - % 52	11 - % 52	98 - % 52

Her şirketin koşullarının ve yönetim biçiminin farklı olduğu düşünülürse, çift görevliliğin etkilerinin şirketten şirkete değişebileceği, kimi şirkete yarar sağlayıp kimi şirkete ise zarar verebileceği düşünülmektedir. Örneğin, faaliyet göstermeye yeni başlayan şirketlerde, yönetim kurullarının güçsüz olması nedeniyle şirket kurucusunun aynı zamanda yönetim kurulu başkanı ve genel müdür pozisyonlarında da bulunduğu görülmekte (Ranft ve O'neill, 2001; Finegold ve diğ., 2007), şirketlerin karmaşık, dinamik ve kıt kaynaklara sahip bir çevrede faaliyet göstermesi durumunda çift görevlilik yapısını benimseyebileceği ve bu yapının performansı olumlu etkilediği düşünülmektedir (Boyd, 1995). Ayrıca çift görevlilik yapısının, şirket hedeflerine odaklanma ve kararların hızla uygulanmasını sağlayacak bir komuta birliği oluşturma

açısından olumlu bir gelişme olduğu ifade edilmektedir. Ancak aksine yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün iki ayrı kişi olduğu şirketlerde, bu iki rolün aynı kişide toplandığı şirketlere göre daha yüksek performans sergilendiği, değerlendirmelerde daha bağımsız ve adil olunduğu, çeşitlilik ve deneyim kazanıldığı da düşünülmektedir (Dalton ve Rechner, 1991; Kula, 2005).

Bu kapsamda, genel müdür ve yönetim kurulu pozisyonlarının ayrıştırılmadığı aile şirketlerinde profesyonelleşme eğiliminin, dolayısıyla yönetim kurullarında profesyonel yönetici sayısının düşük olacağı düşünülmekte ve bu varsayımın sonucunda aile şirketlerinde çift görevlilik ile profesyonelleşme düzeyi arasında olumsuz yönde bir ilişki olması beklenmektedir.

➤ **Varsayım 5: “Yönetim kurulu profesyonelleşme düzeyinin yüksek olduğu şirketlerde, yönetim kurulu başkanının çift görevli olma durumu daha düşük olacaktır.”**

Araştırma modelimiz ve sonuçları incelendiğinde, aile şirketlerinde tepe yöneticinin çift görevli olması ile profesyonelleşme düzeyi arasında ters yönde zayıf bir ilişki bulunmakta ve bu ilişki istatistiksel olarak da anlamsız görülmektedir (bkz; tablo 3.2).

İlgili yazında, yönetim kurulunda çift görevliliğin şirket performansına herhangi bir etkisinin olmadığı, yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün aynı kişi olmasının kurumsal yönetime de herhangi bir etkisinin bulunmadığı, yalnızca kriz dönemlerinde olumsuz etkisinin olabileceği görüşü ön plana çıkmakta (Kang ve Zardkoohi, 2005) ve analiz sonuçlarımızın da bu görüş ile paralellik taşıdığı; tepe yönetiminde çift görevlilik ile profesyonelleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

### **3.4.1.4. Yönetim Kurullarında Görev Alan Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Özellikleri**

Araştırmamızda aile üyesi olmayan yönetim kurulu üye sayısının, yönetim kurulu üye sayısına oranı şeklinde ifade edilen profesyonelleşme düzeyinin belirlenmesi temel hedefimiz olmaktadır. Söz konusu yöneticiler aile üyesi olmayan yöneticiler olup, profesyonel yöneticiler olarak da adlandırılmaktadır. Başka bir ifadeyle aile mensubu yöneticiler, profesyonel olsalar dahi, değerlendirmeye alınmamıştır. Aile şirketlerinin yönetim kurullarında aileden olmayan üyeler ele alındığında, şirket içinden ve dışından yönetim kurulu üyeleri şeklinde sınıflandırıldıkları görülmekte; şirket içinden yönetim kurulu üyelerinin, şirkette yönetici olarak çalışanları, üst düzey yönetimde bulunan icracıları ve şirketin emeklilerini ifade ettiği, dışarıdan yönetim kurulu üyelerinin ise bağımlı ve bağımsız olarak ayrıldığı görülmektedir (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Bağımlı yönetim kurulu üyeleri, aile grup şirketlerine (holdinglere) bağlı şirketlerdeki yöneticileri kapsamakta iken, bağımsız yönetim kurulu üyeleri ise şirketle ve aileyle hiçbir bağı olmayan yöneticileri ifade etmektedir. Bu doğrultuda, araştırma kapsamında aile üyesi olmayan yöneticilerin özellikleri daha derinlemesine incelenmiştir.

Varsayım 6, 7 ve 8 yardımıyla, yönetim kurullarındaki aile üyesi olmayan yöneticiler arasından merkez şirket yöneticileri, grup şirket yöneticileri ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulunda bulunma düzeyleri ele alınmış ve profesyonelleşme düzeyi ile ilişkilendirilerek incelenmiştir.

**Tablo 3.6: Yönetim Kurullarında Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Sayısı**

	Yönetim Kurulunda Aile Üyesi Olmayan Yönetici Sayısı	Yönetim Kurulunda Merkez Şirket Yöneticisi Bulunduran Şirket Sayısı	Merkez Şirket Yönetici Sayısı	Yönetim Kurulunda Grup Şirket Yöneticisi Bulunduran Şirket Sayısı	Grup Şirket Yönetici Sayısı	Yönetim Kurulunda Bağımsız Yönetici Bulunduran Şirket Sayısı	Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Sayısı	Toplam Yönetim Kurulu Üye Sayısı
Bağımsız Aile Şirketleri	31	0	0	0	0	1	3	1185
Aile Şirket Grupları	557	143	385	92	172	56	100	102
Tüm Aile Şirketleri	588	143	385	92	172	57	103	1287

Merkez ve grup şirket yöneticileri, bağımsız aile şirketlerinde değil, aile şirket gruplarına bağlı şirketlerde yer almakta ve yönetim kurullarında ortalama % 32 düzeyinde merkez şirket yöneticisi, ortalama % 14 düzeyinde de grup şirket yöneticisi bulunmaktadır (bkz; tablo 3.6 ve tablo 3.7).

**Tablo 3.7: Aile Şirket Gruplarının Yönetim Kurullarında Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Oranı (Ortalama)**

	Merkez şirket yöneticisi oranı	Grup şirket yöneticisi oranı	Bağımsız üye oranı
Aile şirket grupları	0.322	0.142	0.077

#### 3.4.1.4.1. Aile Şirket Gruplarında Merkez Şirket ve Grup Şirket Yöneticileri

Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirket gruplarının, özel sektörün en kurumsal kesimi olduğu düşünülmektedir (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Merkezden yönetilen aile şirket gruplarına bağlı şirketlerin, aile şirketlerinden farklı olarak yönetim kurullarında merkez şirket ve grup şirket yöneticilerini bulundurması, aileye mensup

olmayan üyelerin bir kısmının merkez ve grup şirket yöneticisi olması sık rastlanan bir durumdur (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008; Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010). Aile holdinglerine bağlı şirketlerde yapılan bir araştırmada, yönetim kurullarının yüzde 70 oranında merkez şirket veya holding ve grup içi diğer yöneticiler tarafından oluşturulduğu saptanmıştır (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Bu varsayımın sonucunda, aile şirket gruplarına bağlı şirketlerin yönetim kurullarında büyük ölçüde aile üyeleri ve merkez şirketin üst düzey kadrolarında ve bazı diğer grup şirketlerinde görev alan yöneticilerden oluşması beklenmektedir.

➤ **Varsayım 6: “Aile şirketlerinde yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyi arttıkça, yönetim kurullarında merkez şirket yöneticileri ve grup şirket yöneticilerinin görev alma düzeyi yükselecektir.”**

Bu varsayım analiz edilirken aile şirket gruplarına bağlı şirketlerin yönetim kurulları incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, profesyonelleşme düzeyi ile yönetim kurulundaki merkez şirket ve grup şirket yöneticilerinin oranı arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmakta ve bu ilişki anlamlı görülmektedir (bkz; tablo 3.2). Diğer bir ifadeyle, şirketler yönetim kurullarında sadece kendi yöneticilerini bulundurmaktan ziyade, daha çok merkez ve grup şirket yöneticilerini görevlendirmektedir. Aile şirket gruplarında merkez şirket yöneticileri 143 örnekte yönetim kurulunda yer almakta, bunun bütüne oranı ise yaklaşık % 76 düzeyinde çıkmaktadır. Grup şirket yöneticileri ise 92 örnekte yönetim kurulunda bulunmakta ve % 49 düzeyinde yönetim kurulunda yer almaktadır. Yukarıda bahsedilen araştırma sonucu ile benzerlik taşıması dolayısıyla, aile şirket gruplarının yönetim kurullarında profesyonelleşme düzeyinin artması ile merkez şirket ve grup şirket yöneticilerinin görev alma olasılığının artacağı söylenebilir.

Merkez şirketin stratejilere yön vererek kontrolü elinde tutması ve grup şirketleri arasında koordinasyon ve bilgi akışının sağlanması, varsayımımızın anlamlı çıkmasındaki en büyük etken olarak düşünülmektedir. Maman (1999)'ın tespitleri bu doğrultuda olup, aile şirket gruplarına bağlı şirketlerin yönetim kurullarında merkez şirket yöneticilerinin yüksek oranda yer almasının en önemli nedeni olarak, şirketin merkez (şirket) odaklı yönetime, merkez tarafından kontrol ve koordinasyonun

sağlanmasına ve merkez ile grup şirketleri arasında iletişime verilen önemi göstermektedir. Merkez şirket yöneticilerinin grup şirketleri ile beraber yönetim kurullarında yer almasının, profesyonelleşme açısından olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmekte, aile üyesi olmayan merkez şirket yöneticilerinin grup şirketlerini yönetmesi, izlemesi, tarafsız biçimde denetlemesinin şirkete yarar sağlayacağına inanılmaktadır.

#### **3.4.1.4.2. Genel Müdürler**

Bir şirketin etkin bir yönetim kuruluna sahip olmasının, yalnızca şirket dışından (grup şirketlerinden) profesyonel yönetici buldurması ile değil, aynı zamanda şirket içinden profesyonel yönetici buldurması ile gerçekleşeceğine inanılmakta ve özellikle şirketin genel müdürünün, şirket faaliyetlerine dair bilgilerine ihtiyaç duyulması nedeniyle yönetim kurulunda görev alması gerektiği düşünülmektedir (Gils ve diğ., 2007; Jun, 2010). Aile şirketleri açısından değerlendirildiğinde, aile şirketlerinin ve gruba bağlı şirketlerin yönetim kurullarında icrada görevi olmayan aile mensubu üyelerin ve icrada görevi olmayan diğer üyelerin sayısının fazla olma olasılığı (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008), şirket içi bilgi transferi sorununu getirmekte ve dolayısıyla aile şirketlerinde ve grup şirketlerinde genel müdürlerin yönetim kurullarında daha fazla temsil edilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Ayrıca Türkiye'nin en büyük şirketlerinde görev alan yönetim kurulu üyeleri (136 kişi) üzerine anket yolu ile yapılan ve profesyonelleşme göstergelerini içeren yönetim kurulları araştırmasında (Deloitte, 2009), ankete katılan şirketlerin yönetim kurullarının çoğunluğunda genel müdürler % 81 oranında temsil edilirken, sadece % 35.1'inde CFO'ların yer aldığı, % 24.7'sinde yönetim kurulu başkanının aynı zamanda CEO olarak yer aldığı ve kurulların % 25'inde bağımsız üyelerin yer alıp bu üyelerin çoğunluğunun profesyonel yönetici olduğu saptanmıştır. Araştırmamızın örnekleme ile çok benzer olması nedeniyle benzer bir sonuç çıkması hedeflenmekte ve varsayımın analizi sonucu, aile şirket ve şirket gruplarında yönetim kurulu içinde genel müdürün görevlendirilme olasılığının diğer şirketlere göre yüksek çıkması beklenmektedir.

Araştırmamıza dahil olan aile şirketlerinde genel müdürler 109 şirketin yönetim kurulunda yer almakta (bkz; tablo 3.5), aile üyesi olmayan toplam 588 yönetim kurulu üyesi içinde de 83 adet genel müdür bulunmaktadır.

➤ **Varsayım 7; “Aile şirketlerinde yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyi arttıkça, genel müdürün yönetim kurulunda görevlendirilme düzeyi yükselecektir.”**

Analiz sonuçlarına göre, aile şirketlerinde profesyonelleşme düzeyi ile genel müdürün yönetim kurulunda görevlendirilmesi arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmakta ve bu ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir (bkz: tablo 3.2). Diğer bir ifadeyle, aile şirketlerinde profesyonelleşme düzeyi arttıkça genel müdürün yönetim kurulunda görevlendirilme olasılığı artmaktadır. Bunun en önemli nedenleri, genel müdürün şirket içinde en önemli profesyonel yönetici olarak görülmesi, yönetim kurulunda genel müdürün bilgi ve tecrübesinden yararlanılmak istenmesi ve genel müdür sayesinde şirket içi faaliyetler hakkında daha fazla bilgiye sahip olunması olarak görülmektedir.

**Tablo 3.8; Aile Şirketlerinin Yönetim Kurullarında Genel Müdürün Görevlendirilme Düzeyi**

	Şirket sayısı	Yönetim kurulunda genel müdür bulunduran şirket sayısı	Genel müdürün görevlendirilme düzeyi
Aile Şirketleri	208	138	0.663

#### 3.4.1.4.3. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, buldukları şirkete yönetimin etkinliği, tarafsız değerlendirme, finansal ve sosyal performans gibi konularda yarar sağladığı yapılan araştırmalarda ifade edilmektedir (Hermalin ve Weisbach, 1998; Fama ve Jensen, 1983; Bhagat ve Black, 1998; Lawrence ve Stapledo, 2004; Johnson ve Greening, 1999; Finegolg ve diğ., 2007; Bowman-Upton, 1991).



Aile şirketlerinde bağımsız yönetici bulundurmak yerine aile bireylerini bulundurma fikri araştırmalarda yaygın olarak karşımıza çıkmaktadır. Aileye mensup yöneticilerin şirkete dair bilgilere daha kolay ve hızlı ulaşabilmeleri ve içselleştirebilmeleri, şirketin günlük faaliyetlerine ve karar alma süreçlerine aktif olarak katılmaları, erken sosyalleşme imkânlarının olması ve ailenin tecrübeli kurucu veya üyeleri tarafından bizzat yetiştirilmiş olabilmeleri nedeniyle daha verimli ve etkin olabilecekleri savunulmaktadır (Bammens ve diğ., 2011; Baysinger ve Butler, 1985; Petra, 2005; Yurtoğlu ve diğ., 2010). Ancak yönetim kurullarının stratejik bakış açılarının genişlemesi, geniş tecrübe ve vizyonun şirkete katkıları, nepotizmin engellenmesi, küçük hissedarların korunması ve tarafsız değerlendirme olanağı düşünüldüğünde, bağımsız yöneticilerin yönetim kurullarında bulunması gerektiği sonucuna varılmaktadır (Bammens ve diğ., 2011; Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2008; Kula, 2005; Baraz, 2006; Lawrence ve Stapledo, 2004, Bhagat ve Black,1998).

Türkiye’de bağımsız yönetim kurulu üyeleri konusundaki çalışmalar incelediğinde, büyük ölçekli şirketler veya uluslar arası alanda faaliyet gösteren şirketlerdeki yönetim kurulları dışında, bağımsız üyelerin yönetim kurullarında çok fazla temsil edilmediği (Karpuzoğlu-Özelmas, 2010), bahsedilen şirketlerden de kurumsallaşma düzeyi yüksek olanların yönetim kurullarında bağımsız üyelerin yer aldığı görülmektedir. Üsdiken ve Yıldırım-Öktem’in (2008) 10 büyük aile işletme grubuna bağlı 299 şirket üzerinde yaptıkları araştırmada dışarıdan bağımsız üyelerin oranının yönetim kurulu başına sadece % 4.6 gibi düşük bir seviyede kaldıkları belirlenmiştir. Deloitte’un şirketlerde profesyonelleşme göstergelerini içeren yönetim kurulları araştırmasına (2009) göre; yönetim kurullarında bağımsız üyelerin temsil oranı % 6.4’te kalmaktadır.

Bir şirketin profesyonelleşmesi açısından yönetim kurulunda şirket dışından bağımsız üyelere yer verilmesinin önemli bir gereklilik olduğu bilinmekte (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008; Baraz, 2006); ancak aile şirketlerinde aileye mensup yöneticilerin, şirket yönetimini bağımsız üyelere bırakma fikrine uzak durmaları ve yönetim kurullarında bağımsız üye bulundurma konusunda direnmeleri nedeniyle

varsayımımızın analizi sonucunda bağımsız yönetici bulundurma düzeyinin düşük olması beklenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, yukarıda bahsedilen çalışmalara benzer olarak, bağımsız yönetim kurulu üyeleri aile şirketleri içinde 57 örnekte yer almakta ve yönetim kurulu başına ortalama % 7 düzeyinde bağımsız üye düştüğü görülmektedir (bkz; tablo 3.6 ve tablo 3.9). Ayrıca bağımsız yönetim kurulu üyeliği müessesesinin daha çok aile grup şirketleri bünyesinde görüldüğünü, bağımsız aile şirketlerinde bu oranın yüzde 2 düzeyine düştüğünü söylemek de mümkündür (bkz; tablo 3.6 ve tablo 3.9).

**Tablo 3.9: Aile Şirketlerinde Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Oranı**

	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Oranı
Aile Grup Şirketleri	0.0779
Bağımsız Aile Şirketleri	0.0255
Tüm Aile Şirketleri	0.0726

➤ **Varsayım 8; “Aile şirketlerinde yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyi ile bağımsız üye düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki bulunacaktır.”**

Aile şirketlerinin yönetim kurullarında profesyonelleşme düzeyi ve bağımsız yönetici düzeyini ele alan analiz sonucuna göre, profesyonelleşme düzeyi ve bağımsız yönetici düzeyi arasında orta seviyede ters yönlü bir ilişki bulunmakta ve bu ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir (bkz; tablo 3.2). Diğer bir ifade ile yönetim kurullarında profesyonelleşme düzeyinin artması ile profesyonel yöneticiler içinde yer alan bağımsız yöneticilerinin oranının artmadığı ve hatta azalabildiği görülmektedir. Aile şirketlerinde aile üyesi olan yöneticilerin, şirketin büyümesi durumunda yönetimdeki yüksek hakimiyet ve kontrolü devam ettirdiği ve yönetsel risk almamak adına çekingen davranarak bağımsız yönetim kurulu üyelerini bulundurmadığı yorumu yapılabilmektedir.

Bu durumda aile şirketlerinde bağımsız yönetim kurulu üye ortalamasının çok düşük bir seviyede olduğu düşünülse de, daha önce yapılan çalışmalarla paralellik taşınması ve bağımsız üye düzeyinin yapılan çok benzer çalışmalardan (Deloitte, 2009; Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008) yaklaşık % 2 ve % 3 oranında daha yüksek çıkması, bağımsız yönetici sayısının artırılması yönünde bir gelişme olduğunu düşündürebilir. Ayrıca aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecine girmesi ile önem kazanan bağımsız yönetici bulundurma fikrinin, İMKB şirketleri için 2012 yılında zorunlu bir uygulamaya dönüşmesi neticesinde, yönetim kurullarındaki bağımsız üye düzeyinin her geçen yıl artacağı düşünülmektedir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma ve dolayısıyla profesyonelleşme sürecinde, diğer şirketlere göre daha fazla sorun yaşaması beklenirken, sonuçlar aksini göstermekte olup, olumlu bir gelişmeyi işaret etmektedir. Araştırmamızın örneklemini oluşturan aile şirket ve şirket gruplarının Türkiye'nin önde gelen ve en varlıklı şirketleri olmaları, kurumsallaşma çalışmalarına önem verip bütçe ayırdıkları neticesini doğurabilir. Başka bir ifadeyle İMKB'de işlem görmesinin temelinde, varsayım 1.a'nın gerekçesine paralel olarak, şirketlerin belirli bir ölçüğe ulaşmasının yattığı, belirli bir ölçüğe ulaşan şirket için de kurumsallaşma çabalarının gerekli bir adım olarak görüldüğü düşünülmektedir.

#### 4.0. SONUÇ VE TARTIŞMA

Kurumsallaşma çalışmalarının son 10 yılda hız kazandığı ülkemizde, % 98 oranında yer alan aile şirketlerinin kurumsal yönetime ne kadar hazır olduğu birçok çalışmada ele alınmış ve çeşitli sonuçlara varılmıştır. Aile şirketleri ve şirket gruplarına bağlı şirketlerin incelendiği çalışmamızda da, şirketlerin yönetiminin ve yönetim kurulu yapısının profesyonelleşme çabaları sonucunda değişim içinde olduğu sonucuna varılmaktadır.

Yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyi incelendiğinde; aile şirketlerinin, şirketler grubuna bağlı olan ve olmayan şirketler halinde iki bölüme ayrıldığında profesyonelleşme düzeyinin bu iki tür şirket için farklı değerlere sahip olduğu ve nitekim aile şirket gruplarının daha yüksek profesyonelleşme düzeyine sahip olduğu, ancak bu farklılığın anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmamıza dahil olan şirketlerin büyük çoğunluğunun büyük ölçekli olması nedeniyle, profesyonelleşme düzeyinin yüksek olması beklenmiş, analiz sonucunda şirketlerin ölçeğinin artması ile profesyonelleşme düzeyinin artması arasında zayıf, aynı yönlü ve anlamsız bir ilişki saptanmıştır. Borsada işlem gören şirketlerin yaşı ile profesyonelleşme düzeyi arasında da aynı türde bir ilişki saptanmış ve dolayısıyla şirketlerde profesyonel yönetici bulundurulmasının, şirket yaşının ilerlemesi ve belirli bir ölçeğe ulaşması ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şirketlerin yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyleri ile şirket performansı arasında olumlu yönde bir ilişki saptanması, yönetim kurulunda profesyonel yöneticilerin varlığının ve özelliklerinin şirket karlılığı ve verimi açısından büyük önem taşıdığı beklentisini ortaya çıkarmıştır. Ancak bu iki unsur arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu sonucuna varılmıştır. Performans ile profesyonelleşme düzeyi

arasındaki ilişkinin, profesyonel yöneticilerin özelliklerinden de kaynaklanması ihtimali, ilerleyen çalışmalarda bu konunun detaylı incelemeye değer görülebileceğini düşündürmektedir.

Araştırmamızda aile şirketlerinin yönetim kurulu yapısının profesyonelleşmesi bağlamında, yönetim kurulu üye sayısı ve üyelerin özellikleri incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda; üye sayısı ortalaması beklenen düzeyde çıkmış ve yönetim kurulu üye sayısı ile profesyonelleşme düzeyi arasında aynı yönlü ve anlamsız bir ilişki saptanmıştır. Bu durumda, aile şirketlerinde yönetim kurulu üye sayısının artmasının, profesyonelleşme düzeyine profesyonel yöneticilerin kurulda yer alması yönünde büyük bir katkısının olmadığı sonucuna varılmaktadır. Bu sonuca göre, aile üyesi yöneticilerin, yalnızca çok üstün nitelikli ve yetenekli profesyonel yöneticileri yönetime dahil edebildiği, bunun haricinde aile bireylerinin profesyonel şekilde yetiştirilerek yönetime dahil etme amacına sahip olduğu düşünülmektedir.

Yönetim kurulu üyeleri profesyonellik açısından incelendiğinde ise, çift görevli genel müdürlerin oranı düşük olmakla beraber genel müdürlerin yönetim kurullarında çoğunlukla (% 66 düzeyinde) yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Profesyonel yönetim ile çelişki oluşturan çift görevliliğin düşük seviyede çıkması ancak genel müdürlerin kurulda fazlaca yer alması, genel müdürün kurulda bilgi, tecrübe ve yeteneklerinden yararlanılsa bile gereğinden fazla yetki sahibi olmadığını göstermektedir. Çift görevlilik durumunun profesyonelleşme düzeyini olumsuz etkilemesi beklenmiş ve bu iki unsur arasında ters yönde bir ilişki saptansa da, ilişki anlamsız bulunmuştur. Ancak genel müdürün yönetim kurulunda bulunmasının, profesyonelleşme düzeyini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmaktadır.

Yönetim kurulunda yer alan merkez ve grup şirket yöneticisi oranının da, profesyonelleşme düzeyi ile doğru orantılı bir ilerleme kaydettiği görülmekte ve bu ilerlemenin yönetim kurulu faaliyet ve kararları açısından olumlu sonuçlar doğurduğuna inanılmaktadır.

Bağımsız yöneticilerin yönetim kurulundaki varlığı incelendiğinde ise, beklenenin üzerinde bir düzey ortaya çıkmakta ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin aile şirketlerinde son 10 yıl içinde önemsenecek düzeyde yer almaya başladıkları görülmektedir. Ancak kurumsal yönetime uyum çabalarından biri olan bağımsız yönetici istihdamının, İMKB şirketlerinde sıkça rastlanan bir durum olması nedeniyle bağımsız yönetici oranının beklenenden yüksek çıktığı ve bu oranın ülke genelini ifade edemeyeceği düşünülmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporunda belirtildiği üzere, İMKB’de yer alan aile şirketlerinde bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin kurula ve şirkete artı bir değer ve prestij kattığı kanaatine varılmaktadır. Aynı anda birkaç büyük şirketin yönetim kurulunda yer alan bağımsız yöneticiler de bulunmakta ve yalnızca bu işi yapan yöneticiler düşünüldüğünde, bağımsız yöneticiliğin adeta bir mesleğe dönüştüğü sonucuna varılmaktadır. Çalışmamızda şirketlerin profesyonelleşme düzeyi ile bağımsız yönetici arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanması neticesinde, aile üyesi yöneticilerin profesyonelleşme sürecinde, şirket yönetimini profesyonel yöneticiler grubuna dahil olan bağımsız yöneticiler ile paylaşma fikrine uzak durdukları ve bağımsız yönetim kurulu üyeleri yerine, şirket yönetimine vâkıf ve şirket kültürüne yakın olan bağımlı yönetim kurulu üyelerini tercih ettikleri görülmektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, aile şirketlerinde profesyonelleşme sürecinde birtakım eksikliklerin olması, profesyonel yönetim çalışma ve uygulamalarına daha fazla önem verilmesi gerektiğini göstermektedir. Aile şirketlerinde aile bireylerinin yönetimde gereğinden fazla yer almayarak yönetimi profesyoneller ile paylaşma konusunda eski dönemlere oranla daha esnek davranabildiği, ancak profesyonelleşme sürecinde bağımsız üyelere kurulda yer verilmesi fikrine uzak durulduğu, şirketlerin belli bir ölçek ve yaşa ulaşma neticesinde profesyonel yöneticilere kurullarda fazlaca yer verilmesi konusunda çekingen davranabildiği ancak bağımsız yöneticilere kurullarda eski dönemlere oranla daha fazla yer verildiği, genel müdürün çift görevli olmasının engellendiği fakat yönetim kurulunda yer almasına önem verildiği, aile şirket gruplarında profesyonelleşme düzeyinin grup üyesi olmayan bağımsız şirketlere göre daha yüksek olduğu ve merkezîyetçi yönetim ve denetimin hakim olduğu sonucuna varılmaktadır.

Aile şirketlerinin, etkili ve sürekli güncellenen bir iş planı hazırlaması ve aile anayasasına önem vermesi sayesinde, değişime ayak uydurma ve gelişme sürecinde (İnce, 2008) sorun yaşamayacağı düşünülmektedir. Aile şirketlerinin yönetim kadrosu, şirketin içinde bulunduğu koşulların ve dönemin ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilerek profesyonel yöneticilerin de yönetim kurulunda bulundurulmasına dikkat edilmeli ve yönetim işi bilen profesyonellere bırakılmalıdır. Aile şirketlerini daha iyi bir profesyonelleşme seviyesine taşıyacak profesyonel yöneticilerin ise, eğitimcilik rollerini dikkate almasının, takım çalışmasına önem vermesinin, nesiller arası devir planlamasını desteklemesinin (Alacaklıoğlu, 2007) yönetime büyük ölçüde fayda sağlayacağına inanılmaktadır. Profesyonel yöneticilerin şirkete en yüksek fayda sağlaması için de, en büyük hedefi şirkete hizmet etme olan, sorun ve çatışmalardan ziyade çözüme odaklanan ve kişisel ilişkilere değil performansa önem veren güvenilir kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.

Çalışmamız, çoğunlukla büyük ölçekli ve kurumsal şirketlerden oluşan İMKB şirketlerinin ele alınması nedeniyle Türkiye genelindeki şirketler için genel bir kanaat oluşturmayabilir. Bu nedenle daha sonraki çalışmalarda hem daha geniş örneklerde araştırma yapılabilir, hem de bu örnekleme daha farklı ölçeklerdeki şirketler ve özellikle de küçük ölçekli şirketler dahil edilerek araştırmanın genelleştirme gücü artırılabilir. Mevcut araştırma belli bir zaman dilimiyle sınırlandırılmış bir çalışmadır. Daha detaylı araştırmalar yapılmak istenirse, profesyonelleşme düzeyleri ve yönetim kurulu yapısal özellikleri, şirketlerin performansları ile ilişkilendirilebilir, profesyonelleşme düzeyindeki değişikliklerin şirket performansındaki değişimler üzerindeki etkileri zaman boyutunda ele alınarak incelenebilir.

## KAYNAKÇA

Abdul Samad M. Fazilah, Amir Afizar, İbrahim Haslindar, “Board Structure and Corporate Performance: Evidence from Public-Listed Family-Ownership in Malaysia”, **Social Science Research Network**, 2008, s. 1-23.

“Aileler İş Başında”, **PWC Aile Şirketleri Araştırması Türkiye Sonuçları (2010/2011)** (www.pwc.com.tr)

Akdoğan Habib, Seyrek İsmail, “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği”, İstanbul, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Aile İşletmeleri Kongre Kitabı 1**, 2004, s. 275-285.

Alacaklıoğlu Haluk, “Aile Şirketlerindeki Aile Dışı Yöneticilere Başarılı Kariyer İçin Tavsiyeler”, **Family Business Advisors**, İstanbul, 2007.

Allouche José, Amann Bruno, Jaussaud Jacques, Kurashina Toshiki, “The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation”, **Family Business Review**, 2008, s. 314-329.

Anderson Ronald C., Reeb David M., “Founding Family Ownership and Firm Performance, Evidence From The S&P 500”, **The Journal of Finance**, 2003, 58:3, s. 1301-1328.

Ararat Melsa, Orbay Hakan, Yurtoğlu Burçin, “The Effects of Board Independence in Controlled Firms: Evidence from Turkey”, **Social Science Research Network**, 2010, s. 1-57.

Arslan Elif Türkan, “Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticilerin İkilemleri”, Isparta, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2006, s. 1-186.

Arslan Özgür, Karan Mehmet Baha, Ekşi Cihan, “Board Structure and Corporate Performance”, **Managing Global Transitions**, 2010, 8:1, s. 3-22.

Ateş, Özgür, **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara, Ankara Sanayi Odası, 2005.

Bammens Yannick, Voordeckers Wim, Gils Anita Van, “Boards of Directors in Family Firms: A Generational Perspective”, **Small Business Economics**, 2008, 31:2, s. 163-180.

Bammens Yannick, Voordeckers Wim, Gils Anita Van, “Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review And Research Agenda”, **International Journal of Management Reviews**, 2011, 13:2, s. 134-152.



Baraz Barış, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri”, İstanbul, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Aile İşletmeleri Kongre Kitabı 2**, 2006, s. 120-129.

Baysinger Barry, Butler Henry, “Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition”, **Journal of Law, Economics, and Organization**, 1985, s. 101-124.

Baysinger Barry, Hoskisson Robert E., “The Composition of Board of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy”, **Academy of Management Review**, 1990, 15:1, s. 72-87.

Berghe Lutgart Van Den, Levrau Abigail, “Evaluating Boards of Directors: What Constitutes a Good Corporate Board?”, **Corporate Governance: An International Review**”, 2004, 12:4, s. 461-478.

Bhagat Sanjai, Black Bernard, “Board Independence and Long-Term Firm Performance”, **Stanford Law School**, 2000, s. 1-44.

Bhagat Sanjai, Black Bernard, “Independent Directors”, **The New Palgrave Dictionary of Economics And The Law**, 1998, 2, s. 283-287.

Blumentritt Timothy P., Keyt Andrew D., Astrachan Joseph H., “Creating an Environment For Successful Nonfamily CEOs: An Exploratory Study of Good Principals”, **Family Business Review**, 2007, 20:4, s. 321-335.

Bowman-Upton Nancy, “Transferring Management in The Family Owned Business”, **U.S. Small Business Administration, Emerging Business Series**, 1991.

Braun Micheal, Sharma Anuraq, “Should The CEO Also Be Chair of The Board? An Empirical Examination of Family-Controlled Public Firms”, **Family Business Review**, 2007, 20:2, s. 111-126.

Büyükbeşe Tuba, Bakan Ismail, Güven Mehmet, “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi”, **İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Aile İşletmeleri Kongre Kitabı 1**, 2004, s. 307-313.

Chittoor Raveendra, Das Ranjan, “Professionalization of Management and Succession Performance—A Vital Linkage”, **Family Business Review**, 2007, 20:1, s. 65-79.

Chua Jess, Chrisman James, Bergiel Eric, “An Agency Theoretic Analysis of The Professionalized Family Firm”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2009, 33:2, s. 355-372.

Corbetta Guido, Salvato Carlo A., “The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?”, **Family Business Review**, 2004, 17:2, s. 119-134.

Çakır Tülin, “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyon, 2002, s. 1-145.

Daily Catherine M., Dalton Dan R., “Financial Performance of Founder-Managed Versus Professionally Managed Small Corporations”, **Journal of Small Business Management**, 1992, 30:2, s. 25-34.

Dalton Dan R., Daily Catherine M., Johnson Jonathan L., Ellstrand Alan E., “Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis”, **Academy of Management Journal**, 1999, 42:6, s. 674-686.

Dimma William, “The Changing Role of the Board of Directors”, **Vital Speeches of The Day**, 1995, s. 217-220.

Dyer W. Gibb, “Examining The 'Family Effect' On Firm Performance”, **Family Business Review**, 2006, 19:4, s. 253-273.

Dyer W. Gibb, “Integrating Professional Management into a Family Owned Business”, **Family Business Review**, 1989, 2:3, s. 221-235.

Erhardt Niclas, Werbel James, Shrader Charles B., “Board of Director Diversity and Firm Financial Performance”, **Corporate Governance: An International Review**, 2003, 11:2, s. 102-111.

Eroğlu Elif, “İşletmelerin Özellikleri ve Sınıflandırılması”, **Anadolu Üniversitesi**, 1999.

Finegol David, Benson George S., Hecht David, “Corporate Boards and Company Performance: Review of Research in Light of Recent Reforms”, **Corporate Governance: An International Review**, 2007, 15:5, s. 865-878.

Gümüştekin Gülden Eren, Adsan Ebru, “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, İstanbul, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Aile İşletmeleri Kongre Kitabı 2**, 2006, s. 219-235.

Hall Annika, Nordqvist Mattias, “Professional Management in Family Businesses: Toward An Extended Understanding”, **Family Business Review**, 2008, 21:1, s. 51-69.

Hermalin Benjamin E., Weisbach Michael S., “Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of The Economic Literature”, **Economic Policy Review**, 2003, 9, s. 7-26.

Hermalin Benjamin E., Weisbach Michael S., “The Determinants of Board Composition”, **The Rand Journal of Economics**, 1988, 19:4, s. 589-606.

Heuvel Jeroen Van Del, Gils Anita Van, Voordeckers Wim, “Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: Performance and Importance”, **Corporate Governance: An International Review**, 14:5, 2006, s. 467-485.

Hillier David, Mccolgan Patrick, “Firm Performance and Managerial Succession in Family Managed Firms”, **Journal of Business Finance & Accounting**, 2009, 6:3-4, s. 461-484.

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Resmi İnternet Sitesi, “**Hisse Senetleri Piyasası Şirket Bilgileri**” (<http://www.imkb.gov.tr/sirketler/sirketler.aspxve>)

İnce Emine, “Asırlık Çınarlar”, **Businessweek**, 2008, Ocak, s. 54-57.

Jun, Xie, “Board Governance and Managerial Short Term Incentives”, **Management Science and Engineering Journal**, 4:1, 2010, s. 1-13.

Kamuyu Aydınlatma Platformu Resmi İnternet Sitesi, “**Şirketler**” (<http://www.kap.gov.tr/yay/Sirket/sirketListe.aspx>)

Kang Eugene, Zardkoohi Asghar, “Board Leadership Structure and Firm Performance”, **Corporate Governance: An International Review**, 2005, 13:6, s. 785-799.

Karamustafa Osman, Er Bünyamin, Varıcı Idris, “Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, 17, s. 100 – 119.

Karpuzoğlu-Özelmas Ebru, **Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu**, İstanbul, Hayat Yayın Grubu İTO, 2010.

Kesken Jülide, Kelgökmen Derya, Çapraz Burak, Ayyıldız Nazlı Ayşe, “Primum Non Nosere Aile İşletmelerinde Yönetim Danışmanlığı”, İstanbul, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Aile İşletmeleri Kongre kitabı 2**, 2006, s. 338-349.

Kula Veysel, “The Impact of The Roles, Structure and Process of Boards On Firm Performance: Evidence From Turkey”, **Corporate Governance: An International Review**, 2005, 13:2, s. 265-276.

Kula Veysel, Tatoğlu Ekrem, “Board Process Attributes and Company Performance of Family-Owned Businesses in Turkey”, **Corporate Governance: An International Review**, 2006, 6:5, s. 624-634.

**Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu; Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**, İstanbul, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, 2002.

**Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ**, Sermaye Piyasası Kurulu, Resmi Gazete, 2011, Seri 4 No 56.

Kut Şükrü, “Aile İşletmelerinde Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Boşluğu”, İstanbul, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Aile İşletmeleri Kongre Kitabı 1**, 2004, s. 402-414.

Lane Suzanne, Astrachan Joseph, Keyt Andrew, Mcmillan Kristi, “Guidelines For Family Business Boards of Directors”, **Family Business Review**, 2006, 19:2, s. 147-167.

Lawrence Jeffrey, Stapledo Geof, "Do Independent Directors Add Value?", Australia, **Centre for Corporate Law and Securities Regulation**, 2004, s. 1-72.

Lawrence Thomas B., Corwin Vivien, "Being There: The Acceptance And Marginalization of Part-Time Professional Employees", **Journal of Organizational Behavior**, 2003, 24:8, s. 923-943.

Lee Jim, "Family Firm Performance: Further Evidence", **Family Business Review**, 2006, 19:2, s. 103-114.

Lin, Shu-Hui, Hu, Shing-Yang, "A Family Member or Professional Management? The Choice of a CEO And Its Impact on Performance", **Corporate Governance: An International Review**, 2007, 15:6, s. 1348-1362.

Mccabe Margaret, Nowak Margaret, "The Independent Director on the Board of Company Directors", **Managerial Auditing Journal**, 2008, 23:6, s. 545-566.

Mcconaughey Daniel L., "Family CEOs Vs. Nonfamily CEOs in The Family-Controlled Firm: An Examination of the Level And Sensitivity of Pay to Performance", **Family Business Review**, 2000, 13: 2, s. 121-131.

Minichilli Alessandro, Corbetta Guido, Macmillan Ian C., "Top Management Teams in Family Controlled Companies: 'Familianness', 'Familianness' And Their Impact on Financial Performance", **Journal of Management Studies**, 2010, 47:2, s. 205-222.

"**Modern Dünyaya Ayak Uyduran Yönetim Kurulları: Yönetim Kurulu Araştırması**", Deloitte Resmi Web Sitesi, 2009.

Onay-Özkaya Meltem, "Yönetim Liderliğinde Vehbi Koç" **Anahtar Dergisi**, MPM Yayınları, 1998, sayı 109, s. 7.

Onay-Özkaya Meltem, Muter-Şengül Canan, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2006, 21:1, s. 109-126.

Oss Monica E., "Keeping The Board of Directors On Track", **Behavioral Health Management**, 2003.

Özçelik Zübeyir, "Aile İşletmelerinde Profesyonelleşme İle Uluslararasılaşma Sürecine Giriş: Kayseri Örneği", **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, 2006, s. 1-138.

Petra Steven T., "Do Outside Independent Directors Strengthen Corporate Boards?", **Corporate Governance: An International Review**, 2005, 5:1,s. 55-64.

Sayın-Ünlü Esin, Selek Ahmet Seha, "Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği", İstanbul, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Aile İşletmeleri Kongre kitabı 1**, 2004, s. 12-19.

Sebilcioğlu Fikret, Koçer Burak, Erkan Anıl, Sönmezer Tanyer, Karacar Güray, Zaman Tayfun, Erdoğan Emre, **Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi**, İstanbul, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 2010.

Sermaye Piyasası Kurulu, “**Kurumsal Yönetim İlkeleri**”, 2011.

Sermaye Piyasası Kurulu, “**Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ Hakkında Basın Duyurusu**”, 2012.

Siciascia Salvatore, Mazzola Pietro, “Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance”, **Family Business Review**, 21:4, 2008, s. 331-345.

Sungurtekin Pınar, “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği”, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa, 2008, s. 1-181.

Tsui-Auch Lai Si, “The Professionally Managed Family-Ruled Enterprise: Ethnic Chinese Business in Singapore”, **Journal of Management Studies**, 41:4, 2004, s. 693-723.

Turgut Gökhan, Dicle Atilla I., “İMKB'de Yer Alan Aile Şirketlerinin Yönetim Kurulu Oluşumları ve Finansal Performansları”, İstanbul, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Aile İşletmeleri Kongre Kitabı 1**, 2004, s. 472-479.

Ulukan Cemil, “Aile İşletmeleri ve Profesyonel Yönetim Anlayışı”, İstanbul, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Aile İşletmeleri Kongre kitabı 2**, 2006, s. 155-160.

Ulukan Cemil, “Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Aile İşletmeleri Kongre Kitabı 1**, 2004, s. 212-222.

Üsdiken Behlül, Yıldırım-Öktem Özlem, “Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında “İcrada Görevli Olmayan” ve “Bağımsız” Üyeler”, **Amme İdaresi Dergisi**, 2008; 41:1, s. 43-71.

Üsdiken Behlül, Yıldırım-Öktem Özlem, “Contingencies Versus External Pressure: Professionalization in Board of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries”, **British Journal of Management**, 2010, 21, s. 115-130.

Villalonga, Belen, Raphael Amit, “How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?”, 2006, **Journal of Financial Economics**, 80, 385-417.

Voordeckers Wim, Gils Anita Van , Heuvel Jeroen Van Den, “Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms”, **Journal of Small Business Management** , 2007, 45:1, s. 137-156.

Yamak Sibel, Ertuna Bengi, Bolak Mehmet, “Sahiplik Dağılımının Birleşik Liderlik Yapısı Üzerine Etkileri”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2006, 6:1, s. 85-107.

Yamak Sibel, Üsdiken Behlül, “Economic Liberalization and The Antecedents of Top Management Teams: Evidence From Turkish Big Business”, **British Journal of Management**, 2006, 17:3, s. 177-194.

Yamak Sibel, Yıldırım-Öktem Özlem, “Facets of CEO Power in Family Firms”, **Euram European Academy of Management Best Paper Proceedings**, 2008, s. 1-14 (a).

Yamak Sibel, Yıldırım-Öktem Özlem, “Türkiye’deki Aile İşletmelerinde Genel Müdürlerin Konumu”, İstanbul, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Aile İşletmeleri Kongre Kitabı 3**, 2008, s. 417-429 (b).

Yavuz Hande, “Aileler İcradan Çekiliyor”, **Capital İş ve Ekonomi Dergisi**, 2010.

Yıldırım-Öktem Özlem, Selekler-Gökşen Nisan, “Kurumsal Baskılar ve Aile Kontrolündeki Şirket Gruplarına Bağlı Şirketlerin Yönetim Kurulu Kompozisyonlarındaki Değişim”, İstanbul, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Aile İşletmeleri Kongre kitabı 4**, 2010, s 165-171.

Weidenbaum Murray, “The Evolving Corporate Board”, **Business & Economics**, 2005, 32:3, s. 9-16.

## **ÖZGEÇMİŞ**

Sultan Merve Kalsın, 04.04.1988 yılında İstanbul'da dünyaya gelmiştir. İlk ve orta öğretimini Selim Pars Koleji'nde tamamlamış olup, lise eğitimini Gaye Lisesi'nde tamamlamıştır. 2009 yılında İstanbul Ticaret Üniversitesi Uluslararası İlişkiler bölümünden mezun olmuş ve aynı yıl Galatasaray Üniversitesi'nde İşletme yüksek lisans eğitimine devam etmiştir.