

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI

Bahri MEŞE
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2005

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI

Bahri MEŞE
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr. Lütfihak ALPKAN

GEBZE
2005

ÖZET

Bu çalışmada, dünyada kurulan şirketlerin büyük bir yüzdesini oluşturan, dolayısıyla kuruldukları ülkelerin büyümesinde önemli bir rol oynayan aile şirketlerinin, diğer şirketler ile aralarındaki farklar, sahip oldukları avantaj ve dezavantajlar, gelişme ve büyüme göstererek daha uzun bir yaşam eğrisine sahip olmaları için neler yapılması gerektiği konuları incelenerek kurumsallaşmanın aile işletmelerine neler kazandıracağını tespit etmek amaçlanmıştır.

Aile şirketi; kuruluş aşamasında ailenin geçimini sağlamak üzere teşkil edilen, büyüme safhasında ise elde edilen mal varlığının dağılmasını engellemek amacı güden, yönetim kademelerinde aile üyelerinin bulunduğu ve mülkiyet olarak çoğunlukla bir aileye ait olan, en az iki nesil aile sahipliğini idame ettirmiş olan bir şirket anlaşılmalıdır.

Aile şirketleri kuruluş aşamasından sonra birçok farklı aşamadan geçer. Ailenin büyümesi ile şirket içerisinde özellikle yönetim kademelerinde çatışmalar yaşanır. Çatışmaları engellemek için ailenin bazı kararlar alması gerekmektedir. Bunlar aile anayasası olarak yazılı hale getirilir.

Aile şirketlerin yaşam sürelerinin çok kısa olduğunu yapılan araştırmalar göstermektedir. Ülkelerin ekonomik yaşam düzeylerinin yükselmesinde aile şirketleri lokomotif görevi görür. Bu nedenle hükümetler ve şirket çalışanları aile işletmesinin kapanmasını istemezler. Kurumsallaşma bu nedenle aile şirketleri için önem arz eder. Kurumsallaşma sayesinde sistemli bir yapıya kavuşan aile şirketleri yaşam eğrilerini uzatmışlardır.

SUMMARY

In this paper, differences between family-owned firms, which comprise a big percentage of all firms founded in the world and play an important role in the development of their home countries, and other firms, their advantages and disadvantages, and things to be implemented in order for such firms to have a long life span by determining what institutionalization will bring to family-owned firms is studied.

A family-owned firm is a company, which, at its birth, is established to make up for living of the family, at its growing stage, ensures that acquired wealth does not go to outsiders. Furthermore, in such a company family members are at the managerial positions and led the firms at least for two generations and all assets mostly belong to one family.

Family-owned firms go through several different stages after they have been established. Clashes of interests are experienced especially at the managerial positions with the growth of the family in size. In order to prevent such clashes from occurring, some decisions have to be made. These decisions, having been documented, later become the family constitution.

Research shows that life span of family-owned firms is fairly short. Such firms play an indispensable role in increasing the welfare of countries. Therefore, governments and personnel of such companies do not favor a closure. That's why, institutionalization is highly important for family-owned firms. Family-owned firms, which embraced a systemic structure in view of institutionalization, thus have lengthened their life span.

TEŞEKKÜR

Öncelikle, tüm yüksek lisans eğitimim süresince bana olan desteklerinden dolayı tüm hocalarıma, aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür etmek istiyorum. Özellikle danışmanım Sayın Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN'a şükranlarımı sunuyorum. Kendisi yüksek lisans tezimi tamamlamam hususunda bana her konuda destek olmuş ve yol göstermiştir. Kendisinin bana karşı gösterdiği anlayış ve güven yüksek lisans tezimin zamanında tamamlanması için teşvik unsuru olmuştur. Ayrıca kendisine verilen yurt dışı görevinden dolayı tez danışmanlığı devretmiş olan Yard. Doç.Dr. Cemal ZEHİR'e de bana karşı gösterdiği sabır dolayısıyla şükranlarımı sunarım. Yüksek lisans diploması almamda emeği geçen, ders hocalarıma ve Gebze Yüksek Enstitü çalışanlarına, özellikle bana çok yardımcı dokunan Sayın ACABAY'a sonsuz teşekkürler.

Öğrenimim boyunca benden yardımlarını esirgemeyen çok kıymetli silah arkadaşlarım Mustafa ALTUN, Tuncel KARAKAYA ve Arif ÇIRTLIK'a ne kadar teşekkür etsem azdır.

Bir başka teşekkürü bana her zaman destek olan aileme sunuyorum. Yapmış oldukları iyi dilekler benim bu eğitimi tamamlamamda her zaman ilham kaynağı olmuştur.

Saygı ve şükranlarımla..

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ	2
2.1. Aile Şirketleri	2
2.1.1. Aile Şirketinin Tanımı	3
2.1.2. Diğer Şirketlerden Ayıran Özellikler	4
2.2. Aile Şirketi Tipleri	5
2.2.1. Girişimci Yönetimindeki Aile Şirketleri	6
2.2.2. Kardeşler Yönetimindeki Aile Şirketleri	6
2.2.3. Gelişmiş Aile Şirketleri	6
2.2.4. Profesyoneller Yönetimindeki Aile Şirketleri	7
2.2.5. Stratejik Ortak Alan Aile Şirketleri	7
2.3. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları	7
2.3.1. Aile Şirketlerinin Avantajları	7
2.3.1.1. Finansal Avantajlar	7
2.3.1.2. Yönetimsel Avantajlar	8
2.3.1.3. Örgütsel Avantajlar	8
2.3.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları	8
2.3.2.1. Finansal Dezavantajlar	9
2.3.2.2. Yönetimsel Dezavantajlar	9
2.3.2.3. Örgütsel Dezavantajlar	11
2.4. Aile Şirketlerinde Yönetim Biçimleri	11
2.4.1. Merkezîyetçi Yönetim	11
2.4.2. Katılımcı Yönetim	12

2.4.3. Profesyonel Yönetim	12
2.5. Aile Şirketlerinin Kültürel Yapısı	13
2.5.1. Aile Öğeleri	13
2.5.2. Yönetim Öğeleri	13
2.5.3. İşletme Öğeleri	14
2.6. Aile Şirketlerinin Kapanma Nedenleri	14
2.6.1. Varis Statüsü	16
2.6.2. Vâris Seçiminin Önemi	16
2.6.3. Üçüncü Nesile Geçiş	17
2.7. Aile Şirketinin Başarısı için Yapılması Gerekenler	17
2.7.1. Genel Olarak Yapılması Gerekenler	18
2.7.2. Liderin Yapması Gerekenler	19
3. KURUMSALLAŞMA	20
3.1. Kurumsallaşma Nedir?	20
3.2. Örgütsel Açıdan Kurumsallaşma	22
3.2.1. Basitlik	22
3.2.2. Farklılaşma	23
3.2.3. Serbestlik	23
3.2.4. Değişkenlik	23
3.3. Örgütsel Kurumsallaşma Aşamaları	24
3.3.1. Hukuken Uygunluk	24
3.3.2. Süreklilik	24
3.3.3. Kişisel ve Kurumsal Hedef Birliği	24
3.3.4. Kurumsallaşmış Olarak Tanınma	25
3.4. Örgütsel Kurumsallaşmanın Dezavantajları	25
4. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURAMSALLAŞMA	26
4.1. Aile Şirketlerinin Büyüme Aşamaları	26
4.2. Neden Kurumsallaşma?	26
4.3. Kurumsallaşma için Dikkat Edilecekler	27
4.4. Kurumsallaşmanın Performansa Etkisi	28
4.5. Aile Şirketi Tipleri ve Sorunları	29
4.5.1. Girişimci Yönetimindeki Aile Şirketi Sorunları	29
4.5.2. Kardeşler Yönetimindeki Aile Şirketi Sorunları	30

4.5.3. Gelişmiş Aile Şirketi Sorunları	30
4.5.4. Profesyoneller Yönetimindeki Aile Şirketi Sorunları	30
4.5.5. Stratejik Ortak Alan Aile Şirketi Sorunları	31
4.6. Kurumsallaşmış Aile Şirketinin Genel Özellikleri	32
4.6.1.Yönetim Fonksiyonları	33
4.6.2. Planlama Fonksiyonları	33
4.6.3. Örgütlenme Fonksiyonu	34
4.6.4. Yürütme ve Koordinasyon Fonksiyonu	35
4.6.5. Denetim Fonksiyonu	37
4.6.6. Örgüt Kültürü	38
4.6.7. Çevre ile İletişim	38
4.7. Aile Şirketinde Kurumsallaşmanın Alt Boyutları	39
4.7.1. Formalizasyon	39
4.7.2. Profesyonelleşme	40
4.7.3. Ailenin Kurumsallaşması	40
4.7.4. Aileden Bağımsızlık	40
5. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	41
5.1. Strateji Nedir?	41
5.1.1. Stratejiyi Belirleyen Öğeler	41
5.1.2. Stratejinin Önemi	42
5.2. İşletmelerde Stratejik Yönetim	42
5.2.1.Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı	42
5.2.2.Stratejik Yönetimin Özellikleri	43
5.2.3.Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri	43
5.2.4.Stratejik Yönetim Süreci	44
5.3. Dış Çevre Faktörleri Analizi	45
5.3.1. Dış Çevre Kavramı	45
5.3.2.Dış Çevre Faktörleri	45
5.3.3.Uluslararası Çevre Faktörleri Analizi	46
5.3.4.Genel Çevre Faktörleri Analizi	46
5.4. Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı	48
5.4.1.Çevre Taramasının Etkinliği	48
5.4.2.Stratejik Planlamanın Etkinliği	48

5.4.3. Stratejik Kontrolün Etkinliği	50
6. YÖNTEM VE BULGULAR	51
6.1. Örneklem Seçimi	51
6.2. Veri Toplama Tekniği	51
6.2.1. Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi	51
6.2.2. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Anketin Hazırlanması	52
6.2.2.1.Örgütsel Performans Ölçeği	52
6.2.2.2.Stratejik Planlama ve Kontrol Faaliyetleri Ölçeği	52
6.2.2.3.Kurumsallaşma Ölçeği	53
6.2.3.Anket Formunda Dikkat Edilen Noktalar	53
6.3. Verilerin Analizi ve Bulgular	53
6.4. Faktör Analizleri	54
6.4.1. Örgütsel Performans Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	55
6.4.2. Stratejik Planlama ve Kontrol Faaliyetleri Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	56
6.4.3. Kurumsallaşma Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	58
6.5. Korelasyon Analizi	60
6.6. Regresyon Analizleri	61
6.6.1.Kurumsallaşmanın Stratejik Yönetimin Kapsamlılığına Etkileri	61
6.6.2. Kurumsallaşmanın ve Stratejik Yönetimin Kapsamlılığının Firma Performansına Etkileri	64
6.7. Ampirik Model	65
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	67
7.1. Araştırmanın Bulguları ve Sınırlamaları	67
7.1.1.Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı Üzerine Etkiler	68
7.1.2. Firma Performansı Üzerine Etkiler	69
7.2. Öneriler	70
KAYNAKLAR	72

ÖZGEÇMİŞ

76

EKLER

Ek-1 : Tansaş Örnek Kurum Olmaya Aday

Ek-2 : Cadbury Schweppes'in Kurumsallaşma Hikayesi

Ek-3: Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Saha Çalışması Anket
Formu

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Türkiye'deki 19 Büyük Aile Şirketinin Kapanma Nedenleri	15
2.2. Türkiye'nin En Eski 50 Şirketindeki Yönetim Kuşaklar	16
4.1. Örgüt Kültürü ve Etkinlik	38
5.1 Strateji, Amaçlar ve Araçlar arası ilişkiler	42
5.2 Stratejik Yönetim Süreçleri	44
5.3 Stratejik Olarak Önemli Çevresel Değişkenler	47
5.4. Rakipler Arası Rekabetin Şiddeti	49
6.1. Araştırmanın Teorik Model	61
6.2. Ampirik Model	65

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
4.1. Aile Şirketleri Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri	31
4.2. Kurumsallaşan Aile Şirketlerin Kurumsallaşmayan Aile Şirketlerine Göre Farkları.	32
4.3. Planlama ve Aile Şirketleri	34
4.4. Örgütlenme ve Aile Şirketleri	35
4.5. Yürütme-Koordinasyon ve Aile Şirketleri	36
4.6. Denetim ve Aile Şirketleri	37
6.1 Örgütsel Performans ile ilgili Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları	55
6.2. Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı ile ilgili Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları	56
6.3. Kurumsallaşmaya Verilen Önem ile ilgili Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları	58
6.4. Korelasyon, Ortalamalar ve Standart Sapmalar	60
6.5. Kurumsallaşmanın Dört Boyutunun Stratejik Yönetimin Kapsamlılığının Üç Boyutundan Çevre Taramasının Etkinliği Üzerindeki Etkileri	62
6.6. Kurumsallaşmanın Dört Boyutunun Stratejik Yönetimin Kapsamlılığının Üç Boyutundan Stratejik Planlamanın Etkinliği Üzerindeki Etkileri	63
6.7. Kurumsallaşmanın Dört Boyutunun Stratejik Yönetimin Kapsamlılığının Üç Boyutundan Stratejik Kontrolün Etkinliği Üzerindeki Etkileri	63
6.8. Kurumsallaşmanın Dört Boyutunun Firma Performansına Etkileri	64
6.9. Stratejik Yönetimin Kapsamlılığının Üç Boyutunun Firma Performansına Etkileri	65

1. GİRİŞ

Aile şirketlerinin ülke ekonomileri için son derece önemli bir yere sahip olduğu bilinen bir gerçektir. Özellikle gelişmiş sanayi ülkelerinin sosyo - ekonomik ve finansal altyapısının oluşturulmasında ve geliştirilmesinde bu işletmelerin çok önemli katkıları olduğu(Matlay, 2002) ve ülkelerin istihdam, gelir düzeyi ve gayri safi milli hasıla oranlarında büyük bir yer tuttukları belirtilmektedir. (Miller, 2003). Örneğin Poutziouris(2002), gelişmiş pazar ekonomilerinde aile işletmesi faaliyetlerinin ölçüsüne ilişkin olarak, ortalama dört işletmeden üçünün aile kontrolünde olup, istihdamın da yarısını oluşturdukları ve Avrupa ticari işlem potansiyelinin % 85'ini yürüttüklerini öne sürmektedir.

Yukarıdaki örnekler çoğaltılabilir. Bu örnekler aile işletmelerinin ülke ekonomilerinde ve buradan hareketle dünya ekonomisindeki yerini ve ağırlığını göstermesi açısından anlamlı örneklerdir. Ekonomik ve sosyo-kültürel açıdan bu denli önemli olan aile işletmelerinin başarısı ve istikrarı bu nedenle son derece önemlidir.

Bu kadar önem arz eden aile şirketlerinin geliştirilmesi için önem arz eden kurumsallaşma, iş dünyasının üzerinde en çok durduğu konulardan biridir. Kısa olarak bir şirketin sürekliliğini sağlayan bir sisteme sahip olması olarak ifade edilebilecek olan kurumsallaşma kavramı aile işletmelerinin uzun vadede kalıcı olmaları, yüksek performansa ulaşmaları ve rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından önemlidir. Bunun sağlanabilmesi kurumsallaşma olgusunun içeriğini oluşturan temel kriterlerin yerine getirilebilmesi ile mümkündür.

Bu çalışmada, aile şirketlerinin sahip olduğu avantaj ve dezavantajlar irdelenerek kurumsallaşmanın aile şirketine katacakları ve kurumsallaşma süreci incelenmiştir.

2. AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

2.1. Aile Şirketleri

Genellikle aile reisi veya aileden herhangi biri tarafından geçim sağlamak amacıyla teşkil edilen ve ilerleyen aşamalarda yönetim kademelerinde aile üyelerinden bireylere yer verilen şirket tipleri, diğer şirket tiplerine göre sayıca çok fazladır.(Poutziouris, 2002) Kurulan şirketlerin çoğunun aile şirketi olması nedeniyle bu şirketlerin ülkelerinin ekonomilerine sağladıkları katma değer gözardı edilemeyecek bir durumdur. (Matlay, 2002) Bu şirketlerin yönetim kademesinin ve kuruluş aşamasında ilk çalışanlarının aile bireyleri olmasının yanında şirketin büyümesi ile birlikte çalışanların aile dışı bireylerden oluşması nedeniyle istihdam yaratma adına ne derece önemli olduğu görülmektedir(Miller, 2003). Bu maksatla bu şirketlerin verimliliklerini arttırarak büyümelerinin sağlanması günümüzde hükümetler ve yönetim bilimcilerin üzerine dikkatle eğildikleri bir husus haline gelmiştir.

Franks ve Mayer, Almanya'daki tüm işletme ortaklıklarının 1/3'ünün aile şirketi olduğunu belirtmektedir(Ehrhardt and Nowak, 2003). İngiltere'deki KOBİ'lerin önemli bir bölümünü (yaklaşık % 75'ini) aile işletmeleri oluşturmaktadır(Reid, 2002; Cromie,1999). Çoğu küçük olmakla birlikte, ABD'de Fortune 500'e giren işletmelerin 1/3'ünü, ABD milli hasılanın yaklaşık yarısının ve istihdam hacminin % 80'ini aşan bir bölümünü aile işletmelerinin oluşturduğu belirtilmektedir(Miller, 2003). Kotkin, Çin'de, Japonya'da ve Hindistan'da aile işletmelerinin önemine değinerek, bu ülkelerde neredeyse aile kavramının "işletme" anlamına geldiğini vurgulamaktadır(Reid, 1999). Türkiye açısından ise, DİE'nin 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı I.Aşama sonuçlarına göre (DİE, 14.10.2003) tüm sektörlerde 1.720.598 işyeri vardır. KOBİ'lerin oranı % 99.8'dir. Aile işletmelerinin sayısı ile ilgili olarak Sağlam (2002), Türkiye'de aile işletmesi oranının tüm küçük ve orta boy işletmelerin %95'i olarak açıklamaktadır.

2.1.1. Aile Şirketinin Tanımı

Aile şirketi kavramının bugüne kadar birçok kişi tarafından tanımı yapılmıştır.(Reid, 1999; Karpuzoğlu, 2000; Westhead ve Cowling, 1997) Aşağıda bu tanımlara değinilmiş olup, bu tanımların ışığında genel bir aile şirketi tanımı yapılmıştır.

Bir şirketin aile şirketi olması için en önemli husus adından da anlaşılacağı gibi bu şirketin başında bir aile üyesinin olması gerekliliğidir.(Karpuzoğlu, 2000) Bu husus tam anlamıyla yeterli olmayıp bunu destekleyen bazı niteliklerde bulunması gereklidir. Bu nitelikleri şu şekilde maddeleyebiliriz;

- Şirketin çevre tarafından bir aile şirketi olarak tanınması hatta bazı durumlarda şirket isminin aile ismiyle aynı olması,(Reid, 2000)
- Bir aile şirketinin aile şirketi olarak kaldığının bir göstergesi olarak ikinci nesilde yönetim kademesinde görev almış olması ve yönetimin en az ikinci nesile kadar devredilmesi, (Karpuzoğlu, 2000)
- Aile bireylerinin şirketin çeşitli kademelerinde akrabalık bağı önceliklerine göre görevler alması.(Reid, 2000)

Benght Karlöf ve Ö. Teoman' a göre aile şirketi “ Aile servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan bir şirket biçimidir.” şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımla aile şirketlerinin genellikle ilk kuruluş amacı olan aileye geçim sağlama maksadı örtüşmektedir. Diğer bir deyişle, geçim sağlamak için kurulan şirket zamanla büyümüş ve kazanılan serveti yine ailenin gelecek nesillerine geçim sağlamak maksadıyla dağıtmamak için aile şirketi olma yoluna girmiştir. Kleiman ve Bozkurt, aile şirketlerine sadece yönetim kurulu açısından değil mülkiyet açısından da yaklaşan bir tanımlama yaparak, “Yönetim kurulunda en az 2 veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin, şirketin en az %10 hissesine sahip olması şirketin aile şirketi olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır.” demişlerdir. Şan Öz-Alp, “Aile reisinin veya ailenin şirketinin geçiminde sorumlu kişinin şirketin başında

bulunması ve en az iki jenerasyonun şirket yönetimi ile ilgili olması koşulunu sağlayan şirkettir.” şeklinde tanımlamaktadır.(Karpuzoğlu, 2001, s.18-19)

Tanımlamalarda dikkati çeken en önemli husus bir aile şirketinin adından da anlaşıldığı gibi bir ailenin yönetiminde olması ve bundan daha önemlisi şirketinin mülkiyetinin önemli bir miktarına sahip olmasıdır (Poutziouris, 2002). Aile şirketi tanımlama örneklerini genel olarak bu çerçevede kapsamında uzatmak mümkündür.

Aile şirketi tanımlarını özetleyecek olursak; kuruluş aşamasında ailenin geçimini sağlamak üzere teşkil edilen, büyüme safhasında ise elde edilen mal varlığının dağılmasını engellemek amacı güden, yönetim kademelerinde aile üyelerinin bulunduğu ve mülkiyet olarak çoğunlukla bir aileye ait olan, en az iki nesil aile sahipliğini idame ettirmiş olan bir şirket anlaşılmalıdır.

2.1.2. Diğer Şirketlerden Ayıran Özellikler

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran hususları şöyle sıralamak mümkündür (Westhead, 2003; Poutziouris, 2002; Stewart and Dones, 2001; Morris, 1996; Karpuzoğlu, 2000):

- Yönetimde aileden bireyler bulunmaktadır. Yukarıdaki tanımdan hatırlanacağı üzere aile şirketi olmak için en az iki nesil yönetimde görev alır. Gerçekte herhangi bir kan bağı olmasa da karı-koca ortaklıkları da aile şirketi olarak tanımlanır.(Karpuzoğlu, 2000)
- Ailenin sahip olduğu ananevi olgular ve geçmişten kaynaklanan değerler işletmenin geleceğinde ve alınan kararlarda önem arz eder. Aile etiğine uymayan bir karar büyümek için gerekli olsa da kabul görmez. (Fletcher, 2002)
- Yönetim kademelerinde görev alan kişiler yetenek ve bilgilerine göre değil de kan bağına yakınlık derecesine göre görevlendirilirler.(Reid, 1999) Güven burada önemli bir unsurdur. Daha yakın akrabalara duyulan daha

fazla güven şirket içerisinde bu kişilerin yüksek kademelerde mevkilendirilmelerinde rol oynar.

- Şirket babadan çocuğa geçecek bir miras olduğu için çocukların yetiştirilmesi gereklidir(Matlay, 2002). Bu maksatla çocuklar şirketin çeşitli kademelerinde yöneticilik görevi alırlar.
- Çoğunlukla tedarikçiler, müşteriler ve finansman kuruluşları ile güçlü ve genellikle eskiye dayanan kişisel ve ailevi ilişkiler kurulur(Habbershon, 2003).
- Aile değer ve ihtiyaçları, işletme değer ve ihtiyaçları ile çatışır. (Cromie, 1999)
- Aile şirketlerinde, yönetim kademelerinde söz sahibi olup, şirkette fiili olarak çalışmayan aile bireyleri olduğu gibi ,çalışan aile bireyleri de aşırı iş disiplinine sahip olmazlar. Mesai saati, yıllık izin, mazeret izni gibi kavramlar aile bireylerinin menfaatine uygun olarak düzenlenir.
- Aile şirketlerinin sermaye elde etmek için halka arzı tercih etmeleri aile içinde tasvip edilen bir durum değildir. Şirket ailenin malı olduğundan yeri geldiğinde şirket adına fedakarlık yapmak ve kişisel sermayelerinden aile sermayesine nakit aktarmak aile şirketinin tercih edeceği borçlanma şeklidir. Fakat aile şirketlerinde uzun dönem finansal kaynak eksikliği kendini hissettirir (Chung ve Yen, 2003).
- Girişimci, özellikle yeni kurulan aile şirketlerinde, şirketin her şeyidir. Sahiptir, yöneticidir, müdürdür, yönetim kurulu başkanıdır(Winter, 2003; Miller, 2003).

2.2. Aile Şirketi Tipleri

Aile şirketlerini yönetim şekillerine, kuruluş şekillerine veya mülkiyet esasına göre sınıflandırabiliriz. Bu sınıflandırmalar irdelenecek olursa aile

şirketlerinin büyüdükçe farklı sınıflandırmalara girdiği görülmektedir. Aile şirketi tipleri şunlardır(Yılmaz, 1999):

2.2.1. Girişimci Yönetimindeki Aile Şirketleri

Girişimcinin tek patron olduğu, yine adından da anlaşılacağı üzere şirketin kontrolünün bir kişi üzerinde olması durumudur. Genellikle aile şirketlerinin kuruluş aşamasında karşılaşılan bir durumdur. Şirketin büyümek için sermayeye ihtiyacı olduğunda tek patron gerekli kaynağı bulmak için zorlanmaktadır. Kaynak bulmak için şirkete ortak almak durumunda kalındığında 'tek patron' kavramı ortadan kalkar. Kaynak bulmak için borsada hisseler satışa çıkarılabilir, ki bu durumda da yapılması gereken ek prosedürlerle sorunlar ortaya çıkmaya başlar.

2.2.2. Kardeşler Yönetimindeki Aile Şirketleri

Genellikle iki şekilde ortaya çıkar. Şirketi kuran girişimcinin yönetimi çocuklarına devretmesi veya iki kardeşin ilk girişimci olarak bir şirket kurması. Kardeş ortaklığında, kardeşlerin hisselerin çoğunluğuna sahip olması gereklidir. Bu tip aile şirketlerinde, tek patron durumuna göre en önemli sorun hissedarlar arasında yaşanan uzlaşma sorunudur.

2.2.3. Gelişmiş Aile Şirketleri

Aile şirketinin genellikle büyüme safhasının sonlarına doğru ortaya çıkan bir aile şirketi çeşididir. Diğer aile şirketi tiplerine göre uzlaşma sorunu daha fazla yaşanmaktadır. Bazı hissedarların şirkette fiili olarak çalışmama durumu oluşabilir. Bu şirketlerde, büyüyen sadece şirket değil aynı zamanda ailenin kendisidir. Şirkete sahip olan akrabaların sayısı artmıştır. Koç ve Sabancı Holding gibi kuruluşlar bu tip şirketler içinde yer almaktadır.

2.2.4. Profesyoneller Yönetimindeki Aile Şirketleri

Bu tip aile şirketlerine genellikle şirkette hissesi bulunan ailenin çok büyümesi durumunda rastlanır. Yönetimde görev alacak aile bireylerinin nitelik olarak değil de sayıca artması durumunda şirkette uyumsuzluk ortaya çıkar. Şirketin gelişmelere ayak uydurmak için kurumsallaşması, yönetimi profesyonellere bırakması durumunda bu tip aile şirketi ortaya çıkar. Tekfen Holding yönetimi profesyonellere bırakan aile şirketi olarak sayılabilir.

2.2.5. Stratejik Ortak Alan Aile Şirketleri

Aile şirketleri büyüme safhasında sermayeye veya pazarda tecrübe sahibi olan kişi/kişilere ihtiyaç duyduğunda şirkete ortak alır. Aile çoğunluk hisselerini elinde tutar (Poutziouris, 2002).

2.3. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran avantajların genellikle aile kavramının içinde yer alan sahiplenme, ait olma olgularından kaynaklandığı, dezavantajlarının ise girişimciden sonraki bireylerin kendini aşırı güvencede hissedip pazarın gereksinmelerine karşı tedbir almamaktan, yeteneklerini geliştirmemekten kaynaklandığı ifade edilebilir. Aile şirketinin avantaj ve dezavantajları şunlardır (Yarmalı, 1996; Demir, 2002; Uluyol, 2004; Us, 2001; Chung and Yen, 2003; Reid, 2002; Miller, 2003):

2.3.1. Aile Şirketlerinin Avantajları

2.3.1.1. Finansal Avantajlar

Şirket ailenin malı ve geçim kaynağı olduğu için şirket çatısı altında aile bütünleşir. Şirketin sorunları ailenin en önemli sorunu konumundadır. Ailedeki bireylerin hepsi kendi içerisinde çatışma yaşasalar dahi şirket söz konusu olduğunda kenetlenirler. Bu durum şirketin özellikle finansal açıdan zor duruma düştüğü durumlarda kendini hissettirir. Şirket sermaye bulmak için

aile dışına açılmaz. Şirkette çalışan aile üyeleri gerektiğinde şirketi zor durumdan çıkarmak için ücret almaz. Harici borçlanma olmadığı için piyasalarda şirketin durumu hakkında menfi bir kanaat hasıl olmaz.

2.3.1.2. Yönetimsel Avantajlar

Girişimcinin şirketi ilk kurduğu aşamada daha fazla olmak üzere, aile şirketleri yüksek girişim ruhuna sahiptir. Bunun yanısıra aile içinde kendinden var olan hiyerarşik düzen, büyüklere saygı ve aile üyelerinin birbirlerinin iyi ve kötü yeteneklerini çok iyi bilmesinden kaynaklanan sebeplerden ötürü şirket yeni bir işe yönelmek istediğinde veya mevcut işte yönetsel değişiklik gerektiğinde diğer şirketlere nazaran aile şirketleri kararları çok kısa zaman da alıp uygulamada bir adım öne geçerler. Diğer işletmelerde işten kovulma tehlikesi veya 'bana ne lazımcılık' gibi düşüncelerle ifade edilmeyen fikirler aile şirketlerinde korkusuzca ifade edilebilir.

Şirketin geleceğini temsil eden ailenin çocukları şirkette çalışmaya genç yaşta çeşitli kademelerden başlar ve ilgi alanlarına göre şirketin geleceği paralelinde gerek yurtdışı gerekse yurtiçi eğitimlerine devam ederler.

2.3.1.3. Örgütsel Avantajlar

Ailenin geçmişten gelen değerleri ve inançları şirkete de aynen yansır. Aile kavramından kaynaklan birliktelik şirkette de kendini hissettirir. Şirket çalışanları ailenin yapısını ve değer yargılarını anladıklarında şirketinde değer yargılarını anlayacaklardır.

2.3.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları

Aile şirketlerinin sahip oldukları avantajlar aile bireyleri ve şirket yöneticileri tarafından iyi kullanılmazsa dezavantaj haline dönüşebilirler. Övgü ile söz edilen şirketi sahiplenme olgusu şirket büyüdükçe aileyi, dolayısıyla şirketi çatışmaya götürecek bir kavramdır.

2.3.2.1. Finansal Dezavantajlar

Aile şirketinin en önemli avantajı olarak sayılan şirketin aileye borçlanması veya sermayeyi aile içinden temin etmesi aynı zamanda şirketi batmaya götürecekt kadar büyük çatışmalara neden olabilir. Ayrıca özellikle aile şirketinin kuruluş aşamasında ailenin kişisel sermayesinin şirkette borç vermeye yetecek kadar olmaması durumunda avantaj olarak sayılan bu husustan bahsedilemeyeceği gibi büyük aile şirketlerinde de iç borçlanmaya gidildiğinde aile bireylerinin eşit şekilde sermaye aktarımında bulunmaması sonradan şirket üzerinde pay sahipliği konularında çeşitli çatışmalara götürebilir.

Aile şirketlerinde cari hesap sorunundan kaynaklanan problemler de sıklıkla rastlanan bir durumdur. İşletmelerin kişilik kavramı aile işletmelerinde çoğunlukla göz ardı edilir. Şirket sahibinin yaptığı kişisel harcamalar şirket harcamaları ile karışır. Bu durum bilançoların hazırlanmasında sorun çıkmasına kadar gidebilir.

2.3.2.2. Yönetimsel Dezavantajlar

Aile şirketin geleceğini garantiye almak için çocuklarını eğitim, bilgi ve tecrübe olarak iyi seviyede olmaları gerektiği hususunda şartlamıyorsa veya çocukların üzerindeki 'nasıl olsa hazır işe konacağım, niye okuyup, öğrenip zahmet çekeyim' dürtüsünü atmalarını sağlamıyorsa şirket gelecek için ümit vermemeye başlar. Çünkü aile şirketlerinde yönetim kademelerine şirketin varisleri getirilir. Aile haricinden kaliteli yönetici alınması durumu gelişmeye kapalı aile şirketlerinde söz konusu değildir.

Aile şirketlerinde çalışan aile üyesi olmayan kişilerde şirkette olumsuz çatışmalara neden olabilir. Aile üyesi olmayan kişilerin genel olarak şikayetleri şunlardır (Fletcher, 2002; Danes, 2000):

1. Aile üyesi çalışanlar bir grup iken, aileden olmayanların gruplaşamayıp yalnız kalmaları ve şirket içinde özellikle yönetim

kademelerinde kendilerini destekleyecek kimse olmadığından aile üyesi bireylerle girilecek çatışmada güvence altında olmamaları.

2. Aile üyesi her bireyin kendilerinin patronu olması durumu. Yani aileden olan bir kişinin kendileri hakkında en ufak olumsuz düşüncesinin bütün aileye dolayısıyla bütün şirkete yansması.

3. Aile içindeki çatışmaların şirketin havasını bozması

4. Aileden olan bireylerin sosyal hakları sınırsızken kendilerinin izin, ücret problemi yaşamaları. Aile çalışanlarının gereğinden fazla ve zamansız izne çıkışlarından kaynaklanan yoğunluğun bu kişilere yıkılması.

5. Bütün bu sıkıntıların temel nedenini adam kayırmanın ve insan gibi muamele görmemenin oluşturması.

Aile şirketlerinde görev analizlerinin yapılmamış olması kimin hangi işten sorumlu olduğu ve aralarındaki hiyerarşik düzen ile yaptırım güçlerinin yeterince tanımlanmamış olması nedeniyle sürekli çatışmalar yaşanabilir. Bu işletmede karışıklığa neden olur. Sorumluluk alanları çizilmediğinden aynı işleri zaman zaman farklı kişilerin yapması durumu ortaya çıkabilir. Bu ise kazanılan tecrübelerden istifade etmeyi ve bir işte uzmanlaşmayı engelleyen bir durumdur. Geleneksel değer yargıları şirketin geleceği önünde duvar oluşturur. (Cromie, 1999)

Girişimcinin vefatı durumunda şirket yönetiminden kimin sorumlu olacağı daha önce belirlenmediği ise rekabet işletmeyi olumsuz etkiler(Kimhi, 1997). Seçilen kişiye tam destek olunmadığı veya seçilen kişinin yetersiz, deneyimsiz olduğu durumlarda şirketin verimliliği azalmaya başlar. Şirketin büyüme kaydedebilmesi için iş hayatı ile aile hayatının birbirinden ayrılması gereklidir.

Ailenin çok büyümesi durumunda yönetimde karışıklık artacak çatışmalar doğacaktır.(Westhead, 2003) Şirket yöneticisinin bu çatışmalara

kulağını tıkamaması bunların üzerine gitmesi hatta bu çatışmaların aile içinde dolayısıyla şirket yönetiminde tatlı bir rekabete dönüşmesini sağlama görevi vardır. Çatışmayı önlemek için Aile Anayasası veya Aile Heyeti oluşturulmalıdır. Anayasada karşılaşılabilecek sorunlar önceden öngörülmesi ve çözüm yolları yazılmalıdır. Aile Anayasasında en önemli husus yönetimin hangi şartlarda kimlere devredileceği hususudur.

2.3.2.3. Örgütsel Dezavantajlar

Aile şirketlerinde usta çırak ilişkisi şeklinde babadan oğula bilgiler aktarılır. Çağın getirdiği yönetim teknikleri kullanılmaz, kullanılsa da bunlara gereken önem verilmez. Örgütsel değişime, aile şirketleri kendi kurallarına tutucu seviyede bağlı olduğu için tepki gösterirler.(Erdoğan, 1993)

2.4. Aile Şirketlerinde Yönetim Biçimleri

'Aile Şirketi Tipleri' konusunda bahsedildiği gibi şirketler yönetim şekillerine göre de farklı çeşitlere ayrılırlar. Aile şirketlerinde görülen yönetim şekillerinin, işletmenin yaşı ve dolayısıyla gelişmişlik durumu ile yakından ilgisi vardır. Aile şirketlerinde görülen yönetim şekilleri şunlardır (Elif, 1987, s.25-26; Karpuzoğlu, 2001; Fındıkçı, 2002):

2.4.1. Merkeziyetçi Yönetim

Bu bir çeşit monarşik yönetim biçimidir. Genellikle şirketin kuruluş aşamasında rastlanan bir durumdur. Şirketin sahibi olan kişi personel yönetiminden üretime kadar bütün işletmenin kendi kontrolünde olmasını ister. Bu durumda çalışanlar kendi fikirlerine değer verilmediği ve işlerin çoğunluğunun patron üzerinde toplanmasından ötürü çalışma tempoları düşürür. Verimlilik düşük seviyededir.

2.4.2. Katılımcı Yönetim

Oligarşik yönetim biçimine benzeyen Katılımcı Yönetimde şirket hisseleri profesyonel yöneticilere açıktır. Bu duruma stratejik ortak alma da denilebilir. Şirketin aile şirketi olarak kalabilmesi için hisselerin çoğunun ailede kalması gerekir. Merkezi yönetim biçimine göre katılımcı yönetim daha verimlidir. Çünkü tek patronun yetersizliklerinden kaynaklanan durumlar burada söz konusu değildir. Ailenin değerlerinin şirket üzerindeki etkisi daha zayıftır.

2.4.3. Profesyonel Yönetim

Profesyonel yöneticilerin tamamen şirketin yönetimini alması durumudur. Aile üyeleri, genel politikaları belirler ve şirketin geleceğini etkileyecek çok önemli kararları alır. Stratejik seviyedeki kararlar aile üyeleri tarafından, operatif kararlar yöneticiler tarafından alınır.

Profesyonellerin aile şirketlerini tercih etmelerinin ve tercih etmemelerinin nedenleri olarak şunlar tespit edilmiştir (Kırım,2001):

Tercih nedenleri:

Objektif değil, menfaatler ön planda	% 72
Yatırımla az ilgililer, sermaye yetersiz	% 22
Otoriter liderlik, kötü yönetim	% 14
Eğitim olanağının az olması	% 12
Çizgilerin açık olmaması	% 10

Tercih etmeme nedenleri:

Hızlı karar verme, esneklik	% 70
Bürokrasi daha az	% 22
İyi maaş	% 18
Yüksek sorumluluk	% 13

Şirket sahipleri uzun vadeli kararları alır, yurtiçi ve yurtdışı pazarın durumu ile ilgilenir, pazarda tutunabilmek için yapılması gerekenleri irdeler. Yöneticiler ise, mevcut durumda verimliliğin artırılması için insan kaynağı, teçhizat, makine vs. olarak nelerin geliştirilmesi gerektiğine karar verir. Bir başka ifade ile yöneticiler işletmeyi çağın gereklerine göre yönetmeye çalışır.

2.5. Aile Şirketlerinin Kültürel Yapısı

Aile şirketlerinin kültürel yapısı incelenirken üç öğeden bahsedilebilir. Bu öğeler şunlardır(Karpuzoğlu, 2001, s.31):

2.5.1. Aile Öğeleri

Ataerkillik, işbirlikçi ve çatışmacı olarak üç alt bölüme ayrılır. Ataerkillik, merkeziyetçi yönetim şekli ile aynı anlamı ifade eder. Ailenin değerlerinin işletmenin örgüt kültürü üzerinde hakim olduğu bir öğedir. İşbirlikçi ise, şirket sahibinin başkalarının düşüncelerine değer verdiği durumda ortaya çıkar. Katılımcı yönetime denk gelmektedir. Bilgi sahibi kişilerin aileden olan bireyler karşısında ezilme durumu söz konusu değildir. Çatışmacı da işletmenin profesyonel yöneticilere bırakılması durumunda ortaya çıkan öğedir. Çatışma yönetimi uygulamaları ile çatışmadan yararlanılması gerektiğini ifade eder.

2.5.2. Yönetim Öğeleri

Yönetim öğesi olarak adlandırılan kavramlar şirket yönetiminde kullanılan yardımcı unsurlardır. Bunlar kağıt üzerinde, tasdikleyici, öğüt verici ve denetleyici unsurlardır.

Kağıt üzerinde ve tasdikleyici unsurda şirket sahibi bütün kararları alan kişidir. Öğüt verici de şirket sahibine nelerin yapılabileceğini, nelerin şirketin verimliliğini arttıracaklarını, karar verme sürecinde alternatifleri bilimsel verilere dayanarak söylenir. Denetçi ise, gerçekleşen durum ile planlanan durum

arasındaki farkı inceler. Planların neresinde hata yapıldığını nerelerin düzeltilmesi gerektiğini yöneticiye söyler.

2.5.3. İşletme Öğeleri

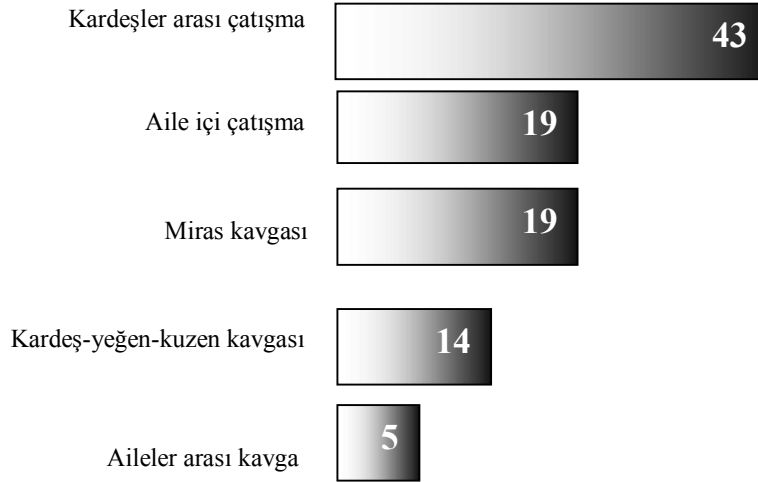
İşletme öğeleri merkeziyetçi yönetim, katılımcı yönetim, profesyonel yönetim olarak sayılabilir. Bu yönetim şekilleri 'aile şirketlerinde yönetim biçimleri' konusunda anlatıldığı gibidir.

2.6. Aile Şirketlerinin Kapanma Nedenleri

Milli Prodüktivite Merkezi yapmış olduğu bir araştırmada, aile şirketlerini kuran girişimcilerin, farklı kuşaktan dahi olsa, olaylara bakış açısından aynı zihniyette olduğunu tespit etmiştir. Bu aile şirketlerinde nesiller değişse de fikirlerde ilerleme olmadığını gösteren bir kanıttır. Aile şirketlerinden 1/3'ünden biraz fazlası şirketi ikinci nesile devrederken, ikinci nesile devredilen aile işletmelerinin ancak yarısı üçüncü nesile devredilmektedir. Bu başarısızlığın sebepleri şunlardır (Sağlam, 1979; Kırım, 2001):

- Yeniliklere açık olmama ve büyümek için gereken sermayeyi temin edememe,
- Vizyon sahibi olan yöneticilere sahip olmama, pazarı takip edememe, düşüncelerin operatif ve fonksiyonel seviyede kalması, stratejik bakış açısı olmaması,
- Aile değerlerinin, aile içi çatışmaların işletmeyi olumsuz etkilemesi, kurumsallaşma yönünde adım atılmaması,
- Şirket içerisinde iyi koordinasyon ve iletişim sağlayamama, belge akışını düzenleyememe,
- Varis statüsünün belirlenmemesi, devir işlemlerinin standart hale getirilmemesi, girişimcinin zamanı geldiğinde emekliye ayrılmaması, yeni yöneticiye olan muhalefetin aileyi gruplara ayırması,

- Yönetici ve çalışan olarak aile şirketlerine kaliteli kişilerin başvurmaması, işe alınanların şirketten memnun olmaması, şirkette aileden olanlar ile olmayanlar arasındaki önlenemeyen çatışmaların varlığı,



Şekil 2.1. Türkiye'deki 19 büyük aile şirketinin kapanma nedenleri (Capital dergisi, Mart 2003, s.144)

Yönetim ve danışmanlık şirketi Prometheus tarafından yapılan bir araştırmaya göre, aile şirketlerinde aile bireylerinin en önem verdikleri bölüm mali işler ve finansmandır. Aile şirketleri insan kaynakları, kalite, ISO 9000 vb. akımların etkisinde kalsalar bile bilgi sistemleri konusunda gereken adımlar atılmamaktadır.

Patronların profesyonel yöneticilerden gerekli tavsiyeleri almaması, kendi bilgilerinin ise yetersiz olması nedeniyle kararları sağlıklı olmamaktadır. Karara yönelik ilk muhalefet karşısında kararlarını değiştirebilmektedirler. Pazarda kendilerini rakipsiz olarak görmeleri ise rakiplerinin kaydettiği gelişmeleri takip edememelerini sağlamaktadır. Aile şirketleri çalışanlarını eğitmek istemekle beraber, eğitim faaliyetine para ayırmak istememektedirler.

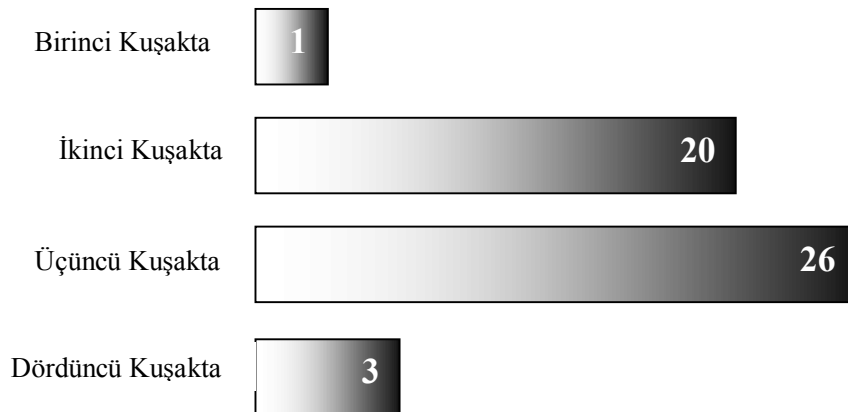
Aile şirketleri, dezavantajları ortadan kaldırıldığında, sahip olduğu avantajlar itibariyle pazarda güçlü olan işletmeler arasına girecektir(Kırım, 2001).

2.6.1. Varis Statüsü

Vâris, girişimcinin veya şirket sahibinin gelecekte yerini alacak şirketin yönetiminde söz sahibi olacak kişidir. Aile şirketi geleceği için varisin seçimi ve yetiştirilmesi önem arz eder. Ayrıca seçilecek varis aile içerisinde kargaşaya yol açmayacak bütünlüğü koruyacak biri olmalıdır. (Garih, 2001)

2.6.2. Vâris Seçiminin Önemi

Aile şirketlerinde aile içi kavgalar, girişimciye bağlı yönetim, finansman ve rekabet gibi problemler işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için en önemli engeller olarak sayılabilir. Aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli bilgi, tecrübeye sahip vâris/vârislerin bulunması gerekir. Tehlikelerin önlenmesi için kimin varis olacağını, varisin seçiminin nasıl yapılacağını, varisin yetiştirilmesi için neler yapılacağını belirlemek gereklidir.(Garih, 2001)



Şekil 2.2. Türkiye'nin en eski 50 şirketindeki yönetim kuşakları (adet)
(Capital dergisi, Mart 2003, s.142)

2.6.3. Üçüncü Nesile Geçiş

İkinci nesil aile şirketlerinden ancak yarıya yakını üçüncü nesile geçmektedir. Üçüncü nesilde varis stratejisi tam olarak oturtulmadı ise dördüncü nesile geçiş imkansızdır.

Nesiller değiştikçe işletmeyi sahiplenme ve işletmeden beklentiler farklılaşmamaktadır. Şirketi ilk kuran girişimcinin çocuğu gibi gördüğü şirketi, babasından yönetimi devralan çocuğun aynı duygularla sahiplenilmesi mümkün değildir (Karpuzoğlu, 2001).

Kurumsallaşma aile şirketlerinin hangi nesilde olduğu ile bağlantılıdır. Şirketi tırnakları ile kuran girişimci için şirketi kurumsallaştırmak kendi eli ile çocuğunu başkalarına vermek demek iken, özellikle ikinci nesilden sonraki nesiller için bu bir gereklilik haline gelir. Ailenin değerleri nesiller geçtikçe değişir ve çeşitlenir. Bu durum şirketin aile değerlerinden etkilenme durumunu azaltabileceği gibi, birçok etki altına girmesine de sebep olabilir. Kurumsallaşma ile profesyonel yöneticiler bu etkileri yönlendireceklerdir.

Çatışmaların aile şirketine son verebileceğine en güzel örnek Penyelüx' tür. Babadan toruna ve stratejik ortaklara kadar herkesin ayrı zihniyette olması ve aile anayasasının yokluğu, 30 milyona yakın ciro yapan Penyelüx' ü el değiştirmeye götürdü.(Kırım, 2001)

2.7. Aile Şirketinin Başarısı için Yapılması Gerekenler

Aile şirketlerinin dezavantajları ve şirketlerin kapanma nedenleri incelendiğinde başarı için neler yapılması gerektiği genel olarak ortaya çıkacaktır. Bunları genel olarak yapılacaklar ve liderin yapması gerekenler olarak ikiye ayırabiliriz. (Yarmalı, 1996; Demir, 2002; Uluyol, 2004; Us, 2001; Sağlam, 1979):

2.7.1.Genel Olarak Yapılması Gerekenler

- ✓ Ailenin genel özellikleri olan bağıllığı aile büyüse dahi kaybetmemeli ve bu özellik şirkete yansıtılmalı,
- ✓ Aile üyelerinin eşleri yetersiz bilgi/ tecrübeleri ile ve kulaktan dolma, bayanların kendi aralarında konuştukları bilgilere dayanarak şirketin yönetimi ile ilgili eşlerini etkilemektedirler. Bu maksatla aile üyelerinin iş yaşantılarını evde anlatmamaları gerekir.
- ✓ Profesyonel yöneticilerle ve ailenin kendi arasındaki çatışmaların üzerine gidilmeli, çatışmaların azaltılması için görev tanımları detaylı olarak yapılmalı, kimin neden sorumlu olduğu, kime karşı sorumlu olduğu ortaya konulmalı.Görevler çakışmamalı.
- ✓ Aile anayasası hazırlanmalı, sorunlar anayasa çerçevesinde giderilmeli.
- ✓ Varis stratejisi belirlenmeli ve bu anayasanın içinde yer almalı. Yönetimin geçişi konusu aile ve iş dışında birinin önderliğinde halledilmeli.
- ✓ Çalışanların sorunları dinlenerek çözüm yolları bulunmalı, çalışanlara değer verilmeli. Çalışkan, bilgili çalışanlar ödüllendirilmeli, şirkete küstürülmemeli.
- ✓ Gelişmiş aile şirketlerinde hiyerarşik düzen oturtulmalı, kimin kimin altında olduğu bilinmeli. Patron dahil herkesin birine hesap vereceği bir sistem oturtulmalı.
- ✓ Danışmaktan çekinmemeli, tecrübeli olan kişilerin keşfettiklerini birdaha keşfetmeye çalışılmamalı.
- ✓ Ailenin adı ile şirketin adının beraber yürüdüğü dikkate alınarak pazarda ve halk arasında ailenin adını kötüye çıkaracak şeyler yapılmamalı.
- ✓ Çalışan aile üyeleri aile dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalı.
- ✓ Yönetimde kaç aile üyesinin olduğuna bakılmadan, tepe pozisyonlardan birine aile dışı bir kişi getirilmeli.
- ✓ Kapalı ekonomi dönemlerindeki gibi her iş alanına yayılmamalı, stratejiler belirlenip uygun sektörler seçilmeli, aile şirketi olarak başarılı olursa dahi kurumsallaşma yoluna geleceği garanti altına almak için girilmeli.

✓ Aile şirketinin adından faydalanıp yeni bir iş alanına stratejik ortak olarak girilebilir, birkaç yıl sonra işi ortağa devredip yüksek karlar elde edilebilir.

2.7.2.Liderin Yapması Gerekenler

- ✓ Liderin kendini yetiştirmiş olması, gelişmelere açık olması, çalışkan olması gereklidir.
- ✓ Lider iyi bir dinleyici olmalı, tavsiyelere kulağını tıkamamalı.
- ✓ Lider vizyon sahibi olmalı, pazardan kopmamalı, pazarın geleceğini görmeli.
- ✓ Lider iyi bir yönetici olduğu gibi, girişimci ve iyi bir tüccar olmalıdır.
- ✓ Lider çevresine güven vermeli aile bütünlüğünü korumalı, ikna etme gücü olmalı.
- ✓ Lider ailenin ve şirketin adını kötüye çıkaracak kötü davranışlar içerisinde olmamalı, halkın ve çalışanlarının takdirini toplayacak işlerle meşgul olmalı.
- ✓ Çatışmaları önceden sezebilmeli, ilişkileri düzeltmek için iyi bir arabulucu olmalı.
- ✓ Zeki ve çabuk kavrayan biri olmanın yanısıra pratik zekayada sahip olmalı.

3. KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma, 1990'lı yıllardan itibaren globalleşen dünya ile birlikte Türkiye'de kendini göstermeye başlamıştır(Westhead, 2003; Cowling, 1997).Günümüzde teknolojinin her geçen gün kolaylıklar getirdiği, müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı, rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir pazarda işletmeler kendilerini sürekli yenilemek durumundadır. Kurumsallaşma bu değişimleri yakalamak için gereklidir(Engin, 2003). Kurumsallaşmamış şirketler değişimleri bünyesine adapte edemezler. Kurumsallaşma ile şirkete yarar sağlayan değerler şirket bünyesinde tutulurken işletmeye zarar veren değişime açık olmayan değerler atılırlar.Uluslar arası rekabette de geri kalmamanın yolu kurumsallaşmaktan geçer.

3.1. Kurumsallaşma nedir?

Kurumsallaşma, şirketleri ailenin ve kişilerin etkisinden kurtaran işletmenin belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini sağlayan bir kavramdır. James L. Price, kurumlaşmayı örgüt kararlarının çevrede kabul görme derecesi ve örgütlerin değer ve denge kazanmalarını sağlayan bir süreç olarak tanımlamıştır. (Sağlam, 1979)

Kurumlaşma sosyolojik bir yaklaşımdır. Bu açıdan bakıldığında kurum, üstlendiği işlevin nasıl yerine getirilmesi gerektiğini anlatan ve birlikte eş güdülmüş, örgütlenmiş, uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kuralları, değer ölçüleri toplamından oluşur(Dimaggio,1991). Kurumsallaşma zaman içinde, örgüt içinde gerçekleşen, örgütün kendine has hikayesini yansıtan, örgütte bulunan kişileri ve onu şekillendiren grupları belirten, ve çevreye adapte olmanın yollarını gösteren bir süreçtir(Selznick, 1957).

Kurumsallaşma sosyal bir varlık olarak da kendini gösterir ve çevrenin etkisi ile önem kazanır. Kurum sosyal bir düzen olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşma ise bu prosesin kural ve düzenle gerçekleşme sürecidir. Bu

da, standardize edilmiş uygulamaları ifade etmektedir. Düzenli bir biçimde tekrar eden hareketleri, sosyal olan, kontrol edilen, ödül ve otorite topluluğu ile desteklenen sistemler kurumsallaşmış olarak ifade edilebilir. Kurumlar kronikleşen, kronik olarak yeniden üreyen sosyal düzenlerdir. Aynı zamanda sosyal birleşimlerin bir ürünüdür ve rutin hareketlerden oluşur. Kurumsallaşma kavramı değişmezlik ve yaşam kelimeleri ile paralellik gösterir.(Scott, 1991)

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için performanslarını etkileyen faktörler doğrultusunda değil ,toplumun uygun ve etkin bulduğu şekilde davranır ve yapılırlar. Bu durum örgütün formal yapısının hangi şartlarda kurumsal kaynaklardan gelmesi gerektiği belirlenebiliyorsa geçerliliğini korur. Formal yapıdaki değişimlerden önce bazı kurallar ve değerler toplum tarafından yasallaştırılır ve istenir.(Tolbert and Zucker, 1983)

Kurumsallaşma uygulamada belli bir sistemi yerleştirmeyi amaç edinir. İşletmenin işleyişinde alınan kararlardan personel alınışına kadar her şey bir düzen içindedir. Kişilerin değişimi yöntemleri değiştirmez. Firma içinde var olan dosyalama, arşivleme, rapor etme, birlikte çalışma gibi kavramlar yerleşmiş ve bir kere öğrenildiğinde bir daha çok fazla değişmeyecek kavramlar haline gelmiştir. (Sağlam, 1979)

Sistemleştirme, üzerinde yoğun olarak çalışılan şirket için en iyisi bulunduğu anda ise yazıya dökülmesi gereken bir durumdur. Şirketin değerleri, teknoloji ile adapte edilerek o şirket için kullanılabilir kurallar ortaya konulması gerekir. Genelge, yönetmelik olarak bunlar iletme içerisine dağıtılır ve bunlardan taviz verilmez. (Toprak, 2003; Engin, 2003)

Kurumsallaşmanın kağıt üzerinde kalması kavramı işletmenin gerekli yönerge, yönetmelik, genelgeleri çıkartsa bile bunları uygulamamasıdır. Uygulama her şeyden önce bir kabuldür, teslimiyettir. Eski düzen kafalardan silinmediği sürece kurumsallaşma tam anlamıyla gerçekleşmez. Kurumsallaşma firma kültürü ile benzerdir. Aralarındaki fark kurumsallaşma

firma kültürünün bir alt elemanıdır. Kurumsallaşma olabilmesi için kültürün tanımlanmış bir merkeze doğru yönlendirilmesi gerekir.(Engin, 2003)

Kurumsallaşan şirket işletmeyi en iyi idare edecek yöneticisini de uyguladığı prosedürle seçer. Kaç yıl sonra ve neler yaparsa hangi mevkiye geleceği çalışanlara bildirilir. Kurumsallaşma, lidere bağımlı yönetimden sistem temelli yönetim anlayışına geçmektedir.(Karpuzoğlu, 2001)

Bir şirketin kurumsallaşmasını birçok açıdan ele alabiliriz. Şirketin örgüt kültüründe meydana getirdiği değişimleri dikkate aldığımızda örgütsel açıdan, uzun ve kısa vadedeki kararların alınış biçimi ve değişen zihniyet açısından irdelediğimizde politik açıdan, finansal yapısındaki anlayış farkı ve mali işlerin koordinasyonu yönünden bakıldığında ekonomik açıdan, ailenin bütün bireylerinin ve çalışanların eski düzeni kafalarından tamamen atıp kurumsallaşma ile bütünleşmeleri göz önüne alındığında sosyolojik açıdan kurumsallaşmayı incelemiş oluruz. Örgütsel açıdan kurumsallaşma diğer yönleri bir bakıma çatısı altında toplar. Bu nedenle örgütsel açıdan kurumsallaşma sürecini inceleyeceğiz.

3.2. Örgütsel Açıdan Kurumsallaşma

İşletmenin örgüt yapısı, kurumsallaşma için gerekli olan sistem ve prosedürleri yansıtan bir aynadır. İşletme çevresi devamlı gözlenerek çalışan niteliklerinin, hedeflerin, örgüt yapısının, teknolojisinin ve yöntem ve biçimlerinin değiştirilmesi gerekir. Kurumsallaşmadan önce de örgütte bir örgüt yapısı bulunabilir. Fakat bu yapıda üst yönetim kademesine daha fazla hareket serbestisi tanınmaz. İşler daha merkezi bir yapıdadır. Örgütsel kurumsallaşma dört farklı unsur ile incelenebilir (Parkhe, 2003, Engin,2003; Karpuzoğlu, 2001):

3.2.1. Basitlik

Her çalışanın kolaylıkla anlayabileceği ve işletme hakkında dışarıdan bilgi sahibi olmak isteyen kişilerin, örgüt yapısını ele aldığı anda zorlanmadan

ilk müspet intibayı edinmeleri sağlayacak bir yapıda olmalıdır. Bu yapı içerisinde aynı iş münasebetiyle birkaç kişiye bağlı olmak çalışanı zor durumda bırakır. Bu nedenle basit ve sade bir örgüt yapısı şarttır.

3.2.2.Farklılaşma

Farklılaşma, işletmenin hangi pazarda olduğuna ve pazarın gereklerine göre değişkenlik gösterir. Bulunduğu konum itibariyle ve rekabet yoğun bir pazarda ise hızlı karar alabilen, çabuk sonuca ulaşabilen, dinamik bir yapıda farklılaşmış olması gerekir. Farklılaşma düzeyinin yüksek olması gerektiği böyle durumlar olduğu gibi, durağan ve ani kararlar gerektirmeyen bir pazarda farklılaşma düzeyinin düşük olması gereken durumlarda ortaya çıkar. Çünkü farklılaşma düzeyinin yüksek olması dinamik bir yapı sağlarken kontrol açısından zorluk seviyesini artırır. Bu nedenle bütünleşme ihtiyacı artar. Bunu ise kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması ile sağlanır. Yani farklılaşma düzeyi yüksek ise kurumsallaşma düzeyi de yüksek olmalıdır.

3.2.3.Serbestlik

Kurumsallaşan şirketlerde işletme yöneticileri kurumsallaşmanın çizdiği amaçlar çerçevesinde ve şirketin misyonuna uygun olacak şekilde idari ve yürütmeye uygun kararları almakta özgürdürler. Kurumsallaşma düzeyi arttıkça yönetim özgürlükleri de artacaktır.

3.2.4.Değişkenlik

Kurumsallaşmak, devlet idarelerinde olduğu gibi hantal bir yapıya sahip olmak değildir. Teknolojinin ve insan değerlerinin her geçen gün değiştiği dünyada pazarda tutunabilmenin tek yolu var olan değişimi yakalayan veya değişimi ilk yaratan olmaktır. Esnekliğin yüksek olması kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması ile sağlanır.

3.3. Örgütsel Kurumsallaşma Aşamaları

Kurumsallaşmanın belli aşamaları olmalıdır; hukuken uygunluk, devamlılık arz etmesi, kişisel ve kurumsal hedef birliği, kurumsallaşmış olarak anılma bu aşamalar olarak sayılabilir.(Toprak, 2003; Özkaya, 2003)

3.3.1. Hukuken Uygunluk

Örgütsel yapı şekillendirilirken işletme kanunların getirmiş olduğu bazı yükümlülükleri uygulamak zorundadır. Kanunların yanısıra şirketin varlığını sürdürdüğü ülkenin, yörenin alışlagelmiş alışkanlıklarına da uymak zorundadır. Çünkü çevrede iyi bir işletme olarak tanınmak gelecek için önemlidir. (İTO Yayınları, 2000)

3.3.2. Süreklilik

İster büyük isterse küçük olsun bütün firmaların en büyük amacı varlıklarını sürekli kılmaktır. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi değişimler karşısında hazırlıklı olması ile sağlanır. Bu maksatla esneklik ve gelişmeleri takip etmek gereklidir. Süreklilik, işletmenin dinamik bir yapıya sahip olması ile sağlanır.

3.3.3. Kişisel ve Kurumsal Hedef Birliği

İşletmenin amaçları çalışan bireylerin amaçları ile uyum içinde olabileceği gibi, kişisel çıkarların ön plana çıktığı durumda amaç çatışması da yaşanabilir. İşletmenin daha iyi konumlara gelmesi çalışanlarına yarar sağlayacaktır. Ama bazen işletme de çalışanlar firmanın daha iyi konuma gelmesini beklemeden kendi amaçlarına ulaşmak isterler. Bu durum hedef çatışmasını oluşturur. Kurumsallaşma ancak amaç birliği sağlandığı takdirde şirketleri başarıya götürür.

3.3.4. Kurumsallaşmış Olarak Tanınma

Kurumsallaşmanın son adımıdır. İşletmenin diğer işletmelerden farklı bir yapıda olduğunun bilinmesi durumudur. Bunun için işletme içerisinde tüm çalışanların kurumsallaşmış bu yeni değerler sistemini içine sindirmiş olması gereklidir. Zamanla piyasalarda da kurumsal kimlik kendine bir yer bulacaktır.

3.4. Örgütsel Kurumsallaşmanın Dezavantajları

Örgütsel kurumsallaşmanın olumsuz yanlarından bahseden birçok yönetim bilimci vardır. Bu dezavantajları şöyle sıralayabiliriz:(Karpuzoğlu, 2001)

1. Örgütlere verilen aşırı önemin bireylere olan ilgiyi azaltması. Örgütleri oluşturan bireylerin değerlerinin önemsenmemesi neticesinde aşırı tutucu ve sert tavrın çalışanları olumsuz etkilemesi.

2. Her şeyin yazılı hale gelmesi ve aşırı standardizasyonun örgütleri monotonlaştırması, insanın doğasında var olan değişim ve gelişimin prosedürler yüzünden örgütsel yapıya yansımaması.

3. Yeni düşüncelerin, örgütün sistemli yapısına takılması endişesi. İşlerin yavaşlaması ve işi hızlandıran, kişilerin inisiyatif kullanma yetkisinin ellerinden alınması

4. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURAMSALLAŞMA

4.1. Aile Şirketlerinin Büyüme Aşamaları

Kurumsallaşma aile şirketleri için şart olduğu kadar kabul edilmesi zor bir durumdur. Çünkü tam anlamıyla kurumsallaşma yönetim işinden anlamayan aile şirketi sahiplerinin yönetimden çekilmesini gerekli kılar. Bu mutlak bir güven duyulması anlamını taşır. Aile şirketi sahipleri güvensizlik yüzünden önce kurumsallaşmaya sonrada tam anlamıyla kurumsallaşmaya soğuk bakarlar.(Reid, 2002)

4.2. Neden Kurumsallaşma?

Kurumsallaşma unsurlarına dikkat edilecek olursa şirketlerin hayatta kalması için gerekli olan değişim kurumsallaşma sayesinde yakalanabilir. Ayrıca basitlik unsuru ile firma içerisinde herkesin anlayacağı bir dilden konuşmayı sağlar. Kurumsallaşmanın serbestlik ve değişkenlik unsuru sayesinde pazarda var olan değişiklikler güncel olarak şirket bünyesine alındığı gibi, yeni düşünceler üreterek değişimde öncü olunabilir. Kurumsal yapı içerisinde patron uzun vadeli kararların alınmasında ve şirketin geneline hitap eden değişiklikleri uygulamada son karar mercii olacaktır.

Aile şirketi yöneticileri arasında yapılan araştırmaya aile şirketlerinin % 85'inin aşağıda belirtilen sorunları yaşadığı tespit edilmiştir: (Us, 2001)

1. Kurumsallaş(a)mama: Buraya kadar anlatılan sorunlar incelendiğinde aile şirketlerinin kurumsal kimlik kazanamamasının sorunların ortaya çıkmasında veya çıkan sorunların çözüm yollarının bulunamamasında önemli bir etken olduğu görülecektir. Ailelerin büyümesi ile yönetimde çıkan çatışmaların engellenmesi için aile ile şirket kavramlarının birbirinden ayrılması gereklidir. İşletmede kaliteli yöneticiler yerine aileden olan kişilere yönetim kademesinde yer verilmesine 'nipotizm' denilir. Aile çocuklarının geleceklelerini garanti altında görmelerinden ötürü kendilerini yetiştirmemeleri

babalarının ise onları iyi bir yerlerde görme istekleri nedeniyle şirkette gizli işsizlik oluşturan birçok kişiye rastlanır.

2. Otorite Kavgası: Gelişmiş aile şirketlerinde patron çocuklarının yanında menfaat çevresi oluşur. Bu çevre varise gereğinden fazla iltifat edip kendisini geliştirmesine engel olur. Profesyonel yönetim de zamanla aile üyelerine cephe alır. Onları şirketin yönetimi dışına hatta kimi zaman şirketin sahipliğinin dışına atmaya çalışabilir.

4.3. Kurumsallaşma için Dikkat Edilecekler

Kurumsallaşma şirketin tamamını kaplayan ağlarla sistemleşmedir. Bu sistemde her çalışan nerde olduğunun bilincindedir. Kurumsallaşma aşamasında şirketin dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır (Sağlam, 1979):

1. Doğuştan bir şirketin sahibi olma avantajı olan aile fertleri, şirkette çalışan kişilerin sessiz tepkisiyle karşı karşıyadır. Bu tepkinin aşılması için mutlaka çalışanlar arasında aile ferdi olup olmamasına bakılmadan eşitlik sağlanmalıdır.
2. Yetenek ve bilgi gerektiren üst yönetimin kilit görevlerinde bu işten anlamayan aile fertleri yerine mutlaka profesyoneller getirilmeli.
3. Şirket içerisinde ister aileden isterse profesyonellerden olsun tek adamcılık olmamalıdır.
4. 1920 yılında DuPont şirketi profesyonel yöneticilerden stratejik ortak olarak, profesyonellerin şirketi sahiplenme güdüsünü arttırmıştır. Gerektiğinde bunun gibi yönetsel değişiklikler uygulanarak şirketin dinamikliği artırılabilir.

Aile şirketleri kardeşlerden sonra üçüncü kuşağa devredilirken akrabalık düzeyi azaldığından sorunlarla karşılaşır. Dördüncü kuşaktan daha fazla

nesil değiştiren aile şirketlerine rastlamak zordur. Levi Strauss ve Rothschild bankası bunu başarmış şirketlerdendir.

4.4. Kurumsallaşmanın Performansa Etkisi

Başarıya giden yol aile şirketleri için mutlaka kurumsallaşmadan geçer. Kurumsallaşmanın gerekleri yapıldığında başarı yolu açılır. Aşağıda belirtilen hususlar yerine getirildiğinde şirketin başarısı dolayısıyla performansı artacaktır: (Avila, 2003; Reid, 2002; Matlay, 2002; Us, 2001):

1. İşletmede görev paylaşımı yazılı hale getirilmeli. Bu sistemli yapıda her çalışan kendinden ne istendiğini bilmeli,
2. Aile yesi olanlar ve olmayanlar eğitimli olmalı, işletme içi eğitimlerde aksatılmamalı, özellikle gelecekte şirket sahibi olacak aile yeleri için tecrübe ve eğitime önem verilmeli,
3. şirkette çalışanların değerleri dikkate alınmalı, ayrıca çevresel tepkilerin önüne geçmek için gerekli tedbirler alınmalı, ailenin ve şirketin itibarı korunmalı,
4. şirketin AR-GE bölümü iyi işletilmeli, buraya yapılan harcamalar lüzumsuz görülmemeli,
5. Arşiv, dosyalama ve rapor sistemi iyi işletilmeli, yapılan iş tanımı ve iş planı çerçevesinde düzenli bir iş ve belge akışı sağlanmalı,
6. Aile ilişkileri, şirketin sistemleştiği gibi sistemli hale getirilmeli, aile bireylerinin görev ve sorumlulukları da yönetmeliklerde yer almalı. Aile içi çatışmalar şirkete yansıtılmamalı. Aile, şirket ve aileyi birbirinden ayırabilmeli, servet yönetimi şirket yönetimini farklı yerlere oturtmalı,
7. Maliyetleri düşürmek için muhasebe ve raporlama sistemi etkin işletilmeli,

8. Pazarlama ve insan kaynakları bölümleri şirketin önem arz eden bölümleridir. Kurumsallaşma ile bu bölümlerde yeniliklere göre yeniden yapılandırılmalı,
9. Kaliteli profesyoneller şirkete alınmalı, onları çalışmalarında özgür bırakmalı, aile ferdi olan diğer çalışanlar profesyonelleri dışlamamalı,
10. Günlük planlar yerine uzun vadeli planlar yapılmalı, şirketin geleceğini garantiye almak için pazarın geleceği irdelenmeli,

4.5. Aile Şirketi Tipleri ve Sorunları

Birinci bölümde aile şirketi tiplerinin neler olduğu açıklanmıştı. Bunlar girişimci yönetimindeki; kardeşler yönetimindeki; profesyoneller yönetimindeki; stratejik ortak alan ve gelişmiş aile şirketleridir. Bu aile şirketlerinin karşılaştığı sorunlar şunlardır:(Karpuzoğlu, 2001)

4.5.1. Girişimci Yönetimindeki Aile Şirketi Sorunları

Girişimci çocukları şirketin geleceğidir. Eğer girişimci çocuklarına ilgi göstermezse ilerde şirket zor durumda kalır. Yeni bir şirketin sermaye temininden sonra karşılaşacağı en büyük sorun güven ve tanınma sorunudur. İyi bir reklam kampanyasının yürütülmesi gereklidir. Bu ise gereğinden fazla sermaye ihtiyacını doğurur.

Bu tip aile şirketlerinde zamanında atılacak doğru adımlar şirketin kurumsallaşma sürecini kolaylaştıracaktır. Şirketin büyümesi ile birlikte karşılaşılabilecek sorunlar proaktif bir yöntemle ele alınmalıdır. Sorunlara anlık çözümler bulmak sakıncalıdır. Bu şekilde küçük bir sorunun gelecekte çok büyük bir sorun olarak karşımıza çıkma ihtimali vardır.

4.5.2. Kardeşler Yönetimindeki Aile Şirketi Sorunları

Bu tip şirketlerin en büyük sorunu mülkiyet sorunudur. Aile şirketinde çeşitli sebeplerden kardeşler arasında eşit hisseler olmayabilir. Bu durumda şirketin yönetiminde önemli bir sıkıntıya yol açabilir.

Profesyonel yöneticiler bu gibi sorunları çözmek için kullanılmalıdır. Bütün ortakların profesyonel yönetici kavramını kabul etmesi gereklidir. Uzman yöneticilerin başarıları aile fertlerini rahatsız etmemeli, hatta profesyonellerden alacakları şirket içi eğitimle seviyelerini arttırmalıdır.

4.5.3. Gelişmiş Aile Şirketi Sorunları

Aile fertlerinin sayısının artması ile şirket karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Şirketin ailenin bir parçası şeklinde değil de, çıkar çatışmalarının olduğu bir yer konumuna gelmiştir. Şirkette çalışmayan akrabalar şirket dışında yıkıcı muhalefet yapar. Her şeyden önemlisi varisin kim olacağına belirlenmesi sorunudur.

Gelişmiş aile şirketinin sorunlarının çoğu ailedeki karmaşıklığın şirkete katmış olduğu sorundur. Bu sorunları çözmek için aile içinden çoğunluğun üzerinde anlaşığı, saygı duyulan bir kişi ile ailenin dışından bu tip sorunlarla baş etmekte uzman profesyonel bir yönetici seçilir.

4.5.4. Profesyoneller Yönetimindeki Aile Şirketi Sorunları

Bu tip aile şirketlerinin bilinen en önemli sorunu aileden yöneticiler ile profesyoneller arasındaki çatışmadır. Yönetimde, kendilerine iş bilmeyen olarak bakan profesyonellere karşı aile fertleri cephe alır.

Kurumsallaşmanın faydalı yönlerinden biri olan personel atamada bilgi ve tecrübenin öncelikli olması aile fertleri arasında huzursuzluğa neden olur. Şirket, ailesinin şirketi olmasına rağmen dışarıdan çalışan alınması ailenin

gerilmesine, kurumsallaşmaya ve profesyonel yöneticilere muhalefete neden olur.

4.5.5. Stratejik Ortak Alan Aile Şirketi Sorunları

Stratejik ortak tecrübe ve bilgisi yüzünden şirkete ortak yapılmıştır. Fakat aile ortağını, şirketin belirli hisselerine sahip kişi olarak değilde şirkette bir çalışan olarak görmek istemektedir. Ortak ise şirketin yönetiminde söz sahibi olmak istemekte önemli yönetim görevlerinde görev almayı beklemektedir. Çatışmalara neden olan bu istekler nedeniyle ortağın bilgi ve tecrübesinden kaynaklanan, yapılması gerektiğini savunduğu düşüncelerine saygı duyulmaz ve cephe alınır.

Tablo 4.1. Aile Şirketleri Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri

	GİRİŞİMCİ YÖNETİMİNDEKİ	KARDEŞLER YÖNETİMİNDEKİ	GELİŞEN AİLE ŞİRKETLERİ	PROFESYONEL YÖNETİMİNDEKİ
MÜLKİYET	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Aile Ve Profesyoneller Arasında	Aile Ve Çok Sayıda Profesyoneller Arasında
ÖRGÜT YAPISI	Basit Merkezi	Basit Yarı Merkezi	Karmaşık	Karmaşık
KARAR ALMA YETKİSİ	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Profesyonel Yöneticiler Ve Aile Bireyleri Arasında	Profesyonel Yöneticilerden, Danışmanlardan, Aileden Oluşan Komite
KARAR ALMA ŞEKLİ	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İLETİŞİM	Dikey	Dikey Yatay	Dikey Yatay Çapraz	Çok Boyutlu
DEĞERLER	Aile Ve Girişimci Değerleri	Girişimci Değerleri	İş Değerleri	İç Ve Dış Piyasa Değerleri

Kaynak : İşletme Dergisi, Nisan 1991, s.59

4.6. Kurumsallaşmış Aile Şirketinin Genel Özellikleri

Kurumsallaşan ve kurumsallaşmayan şirket kavramları aile şirketlerini örgüt yapısı, yönetim şekli yani şirket yönetim anlayışı açısından ikiye böler. Aile şirketinin kurumsallaşmasının uzun bir yaşam için gerekli olduğu birçok yönetim bilimci tarafından ifade edilir. Günümüzde şirket kurmak için bazı kanuni zorunluklar vardır. Bu zorunluluklar şirketlerin kurumsallaşma yönünde ilk adımlarını oluşturur. Buradaki durum kağıt üzerinde atılan bir adımdır. Şirketin kurumsallaşma yönünde uygulamalı adımlar atması ve 'kurumsallaştım' demesi neticesinde dahi beklenen bir kurumsallaşmadan bahsedemeyiz. Çünkü şirket sahipleri aile dışından bireylere mutlak güven içerisinde değildir. Neticede tam kurumsallaşmadan bahsedilemeyeceği gibi, kurumsallaşma olmayan şirketten de bahsedilemez. Burada kurumsallaşmış demekle yüksek seviyede kurumsallaşmış bir şirketten bahsedilir.

Tablo 4.2. Kurumsallaşan Aile Şirketlerin, Kurumsallaşmayan Aile Şirketlerine Göre Farkları.

Değişime karşı katıdırlar.	Gelişime izin vermeye olumlu bakarlar,esnekler.
İşletmenin mevcut durumunu sürdürmek isterler, az risk alırlar.	İş dünyasını canlandıran riskleri daha çok alırlar.
Stratejik hareket etmezler.	Stratejik planları mevcuttur.
Yeteneğinden bağımsız olarak her çocuğa aynı şans verirlir.	Aile içinde olmanın değil, yeteneğin önemli olduğuna inanırlar.
Bağımlılık vardır. Coğrafi ayrılık duygusal ayrılığı çağrıştırdığından kötü bir fikirdir.	Her üyeye kendi yolunu çizmesi için özgürlük tanınır.

Kaynak : Ward, 1990

Kurumsallaşmış aile şirketi genel özellikleri yönetim, planlama, örgütlenme, denetim, yürütme, örgüt kültürü ve çevre ile iletişim fonksiyonları açısından incelenebilir:(Karpuzoğlu, 2001)

4.6.1. Yönetim Fonksiyonları

Yönetimin tek elde olmasını sağlamak için aile şirketlerinde yapılan kuralların yazılı hale getirilmesidir. Bu aile anayasası ile olur. Burada ilerde karşılaşılabilecek sorunlarda göz önünde bulundurulur. Bütün aile bu anayasaya uymakla yükümlüdür. Yönetimin tek elde olmasını sağlamak ve çatışmaları ortadan kaldırmak için aile meclisi de oluşturulur.

En önemli husus yönetimin kimin tarafından icra edileceğidir. Aile şirketlerinin dezavantajları olarak birçok defa sayılan sahiplik kavramı kurumsallaşma içerisinde mutlak çözüme kavuşturulmalıdır. Şirketin vizyonuna uygun ve çatışmaya yol açmayacak yeni sahibin belirlenmesi ve bu işin sistemli hale getirilmesi şirketin kurumsallaşma düzeyini yansıtan en önemli husustur.

4.6.2. Planlama Fonksiyonları

Aile şirketlerinin kısa ömürlü olmalarının en büyük nedenlerinden biri daha kuruluş aşamasından beri şirketin bütün işlerini üzerine alan ve kimseye güvenmeyen girişimcinin iş yoğunluğundan dolayı sadece o günkü işlerle boğuşmaktan başka bir şey değildir. Şirket profesyonellere teslim edildiği zaman yapılan iş planlaması neticesinde kimin hangi işi yapacağı ortaya çıkar. Bu durumda eskiden zaman kaybı olarak görülen kısa ve uzun dönemli planlamaya önem verilir. Planlama neticesinde anlık dalgalanmalardan şirket etkilenmez.

Tablo 4.3. Planlama ve Aile Şirketleri

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
PLANIN TEMEL UNSURLARI	Misyon, Vizyon, Amaç Ve Hedefler	Hedefler
PLAN TÜRLERİ	Aile, Miras, Varis, Stratejik Plan, Stratejik Durumsallık Planı, Emeklilik Planı	Eylemsel, Yönetsel Planlar
PLAN SÜRESİ	Uzun, Orta, Kısa	Orta, Kısa
PLANLAMADA DİKKATE ALINAN UNSURLAR	Aile Ve İşletme Değer Ve İnançlarının Bütünleştirilmesi İle Aile Ve İşletme İnançlarının Uyumlaştırılması	Aile İnanç Ve Değerleri İle Aile Ve İşletme Amaçlarının Saptanması

Kaynak : İşletme Dergisi, Mayıs 1991

4.6.3. Örgütlenme Fonksiyonu

Örgütlenme, planlama ve yönetim ile iç içe olan bir kavramdır. İyi bir örgüt yapısının oluşturulması için amaçların belirlenmiş olması gerekir. Amaçlar, planlamaya etki ettiği gibi yapılan planlama ile şirket için gerekli sistemli yapı oluşturulurken örgütlemeye de etki etmiş olur. İlk planlama ile örgütsel yapı oluşturulduktan sonra bu yapı süregelen bir faaliyet olan planlamanın devam eden sürecini etkiler. Köklü değişimler haricinde planlama ile örgütsel yapı arasındaki etkileşim bu şekilde devam eder.

Tablo 4.4.Örgütlenme ve Aile Şirketleri

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
KUMANDA BİRLİĞİ	Her Astın Bir Amiri Vardır	Her Astın Bir Amiri Var Gibi Görünse De Kurucu Ortak Çalışanlarla Birebir İlişki Kurmayı Tercih Eder
DENETİM ALANI	İşe, Astlara Ve Düzeye Göre Belirlenir	Kurucu Ortağın Ve Aile Üyelerinin Denetim Alanları Geniştir
AMAÇ BİRLİĞİ	Kişi-İşletme Amaç Uyumu Sağlanır	Kurucu Ortağın Amacı, Çalışanlarca Bilinir Ve Paylaşılır
İŞ BÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMA	İş Bölümü Ve Uzmanlaşmada Genç Neslin Ve Profesyonelleri Uzmanlıklarından Hareket Edilir	İş Bölümü Ve Uzmanlaşmada Ortakların İlgili Alanları Etkili Olmakla Beraber, Kurucu Ortak Genellemeci Bir Tutum İzler
YETKİ VE SORUMLULUKLAR	Yetki Ve Sorumluluklar Yapılan İşin Gerektirdiği Şekilde Ve Eşit Biçimde Dağıtılır	Yetki Kurucu Ortakta Toplanmakla Beraber Genellikle Sorumlulukların Dağıldığı Görülür

Kaynak : İşletme Dergisi, Haziran 1991

4.6.4. Yürütme ve Koordinasyon Fonksiyonu

Yürütme fonksiyonu planlanan işlerin icra edilme sürecidir. Örgüt yapısı oluşturulduktan sonra şirket amaçları dahilinde yürütme fonksiyonu uygulanır. Yürütme fonksiyonunun kapsamı şirket büyüklüğü ile değişir. Küçük şirketlerde yapılan iş sadece bir mal veya hizmeti üretmek ve daha sonra bunu

satılmaktadır. Büyük şirketlerde ise yürütme faaliyetleri sadece bunlarla sınırlı değildir. Çalışanların izinlerini, kariyerlerini planlama; şirkete yeni eleman alma; çalışanların şirketi içi eğitim ile veya motivasyonlarını arttırarak verimliliklerini arttırma gibi işlerle uğraşan insan kaynakları bölümü de şirketin yürütme fonksiyonu içerisinde yer alır. Ayrıca gelişmeleri takip etme ve yeni değişimin öncüsü olma adına yapılan araştırma faaliyetleri de yürütme fonksiyonunun bir parçasıdır.

Tablo 4.5. Yürütme-Koordinasyon ve Aile Şirketleri

	Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketleri	Kurumsallaşma düzeyi düşük aile şirketleri
Personel seçme ve yerleştirme, terfi, ücretleme, kariyer planlama vb. fonksiyonların yürütülme biçimi	Sistemler Aileden Olan Ve Olmayan Personel Ayırımı Yapılmadan Objektif Esaslar Üzerine Kurulur Ve İşletilir	Sistemlerin Kurulmasında Ve İşletilmesinde Aile Bireylerine Öncelik Tanınır
Yönetim tarzı	Katılımcı ve Profesyonel	Merkeziyetçi
İletişim biçimi	Aile Üyeleri Arasında, Profesyoneller Arasında, Aile Üyeleri İle Profesyoneller Arasında	Aile Üyeleri Arasında, Profesyoneller Arasında
Karar verme şekli	Oy Birliği ve Oy Çokluğu	Kurucu Ortağın Kararı ve Oy Çokluğu
Toplantı türleri	Bilgilendirme Ve Rapor Verme, Karar Verme, Planlama, Problem Çözme, Öz Eleştiri	Rapor Verme, Problem Çözme, Bilgilendirme
Çatışma çözüm yöntemleri	Kalıcı çözüm yöntemleri ve çatışma yönetimi	Geçici çözüm yöntemleri

Kaynak : İşletme Dergisi, Temmuz 1991

4.6.5. Denetim Fonksiyonu

Denetim fonksiyonu, geri bildirim formu ile bağlantılıdır. Denetim ile sadece personel denetlenmez. İşlerin işleyiş süreci, malzemelerin kalitesi, ürünün kalitesi, çalışılan ortamın incelenmesi gibi birçok husus denetim fonksiyonu ile kontrol edilir. Kontrol sonuçları yönetime geri bildirim formu ile bildirilir. Yönetim gerekirse planlamasında, örgüt yapısında değişime giderek yürütme fonksiyonu ile yeni uygulamalara gidebilir.

Denetim, planlama gibi süregelen bir faaliyettir. Alanında uzman kişiler tarafından yapılmalıdır. İş etüdüleri, iş tanımları denetimde kullanılacak diğer araçlardır. Denetim sonuçlarının rapor edilmesi ve bunların bir standarda bağlanması şirketin gelecek zamanda çok işine yarayacaktır. Buradan elde edilen değerler, gelecekteki denetimler için baz alınacak ve yöneticilere şirketin hangi aşamalardan hangi aşamalara geldiğini gösterecek bir araçtır. Standartların sağlanması çalışanlar üzerinde adaletli yaklaşımı sağlayacaktır.

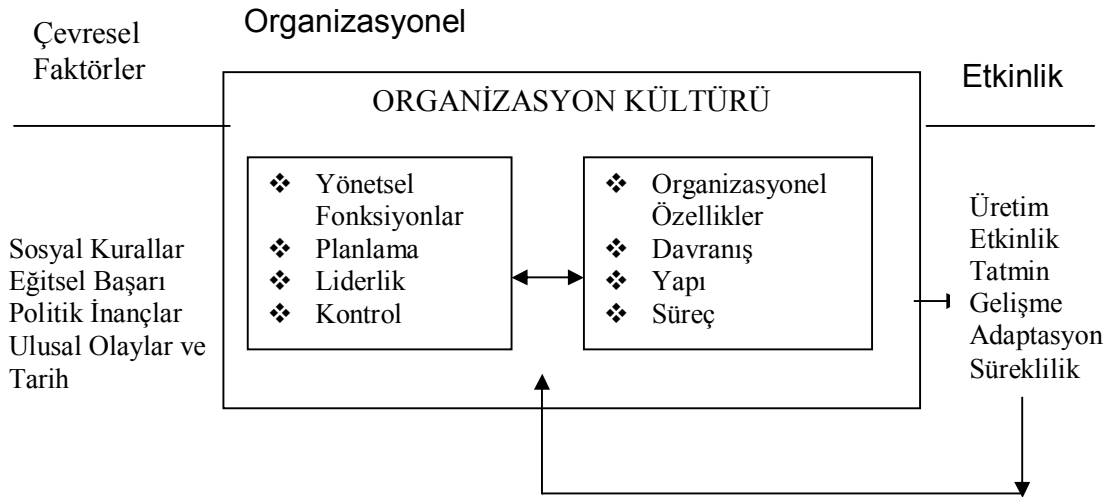
Tablo 4.6. Denetim ve Aile Şirketleri

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
DENETİM NOKTALARI	Hammadde Ve Yarı Mamul Alımında, Kritik Aşamalarda, Girdilerin Çıktılara Dönüştüğü Noktada	Girdilerin Çıktılara Dönüştüğü Noktalarda
DENETİM ARAÇLARI	Performans Değerleme, Gözlemler, Standartlar, Prosedürler Ve Kurallar, İş Akış Şemaları	Standartlar, Prosedürler, Kurallar Ve Gözlemler
DENETLEYEN KİŞİLER	Firma Sahibi, Aile Üyeleri, İlgili Birim Yetkilileri Ve Uzmanlar	Firma Sahibi Ve Aile Üyeleri
DENETLEME ZAMANI	Sürekli	Belirli Periyotlarda

Kaynak : İşletme Dergisi, Temmuz 1991

4.6.6. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü şirketin değerleridir. Aile şirketlerinde aile değerleri şirketi etkilemektedir. Şekil.5'te organizasyon kültürü ve etmenleri görülmektedir.



Şekil. 4.1.Örgüt Kültürü ve Etkinlik (Karpuzoğlu, 2001, s.156)

4.6.7. Çevre ile İletişim

Bütün şirketlerde olduğu gibi aile şirketleri de çevre ile kuracağı iyi diyaloglar sayesinde pazarda tutunabilirler. Girişimcinin seçtiği pazar da çevresinin ihtiyaçlarını yansıtan pazardır. Çevreyi sadece müşteriler oluşturmaz. Devlette işletmenin çevresinde etkendir. Hükümetlerin aldığı kararlar şirketlerin özgürlük alanlarını kısıtladığı gibi kolaylıklarda sağlayabilir. Teknoloji de çevresel şartlara göre değişkenlik gösterebilir.(Zucker, 1983)

İşletme çevre ile etkileşim olarak genellikle çevreye uyum sağlamayı tercih eder (Meyer and Rowan, 1977). İşletmenin çevreyi etkilediği durumlarda vardır. İşletmenin çevreye verebileceği en önemli şey ürün ve hizmettir. İstihdam sağlayarak veya teknoloji transferi ile çevrenin takdirini topladığı gibi çevre kirliliğine sebep olarak ta muhalefeti ve çevresel yaptırımları üzerine çeker.

Kurumsallaşan aile şirketleri yapmış oldukları araştırma ve geliştirme ile çevrenin değişimini, ihtiyaçlarını gözlerler. Ayrıca çevrenin fark etmediği ihtiyaç alanlarını ortaya çıkarırlar. Çevresinin şartlarına uyum sağlayamayan şirket kısa ömürlü olur. Çevresel değişimler işletmede köklü değişimlere sebep olabilirler. (Zucker, 1983)

Örgütsel değişime neden olan süreç, devletin koyduğu kanunlar, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum, teknolojinin sağlamış olduğu avantajlar, insanların yaşam tarzları ve alışkanlıklarındaki değişim ve milletlerarası ilişkilerin getirmiş olduğu politik durum nedeni ile gerçekleşmiş olabileceği gibi şirketin küçülmesi/ büyümesi, yabancı ortak alma, verimin azalması, yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkışı gibi sebeplerle de olabilir. Aile şirketinin bütün bu durumları göz önünde bulundurması rekabet ortamında hayatta kalmak için gereklidir.(Karpuzoğlu, 2001)

4.7. Aile Şirketinde Kurumsallaşmanın Alt Boyutları

Aile şirketlerinde kurumsallaşmayı birkaç alt başlığa ayırabiliriz. Bu başlıklar aile şirketlerinde kurumsallaşma adına yapılması gerekenlerin belli bir düzene girmesine yardımcı olacak ve yöneticilere nerelerde eksik kaldıklarına gösterecektir. Bu alt boyutlar şunlardır:

4.7.1. Formalizasyon

Formalizasyonu kısaca yapılması gereken işlerin yazılı ve bu şekilde de düzenli hale getirilmesi olarak tanımlayabiliriz. Kurumsallaşma için aile şirketlerinin yapması gereken formalizasyon unsurları şunlardır:

- ✓ Çalışanların görev ve yetkileri yazılı hale getirilmelidir.
- ✓ Bir sonraki kuşak yönetimi devralmak için gereken eğitimden geçmelidir.
- ✓ Aile üyeleri yazılı hale getirilmiş olan denetim kritiklerine tabi tutulmalıdır.
- ✓ Aile dışı çalışanlar belirli kurallara göre terfi ettirilirler.
- ✓ Resmi bir örgüt şeması olmalıdır.
- ✓ En önemlisi ise yazılı hale getirilmiş olan devir planı bulunmalıdır.

4.7.2. Profesyonelleşme

Aile şirketinin yönetimi için şirket sahiplerinin yetersiz olduğu yerlerde o işten daha çok anlayan kişilere başvurma şirketin yaşam ömrünün uzun olması için gerekliliktir. Yönetimde bazı unsurların profesyonellere bırakılması olarak tanımlanabilecek profesyonelleşmenin unsurları şunlardır:

- ✓ Şirket amaçlarının belirlenmesinde aile dışı çalışanlarında fikirleri alınmalıdır.
- ✓ Finansman yönetimi sorumluluğu uzman kişilere devredilmelidir.
- ✓ Stratejik kararların alınmasında çalışanlarında fikirleri alınmalıdır.

4.7.3. Ailenin Kurumsallaşması

Gerçek anlamda kurumsallaşmanın yerleştirilmesi için ailenin bütün bireylerinin bunu kabul etmesi gerekir. Bu olmadığı sürece şirket tam anlamıyla kurumsallaşamaz. O yüzden aile şirketinin kurumsallaşmasının bir alt boyutu olarak ailenin kurumsallaşmasını ele alabiliriz. Bu kurumsallaşma unsurları şunlardır:

- ✓ Aile içi problemlerin şirkete yansımaması için bir aile meclisi kurulmalıdır.
- ✓ Aile üyelerinin sahiplik ve yönetim haklarını düzenleyen bir aile anayasası hazırlanmalıdır.
- ✓ Nakit akışı konusunda aile uyarılmalıdır. Gereksiz harcamalar engellenmelidir.

4.7.4. Aileden Bağımsızlık

Ailenin şirket üzerindeki menfi etkisi azaltılmalıdır. Şirket ailenin malı olmasına rağmen kurumsallaşma kapsamı içine girdiği zaman şirket üzerinde istediği amacı gerçekleştireceği bir yer olmayacaktır. Aileden bağımsızlığın unsurları şunlardır:

- ✓ İş alımı esnasında o işten anlayan kişiler tercih edilmeli, aile üyesi olmak bir tercih nedeni olmamalıdır.
- ✓ Aile meseleleri ile iş meseleleri birbirinden ayrı tutulmalıdır.
- ✓ Birimler arasında aile üyeleri bulunmasa iyi bir iletişim olmalıdır.

5. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

5.1. Strateji Nedir?

İşletme ve yönetim alanlarında 20.yy'ın ikinci yarısından sonra kullanılmaya başlanan strateji kavramının, literatürde kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ileri sürülmektedir. Türkçede sürme, sevk etme, yöneltme, gönderme ve götürme anlamlarına gelen strateji kavramının birinci kaynağı, Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamına gelen stratum(Tosun, 1978, s.220), ikincisi ise eski Yunanlı General Strategios'un adından ileri geldiği ifade edilmektedir(Andrews, 1971, p.26-27).

Ayrıca strateji kavramı Türkiye ekonomisinde, hedeflenenlere ulaşılabilmesi için izlenmesi gereken yol; yöntemi tamamlayan parçalardan her biri(Özkesen ,1999, s.163) olarak da ifade edilmektedir. Strateji kavramının işletmeler açısından genel bir tanımını yaparsak; Tepe yöneticilerinin hem işletme içi hem de işletme dışı çevreyle başa çıkmak için gerçekleştirmek zorunda olduğu uyum çalışmalarını düzenleyen bir eylem planı, bu planı gerçekleştirmek için gerekli olan faaliyetlerin tespiti, örgütü belirlenen bu faaliyetler doğrultusunda yönlendirme ve tüm faaliyetlerin tespit edilen planlar doğrultusunda kontrol ve denetimi olarak tanımlayabiliriz.

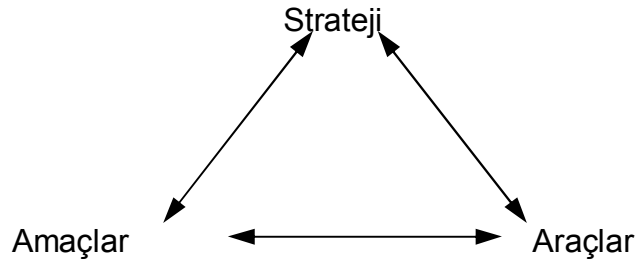
5.1.1.Stratejiyi Belirleyen Öğeler

Her stratejinin belirlenmesinde esas teşkil eden dört unsur vardır. Bunlar(Hinterhuber, 1990);

- Amaçlar,
- Kaynakların şekil değiştirmesi için gerekli araç ve yöntemler
- Kaynakların dağıtımı, sinerji etkilerinden yararlanma, temel aşamaların zaman ve sırasının planlanması,
- Amaçların ve ara amaçların izlenmesi

Strateji belirlemeye etki eden öğelerden en önemlisi amaçlardır. Strateji önceden belirlenmiş amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan

araçların karşılıklı etki ve tepkileri sonucu belirlenen bir faaliyet planıdır. Araçlar amaçlara hizmet etmekle beraber, onların tayin edilmesine de yardımcı olmaktadır. Amaçlar, araçlar ve strateji arasındaki diyalektik ilişki aşağıdaki gibi ifade edilebilir.(Bkz. Şekil 5.1)



Şekil 5.1 Strateji, Amaçlar ve Araçlar arası ilişkiler (Eren, 2000, s.6)

5.1.2.Stratejinin Önemi

Strateji belirleme faaliyetlerinde bulunmayan ve bir stratejiye sahip olmayan işletmelerde birçok sorun meydana gelebilir. İşletme gelecekte karşısına çıkabilecek fırsatları kaçırabilir ve gerekli araştırma ve analizleri yapmadığı için uyum sürecinde pasif kalabilir. Bir diğer etkisi ise belirlenen bir strateji olmadığından dolayı, yöneticiler kişisel bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda hareket etmek zorunda kalır ve bu da gerçek şartlara göre hareket etmelerini engelleyebilir.

5.2. İşletmelerde Stratejik Yönetim

5.2.1.Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı

20. yüzyılın ikinci yarısında ortaya konulduğu varsayılan stratejik yönetim, işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Başka bir ifadeyle, işletme hiyerarşik olarak göz önüne alındığında üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsar. Dolayısıyla stratejik yönetim, işletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlenmeleri kapsar ve uzun vadede işletmenin ne olacağıyla ilgili soruları cevaplandırır.(Dinçer, 1991)

5.2.2.Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimle ilgili çeşitli özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.(Taşkiran, 1995, s.194-195)

- Stratejik yönetim tepe yönetim işlevidir. Çünkü işletmenin geleceği ve çalışmalarının istikametiyle ilgilidir. Ayrıca tepe yönetimin kesin desteği olmaksızın stratejik yönetim faaliyetlerinin işletmede sürdürülmesi mümkün değildir.
- İşletmenin geleceği ve uzun vadeli amaçlarıyla ilgilidir.
- Stratejik yönetim işletmeyi bir sistem olarak görür. İşletmenin çeşitli parçalarının alınan kararlara bağlı olarak etkileşimini göz önüne alır.
- Çevre faktörünü göz önüne aldığından, işletmeyi açık bir sistem olarak değerlendirir.
- İşletmeyi çevreyle bütünleşik gördüğünden, işletmenin sosyal sorumluluklarını da göz önünde tutar.

5.2.3.Stratejik Yönetimin Temel Ögeleri

Stratejiler yönetimin en üst kademeleri tarafından belirlenir. Dolayısı ile stratejik yönetimin en temel ögesi üst kademe yöneticileridir. Stratejik yönetim daha çok işletmenin dış çevresindeki değişiklikler ve işletme içindeki üstünlük ve zayıflıklarla ilgilendiği için, stratejik yöneticiler bilgi toplama, analiz etme ve karar verme süreçlerinde önemli rol oynarlar. Bu şekilde belirlenen stratejinin uygulanması alt kademede yöneticilerin işidir.

Stratejik yönetim sürecinde örgüt misyonu ve temel amaçlar bir diğer önemli unsur olarak tanımlanabilir. Misyon ve amaçların belirlenmesi, stratejik yönetim sürecinde yani analiz yapma, analiz sonuçlarını değerlendirme, uygun stratejiyi seçme ve uygulamada önemli bir etken olmaktadır.

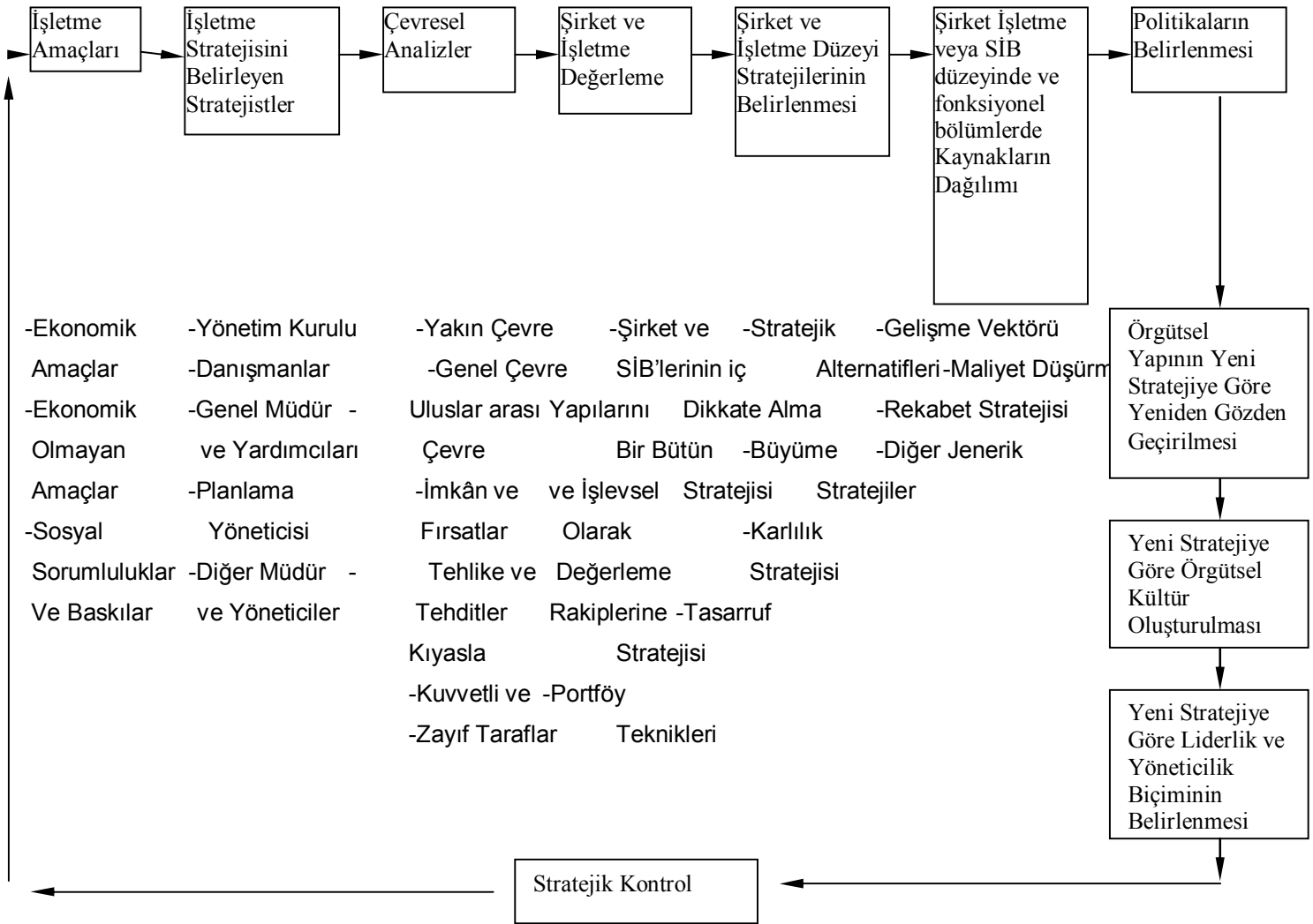
Stratejik yönetimin diğer ögeleri ise mamul/Pazar stratejisi ve işletmenin kaynaklarıdır. Stratejik yönetimde, amaçlara uygun mamul/Pazar sahasının belirlenmesi, istikametın tespit edilmesi ve rekabet üstünlüğünün kazanılması

gerekir. İşletme sahip olduğu kaynakları bu doğrultuda en etkili ve verimli bir şekilde dağıtarak başarılı olmaya çalışır.

5.2.4.Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim, karar alma sürecinde olduğu gibi, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir.(Dinçer, 1991)

Bu üç aşamadan oluşan strateji belirleme sürecini aşağıdaki tablo yardımıyla açıklayabiliriz.



Şekil 5.2 Stratejik Yönetim Süreçleri (Eren E., a.g.e.,s.20)

5.3. Dış Çevre Faktörleri Analizi

5.3.1. Dış Çevre Kavramı

Dış çevre işletmeyle ilgili fakat işletmenin dışındaki faktörlerden oluşur. İşletmeler devamlılığını ve gelişimlerini sağlamak için dış çevre faktörlerini stratejik yönetim sürecinde iyi analiz etmelidirler. İşletmelere çeşitli fırsat ve üstünlükler sunabilen dış çevre, aynı zamanda çeşitli tehlike ve güçlüklerin de kaynağı olabilmektedir. Bir işletmenin dış çevresi incelenirken, derinlemesine üç farklı çevre tanımlaması yapılabilir.(Dinçer, 1991)

➤ Gerçek Dış Çevre: İşletmenin dışında yer alan ve onunla ilgili faktör ve şartların tamamından meydana gelir. Hükümet düzenlemeleri, rakipler, satıcılar, vs.dir.

➤ Algılanan Dış Çevre: Dış çevredeki herhangi bir yeni durum, bir yönetici tarafından işletmenin büyümesi için bir fırsat olarak değerlendirilirken, bir başka yönetici tarafından işletmenin amaçlarına ulaşmada bir engel olarak görülebilir.

➤ Karar Alanı veya Uygulama Çevresi: Bu ise yöneticinin algıladığı çevre içinde tercih ettiği alanı ifade eder. Yönetimin seçtiği amaçlar, stratejiler ve görevlerle ilgili alandır. Çünkü hiçbir işletme, gerçek ve algılanan çevre alanının tamamına yönelik faaliyette bulunamaz.

5.3.2. Dış Çevre Faktörleri

Dış çevre ile ilgili olarak pek çok faktör saymak mümkündür. Ancak bu faktörlerin hepsi bir işletmeyi aynı şekilde etkilemez. Bir işletmeyi az ya da çok, dolaylı veya doğrudan etkileyen ve kararlarını şekillendiren faktör dizisine "ilgili dış çevre faktörleri" adı verilir.(Koçel, 1976)

Dış çevreyi oluşturan beş temel yapı; Ekonomik durum, demografik gelişmeler, teknik gelişmeler, sosyo-kültürel gelişmeler, politik-hukuki

gelişmelerdir. Tablo 5.3.'de her bir yapıda genellikle bulunan stratejik olarak önemli çevresel değişkenler belirtilmiştir. Ancak hiçbir zaman tüm değişkenler bunlardan ibaret değildir.

5.3.3.Uluslararası Çevre Faktörleri Analizi

Dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen bir siyasi veya ekonomik bir değişim, birçok yeri de beraberinde etkilemektedir. Ayrıca ülkeler arası sınırların kalkmış olması dünyayı tek pazar haline getirmekte ve işletmeler birçok rakiple mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Bu durumlar karşısında işletmeler stratejilerini belirlerken, uluslar arası çevre faktörlerini analiz etmek ve buna göre stratejiler geliştirmek zorunda kalmaktadır.

5.3.4.Genel Çevre Faktörleri Analizi

Ekonomik Çevre: İşletmeler üzerinde etkili olan ekonomik çevre faktörlerinin başlıcaları aşağıdadır.(Müftüoğlu, 1989)

- İşletmelerin faaliyette bulunduğu piyasaların tipleri monopol, oligopol ve rekabet piyasaları. Bu piyasaların talep ve arz yapıları;
- İçinde faaliyette bulunulan ülke veya ülkelerin milli gelir, kişi başına düşen ortalama gelir seviyesi, gelirin tüketim ve tasarruf şeklindeki dağılımına ilişkin özellikleri;
- Toplumun, toplumu oluşturan grupların ve bireylerin tüketim ve tasarruf hacimleri ile tüketim ve tasarruf tercihleri;
- Bu yapısal faktörler yanında konjonktürel beklentileri, ulusal ekonomiye, dış ekonomik ilişkilere ve içinde bulunulan sektörlere ilişkin çeşitli beklentiler;

Demografik Çevre: İşletmelerin pazarlarını oluşturan nüfus ya da insanlarla ilgili çevre, işletmeler açısından son derece önemlidir.

Teknolojik Çevre: Günümüzün hızla değişen koşulları karşısında, işletmeler faaliyetlerini devam ettirebilmek ve gelişebilmek için teknolojik değişim ve gelişmeleri izlemeleri gerekmektedir.

Politik-Yasal Çevre: Devlet veya yerel yönetimler çıkardıkları yasa, kararname ve yönetmelik gibi yaptırımlarla işletmeler üzerinde gittikçe artan bir etki yaratmaktadırlar.

<u>Ekonomik Durum</u>	<u>Demografik Gelişmeler</u>	<u>Teknik Gelişmeler</u>	<u>Sosyo-Kültürel Gelişmeler</u>	<u>Politik-hukuki Gelişmeler</u>
-Gayri safi milli hâsılada gelişim	-Nüfusun büyüme oranı	-Devletin A/G harcamaları	-Yaşam Biçimi değişiklikleri	-Anti-Tröst kararnameler
-Faiz oranları	-Nüfusun yaş Dağılımı	Endüstrinin A/G harcamaları	-Kariyer beklentileri	-Çevre koruma kanunları
-Para arzı	-Nüfusta bölgesel Kaymalar	-Teknolojik gayretin odaklanma noktası	-Tüketici hareketleri	-Vergi kanunları
-İşsizlik düzeyi	-Yaşam süresi beklentileri	-Patent koruma	-Çekirdek aile oluşumu özellikleri	-Özel teşvikler
-Ücret/Fiyat Kontrolleri	-Doğum oranları			-Dış Ticaret kararnameleri
-Devalüasyon				-KİTleri koruma
-Enerji				-Genel seçim

Şekil 5.3 Stratejik Olarak Önemli Çevresel Değişkenler

Kaynak: Michael E.Portein Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Compotitors,1980 .

Sosyo-Kültürel Çevre: Sosyal-kültürel değerler, yaşam biçimi, modayı izleme düzeyi, aile yapısı, insanların çeşitlenen ihtiyaçları, çevreyi koruma gibi birçok faktör işletme faaliyetlerini doğrudan etkiler

5.4. Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı

5.4.1.Çevre Taramasının Etkinliği

Stratejik yönetimde, işletmenin kendi ürün ve faaliyetlerini çok iyi bilmesinin yanı sıra rakiplerini ve onların pazar içindeki faaliyetlerini bilmesi çok daha fazla önem taşır. Rakipler ve rekabet ortamının değişkenliği sürekli olarak incelenmeli ve rakiplerin stratejileri sistemli bir şekilde takip edilmelidir.

Bu konudaki en kapsamlı incelemeyi yaptığı varsayılan Micheal Porter'a göre bir endüstrinin analizini beş ana değişkeni alıp çeşitli özelliklerini inceleyerek yapılabileceğini göstermektedir. Bu analiz aynı zamanda bir endüstriye girme kararının verilmesi bakımından da önem arz etmektedir. Dolayısıyla stratejik kararların temelini oluşturmakta ve firma yöneticilerinin bir endüstriye girerken mutlaka yapmaları gereken bir analiz niteliğini taşımaktadır.(Eren, 2000) (Şekil 5.4)

İşletmeler, imkânları uygun olduğu sürece, amaçlarına ulaşabilmek için faaliyetlerini genişletme ve büyüme çabaları içerisindedirler. Bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için uygun şartlarda sermaye arayışı için çevre taraması yaparlar. Bu finansal kuruluşların analizi ile mümkündür.

5.4.2.Stratejik Planlamanın Etkinliği

Stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve istikametinin belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.(Dinçer, 1991)

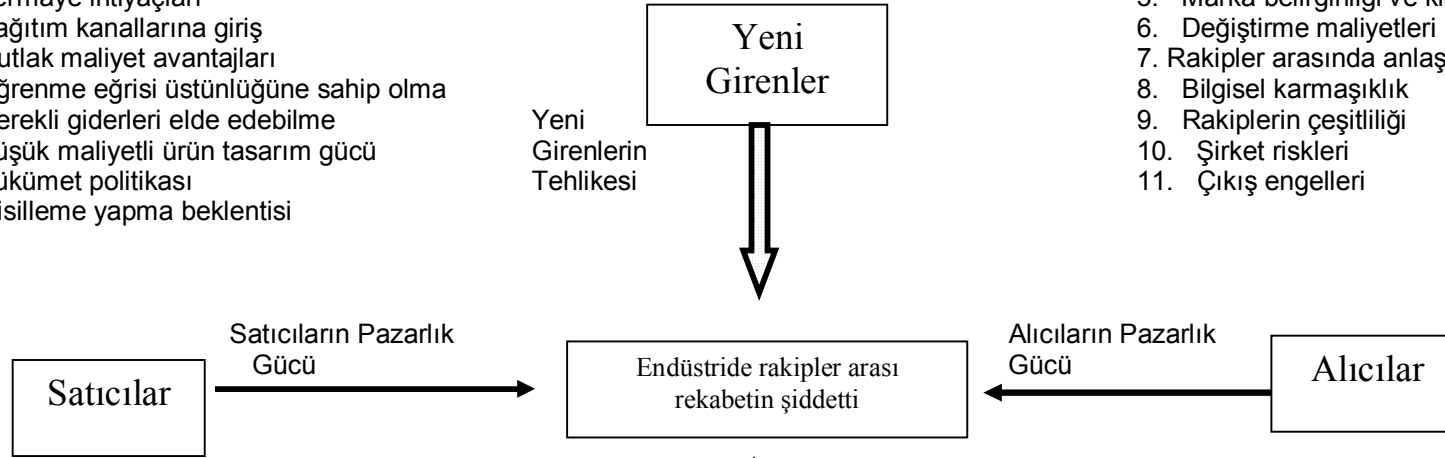
Stratejik yönetim planlamanın bir uzantısıdır. Stratejik yönetim, problem analizi ve çözümler kadar, çözümlerin uygulamaya konması, değerlendirilmesi ve kontrolünü, aynı zamanda işletmenin içinde yaşamak zorunda olduğu çevreyi de içermektedir.

Giriş Engelleri

1. Ölçek Ekonomisi
2. Ürün farklılıklarına sahip olma
3. Marka belirginliği ve kimliği
4. Ürün değiştirme maliyetleri
5. Sermaye ihtiyaçları
6. Dağıtım kanallarına giriş
7. Mutlak maliyet avantajları
- a) Öğrenme eğrisi üstünlüğüne sahip olma
- b) Gerekli giderleri elde edebilme
- c) Düşük maliyetli ürün tasarım gücü
8. Hükümet politikası
9. Misilleme yapma beklentisi

Rekabet Şiddeti Belirleyicileri

1. Endüstri Büyümesi
2. Yüksek sabit giderler ve depolama giderleri
3. Belli aralıklarla(sürekli olmayan)
4. Ürün farklılıkları
5. Marka belirginliği ve kimliği
6. Değiştirme maliyetleri
7. Rakipler arasında anlaşma, kaynaşma ve denge
8. Bilgisel karmaşıklık
9. Rakiplerin çeşitliliği
10. Şirket riskleri
11. Çıkış engelleri

**Satıcıların Gücünün belirleyicileri**

1. girdileri farklılaştırma
2. Satıcıları değiştirme maliyeti
3. İkame girdileri mevcudiyeti
4. Satıcılar arasında anlaşma ve kaynaşma
5. Satın alınacak girdi hacminin önemi
6. Endüstride toplam alımların göreceli maliyeti
7. Girdilerin maliyetlere ve farklılaştırmaya etkisi
8. Endüstride ileriye doğru entegrasyon tehlikesi olması

Alıcıların (Müşterilerin) Gücünün Belirleyicileri

- | <u>Pazarlık Kaldırıcı</u> | <u>Fiyat Duyarlılığı</u> |
|---|--------------------------------|
| 1. Firmalar arası anlaşmalar | 1. Toplu alımlar fiyatı |
| 2. Alınan malın miktarı | 2. Ürün farklılıkları |
| 3. Firmanın değiştirme maliyetleri ile ilgili olarak alıcının firma değiştirme maliyeti | 3. Marka kimliği |
| 4. Alıcı bilgisi | 4. Kalite başarısının etkisi |
| 5. Geriye doğru entegrasyon Yeteneği | 5. Alıcı kar ve çıkarları |
| 6. İkame malların iyi bir duruma gelmesi | 6. Karar verenlerin Teşvikleri |

İkame Tehlikesinin Belirleyicileri

1. İkame ürünlerin fiyat üstünlükleri
2. Değiştirme maliyeti
3. Alıcıların ikame ürünlere eğilimi

Şekil 5.4. Rakipler Arası Rekabetin Şiddeti (Eren,2000)

Stratejik planlama faaliyetleri farklı disiplinlerden gelen nispeten daha alt kademedeki yöneticilerden oluşan takımlara devredilerek daha yenilikçi ve pazarın gerçeklerine daha uygun stratejiler geliştirilebilmektedir (Byrne, 1996:2). Bu planlama faaliyetlerinde ve özellikle çevresel gözlem safhasında üst yönetim takımı diyebileceğimiz birçok stratejistten oluşan bir takım devreye girer. (Jauch and Glueck, 1988:105).

5.4.3. Stratejik Kontrolün Etkinliği

Çağdaş stratejik kontrol, yürütmenin incelenmesi ve düzeltilmesi için faaliyet sonuçlarına dair geri beslemenin kontrolünü ve buna ilaveten daha stratejik kararlar alınırken yapılan geleceğe yönelik tahminlerin ve varsayımların ne ölçüde isabet kaydedebileceğinin değerlendirilmesini kapsar. Böylece stratejiler ve genelde stratejik yönetim süreci kontrol sonuçlarından gelen geri besleme ile sürekli olarak iyileştirilir (Dess and Miller, 1993,: 293-295).

Stratejik Kontrol, stratejik planların uygulanmasının organize bir ekip tarafından takip edilmesini ve bu planlarda çağın ve pazarın gereklerine göre yapılması gereken revizelerin vakit kaybetmeden yapılmasını gerekli kılar. Türkiye’de stratejik kontrol yaygın değildir. Bir çalışmanın sonuçlarına göre işletmelerin % 60’ı stratejik planlama yaparken, stratejik kontrol faaliyetlerinin ancak % 50 civarında yürütüldüğü görülmüştür (Eren vd, 1997: 32).

6. YÖNTEM VE BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın örnekleme ait temel karakteristikler ve demografik veriler incelenmiş, ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri ile korelasyon ve regresyon analizleri açıklanmıştır. Daha sonra yapılan regresyon ve korelasyon analizleri neticesinde modele yönelik sonuçlar özetlenmiştir. Ayrıca araştırmada ele alınan değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan ölçekler ve bu ölçeklerin güvenilirliklerini değerlendirmek amacıyla yapılan analizler belirtilmiş ve veri toplama süreci açıklanmıştır.

6.1.Örneklem Seçimi

Araştırmada kullanılacak örneklem için aile şirketi olma şartı ve bunun gerekleri aranmıştır. Şirketlerin büyük çoğunluğunun aile şirketi olması bir avantaj teşkil etmesine karşın anket toplama esnasında aslında bu şirketlerin sadece kağıt üzerinde şirketler olduğu yani mahalledeki bakkaldan öteye bir gelişim kaydedemediği gözlenmiştir. Anketi anlamakta dahi güçlük çeken birçok yönetici ile karşılaşmıştır.

Araştırma esnasında yukarıda belirtilen şekildeki şirketler dahil 300'den fazla şirket ile görüşülmüş, anketin tamamını samimiyet ile doldurduğu gözlemlenen ve gelişme kaydeden şirketlere ait anketler ayıklanarak 49 anket elde edilmiştir.

6.2. Veri Toplama Tekniği

6.2.1. Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi

Alan araştırmasında veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket yönteminin uygulanmasında “kişisel görüşme yolu ile anket” yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem, “yanıt oranının artması, gözlem yolu ile ekstra bilgi elde edilebilmesi, bilgilerin doğruluğunun test edilmesinin kolaylaşması ve anketin bizzat denek tarafından doldurulması” dolayısıyla, gerek araştırmacıya ve gerekse yürütülen çalışmaya yararlar sağlamaktadır.

6.2.2. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Anketin Hazırlanması

Araştırmada kullanılan anket formları, ölçülmesi düşünülen değişkenlere göre belirlenmiştir. Ölçeklerin oluşturulması için literatür araştırması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir.

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Anketteki stratejik planlama ve kontrol faaliyetleri ile ilgili ifadelerle dair değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1-Hiç Uygulanmıyor, 5-Çok Uygulanıyor. Firmanın genel işleyişine ve kurumsallaşmaya verilen önem ve uygulama yüzdelerini ölçen ifadelerle ilişkin değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1- Hiç Önemi Yok, 5- Çok Önemli ve 1- Hiç Uygulanmıyor, 5- Çok Uygulanıyor. Ayrıca firmanın performansını ölçen sorulara ait değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1- Rakiplerden Çok Düşük, 5- Rakiplerden Çok Yüksek.

6.2.2.1.Örgütsel Performans Ölçeği

Örgütsel performans ölçeği toplam 9 adet önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Faktör analizine tabi tutulan bu ölçekte en uygun faktör yapısını elde etmek için 4 adet önermenin dışarıda bırakılması gerekmiştir. Performans faktörü 5 önerme ve 0.79 güvenilirlikle ölçülmüştür.

6.2.2.2.Stratejik Planlama ve Kontrol Faaliyetleri Ölçeği

Stratejik planlama ve kontrol faaliyetleri ölçeği toplam 16 adet önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Faktör analizine tabi tutulan bu ölçekte en uygun faktör yapısını elde etmek için 4 adet önermenin dışarıda bırakılması gerekmiştir. Bu ölçekte “çevre taramasının etkinliği” faktörü 5 önerme ve 0.76 güvenilirlikle, “stratejik planlamanın etkinliği” faktörü 3 önerme ve 0.83 güvenilirlikle, “stratejik kontrolün etkinliği” faktörü 4 önerme ve 0.87 güvenilirlikle ölçülmüştür.

6.2.2.3.Kurumsallaşma Ölçeği

Kurumsallaşma ölçeğine ait önermelerden ilk 5 önerme Miller (2003) tarafından, son 3 önerme Reid (2002) tarafından, diğer önermeler ise Seymen (2004) tarafından geliştirilen toplam 21 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Faktör analizine tabi tutulan bu ölçekte en uygun faktör yapısını elde etmek için 6 adet önermenin dışarıda bırakılması gerekmiştir. Bu ölçekte “formalizasyon” faktörü 6 önerme ve 0.94 güvenilirlikle, “profesyonelleşme” faktörü 3 önerme ve 0.78 güvenilirlikle, “ailenin kurumsallaşması” faktörü 3 önerme ve 0.79 güvenilirlikle, “aileden bağımsızlık” faktörü 3 önerme ve 0.63 güvenilirlikle ölçülmüştür.

6.2.3.Anket Formunda Dikkat Edilen Noktalar

Anket formu, geri dönüş oranını artıracak şekilde tasarlanarak literatürde konu ile ilgili önemli çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu amaçla anketin giriş kısmına anketin amacı, içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına dair kısa bir giriş metni eklenmiştir. Ayrıca bu metnin altına sorumlu kişilerin adı, unvanı, çalıştığı kurum belirtilmiştir. Bu bilgilerin verilmesi anketin güven vermesi ve geri dönüş oranının artmasına yardımcı olması bakımından gereklidir. Dikkat edilen bir başka konu da, anketteki bütün soruların açık uçlu hazırlanmamış olmasıdır. Böylece cevaplayanın soruları yanıtsız bırakmasının veya çok zaman harcamasının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

6.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Anket için 300'den fazla şirkete ulaşılmış fakat şirketlerin çoğunun kurumsallaşma konusu için incelemeye alınacak kadar gelişmiş olmadığı gözlemlenmiştir. Bu tip şirket sahipleri özellikle stratejik planlamaya yönelik sorulara cevap vermekte zorlandılar ve çoğu soruyu boş bıraktılar. Bazı şirketler ise birkaç soruyu şirketin gizlilik prensibini öne sürerek cevaplamadılar. Bu şekilde elenen anket formlarında 49 şirketin anketi incelemeye değer görülmüştür.

Anketler incelendiğinde; şirketlerin % 30'unun 1.kuşak, % 65'inin 2.kuşak, % 5'inin ise 3.kuşak yönetici/ sahipler tarafından yönetildiği görülmüştür. Şirketlerin %70'inin 2.kuşak ve sonrası yönetici/ sahiplerden oluşması şirketlerin kurumsallaşma ile tanışma yüzdesinin artması anlamına gelmektedir. % 30'luk dilimde olan şirketlerin bazıları da çalışan sayısı itibarı ile incelemeye değer görülmüştür.

Değerlendirmeye alınan firmaların % 37'si hizmet sektöründe, % 23'ü tekstil sektöründe, % 14'ü inşaat sektöründe, % 10'u gıda sektöründe ve % 16'sı imalat sektöründe hizmet vermektedir. Ankete cevap veren kişiler incelendiğinde % 55'inin şirket sahibi/ patron, % 35'inin üst yönetici ve % 10'unun orta kademe yönetici olduğu görülmektedir.

6.4. Faktör Analizleri

Değişkenler arasındaki karşılıklı bağıllığın kökenini ortaya koymak amacıyla, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmış ve faktör analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca ortaya çıkan faktörlerin güvenilirliklerin elde edilmesi gereklidir. Araştırmada kullanılan değişkenler göz önünde bulundurulduğunda; örgütsel performansın bir, stratejik planlama ve kontrol faaliyetlerinin üç, kurumsallaşmaya verilen önemin dört alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Anketi oluşturan likert tipi sorular keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına Varimax dönüşümü ile ulaşılmış ve bu yapıyı elde etmek için 14 ifadenin dışarıda bırakılması gerekmiştir. Korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmadan önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorular alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Güvenilirlik kısaca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır (Kerlinger, 1986). Ölçeğin tutarlı dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğin göstergeleridir. Tutarlı olması ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamına gelmektedir. Dengeli olması diğer

değişkenlerin aynı kalması koşulu ile zaman içinde değişmemesini ifade etmektedir. Tekrarlanabilir olması ise, ölçeğin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı kalmaması tekrar uygulanabilmesi ve zaman içinde güvenilir olmasını göstermektedir (Gül, 2003, 142).

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmış ve bir değişken hariç tüm güvenilirliklerin literatürde kabul gören 0.70'in üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumsallaşmaya verilen öneme ait "aileden bağımsızlık" alt boyutu 0.63 olup kabul edilebilir seviyededir. Cronbach 0.70 alfa katsayısının içsel güvenilirlik için yeterli olduğunu kabul ederken, Kathura (2000) 0.60 ve üzerindeki alfa katsayısını kabul edilebilir görmektedir.

6.4.1. Örgütsel Performans Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Keşifsel faktör analizi neticesinde örgütsel performans ölçeğine ait soruların tamamı ait olduğu faktöre yüklenmiştir. Ölçeğe ait 5 maddenin faktör yüklerinin 0.65 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilerek analize dahil edilmiştir. Bu faktöre ait güvenilirlik katsayısı 0.79 olarak bulunmuştur. Bu tek faktörle açıklanan toplam Varyans: %70,47'dir. Tablo 6.1.'de faktör yükleri büyükten küçüğe sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler ve güvenilirlik katsayısına ait veriler gösterilmiştir.

Tablo 6.1. Örgütsel Performans ile ilgili Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Rakiplere kıyasla performans göstergelerinin son üç yıldaki durumu	PERFORMANS (ALPHA: 0.79)
Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	,855
Yatırım karlılığı	,806
Satış (ciro) artışı	,682
Ürün hizmet kalitesi	,672
Genel performans	,657

*Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Yöntemi: Varimax
Bu tek Faktörle Açıklanan Toplam Varyans: %70,47*

6.4.2. Stratejik Planlama ve Kontrol Faaliyetleri Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Keşifsel faktör analizi neticesinde Stratejik Planlama ve Kontrol Faaliyetleri ölçeğine ait soruların tamamı ait olduğu faktöre yüklenmiştir. Yapılan analizde ölçeğe ait 12 maddenin faktör yüklerinin 0.65 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilerek analize dahil edilmiştir. Üç faktöre ayrılan bu ölçeğin faktörlerinden birincisi 5 maddeden oluşan çevre taramasının etkinliği faktörü olup, bu faktöre ait güvenilirlik katsayısı 0.76 olarak bulunmuştur. İkincisi olan stratejik planlamanın etkinliği faktörü 3 maddeden oluşmuş olup, bu faktöre ait güvenilirlik katsayısı 0.83'tür. Üçüncüsü olan stratejik kontrolün etkinliği 4 maddeden oluşmuş olup bu faktöre ait güvenilirlik katsayısı 0.87'dir. Bu üç faktörle açıklanan toplam Varyans: %71,18'dir. Tablo 6.2.'de faktör yükleri büyükten küçüğe sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler ve güvenilirlik katsayısına ait veriler gösterilmiştir.

Tablo 6.2. Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı ile ilgili Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Stratejik Yönetim Faaliyetleri	Çevre Taramasının Etkinliği (ALPHA: 0.76)	Stratejik Planlamanın Etkinliği (ALPHA: 0.83)	Stratejik Kontrolün Etkinliği (A: 0.87)
Üst Yönetim, organizasyonun Stratejik Planlaması için nihai sorumluluğu kendi üzerine almıştır.	,781		
Pazar ve müşteriler ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip eder ve değerlendiririz	,705		
Firmamızın içsel rekabet yeteneği ile zayıf ve güçlü taraflarını analiz ederiz.	,699		
İç ve dış çevre analizleri yaparak, önemli stratejik teşhislere ulaşırız.	,660		

Stratejik Yönetim Faaliyetleri	Çevre Taramasının Etkinliği (ALPHA: 0.76)	Stratejik Planlamanın Etkinliği (ALPHA: 0.83)	Stratejik Kontrolün Etkinliği (A: 0.87)
Pazar ve dış çevre analizleri ile fırsat ve tehditleri düzenli olarak takip eder ve değerlendiririz.	,659		
Hedeflerimiz ölçülebilirdir ve bir zaman çerçevesiyle sınırlandırılmıştır		,899	
Stratejik Planlama sürecinde belli prosedürleri takip ederiz		,711	
Şirketimizde, stratejik hedeflere ulaşmak için uygun hareket planları yürürlüğe konur.		,662	
Şirketimiz, stratejik planların uygulanmasını izleyecek iyi organize edilmiş bir takip sistemine sahiptir.			,851
Şirketimiz yazılı bir stratejiye sahiptir ve stratejik plana göre stratejik kararlar verilir.			,799
Stratejik planlama ve bu planın yürürlüğe konulmasından sorumlu şahıslar, başarılı performansları için ödüllendirilirler.			,794
Şirketimiz stratejik planların uygulanmasını düzenli olarak izler ve buna uygun olarak planlarını revize eder.			,781

*Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Yöntemi: Varimax
Bu üç Faktörle Açıklanan Toplam Varyans: %71,18*

6.4.3. Kurumsallaşma Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Keşifsel faktör analizi neticesinde kurumsallaşma ölçeğine ait soruların tamamı ait olduğu faktöre yüklenmiştir. Yapılan analizde ölçeğe ait 15 maddenin faktör yüklerinin 0.50 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilerek analize dahil edilmiştir. dört faktöre ayrılan bu ölçeğin faktörlerinden birincisi 6 maddeden oluşan formalizasyon faktörü olup, bu faktöre ait güvenilirlik katsayısı 0.94 olarak bulunmuştur. İkincisi olan profesyonelleşme faktörü 3 maddeden oluşmuş olup, bu faktöre ait güvenilirlik katsayısı 0.78'dir. Üçüncüsü olan ailenin kurumsallaşması 3 maddeden oluşmuş olup bu faktöre ait güvenilirlik katsayısı 0.79'dur. Dördüncüsü olan aileden bağımsızlık 3 maddeden oluşmuş olup bu faktöre ait güvenilirlik katsayısı 0.63'dür. Bu dört faktörle açıklanan toplam Varyans: %73,64'tür. Tablo 6.3.'de faktör yükleri büyükten küçüğe sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler ve güvenilirlik katsayısına ait veriler gösterilmiştir.

Tablo 6.3. Kurumsallaşmaya Verilen Önem ile ilgili Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Genel kurumsallaşma özellikleri	FORMALİZASYON (ALPHA: 0.94)	PROFESYONELLEŞME (ALPHA: 0.78)	AILENİN KURUMSALLAŞMASI (ALPHA: 0.79)	AILEDEN BAĞIMSIZLIK (ALPHA: 0.63)
Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	,926			
Bir sonraki kuşak şirketin yönetimini almak için gerekli eğitimden geçer.	,863			
Aile üyeleri de performans denetimine tabii tutulur.	,857			
Aile dışı çalışanlar açık, belli ve adil bir sisteme göre terfi ettirilir	,821			
Görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması vardır.	,817			

Genel kurumsallaşma özellikleri	FORMALİZASYON (ALPHA: 0.94)	PROFESYONEL LEŞME (ALPHA: 0.78)	AILENİN KURUMSALLAŞMASI (ALPHA: 0.79)	AILEDEN BAĞIMSIZLIK (ALPHA: 0.63)
Yönetimin bir sonraki nesle geçişini planlayan önceden hazırlanmış bir devir planımız vardır.	,684			
Amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların da fikirleri alınır.		,832		
Finansman yönetimi sorumluluğu uzman kişilere devredilir		,675		
Stratejik kararların alınmasında çalışanın görüşü alınır.		,630		
Aile içi problemlerin şirkete yansımalarını engellemek için bir aile meclisi bulunmaktadır.			,903	
Aile üyelerinin şirketteki sahiplik ve yönetim haklarını düzenleyen bir aile anayasası vardır.			,848	
Nakit akışı ailenin kayıtsız harcamalarına karşı korunur			,507	
Personel seçiminde akrabalık bağlarından ziyade, işin gereklerine uygun bir adil seçim ve yerleştirme sistemi var				,862
Aile meseleleri ile iş meseleleri birbirinden ayrı tutulur				,628
Birimler arası iyi bir iletişim ve işbirliği mekanizması var				,614

*Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Yöntemi: Varimax
Bu dört Faktörle Açıklanan Toplam Varyans: %73,64*

6.5. Korelasyon Analizi

Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan değişkenlerin arasındaki ilişkileri tespit etmek maksadıyla herhangi iki değişken arasındaki birebir ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonunda elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 6.4'te gösterilmiştir. Buradan hareketle, söz konusu ilişkilerde $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olan her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğunu ileri sürmek mümkündür.

Tablo 6.4'te ortalamalara bakacak olursak en düşük ortalamaya stratejik kontrolün etkinliğinin sahip olduğunu görürüz. Buradan hareketle performansı en çok artıracak olan alt başlığın bu olacağı söylenebilir.

Tablo 6.4. Korelasyon, Ortalamalar ve Standart Sapmalar

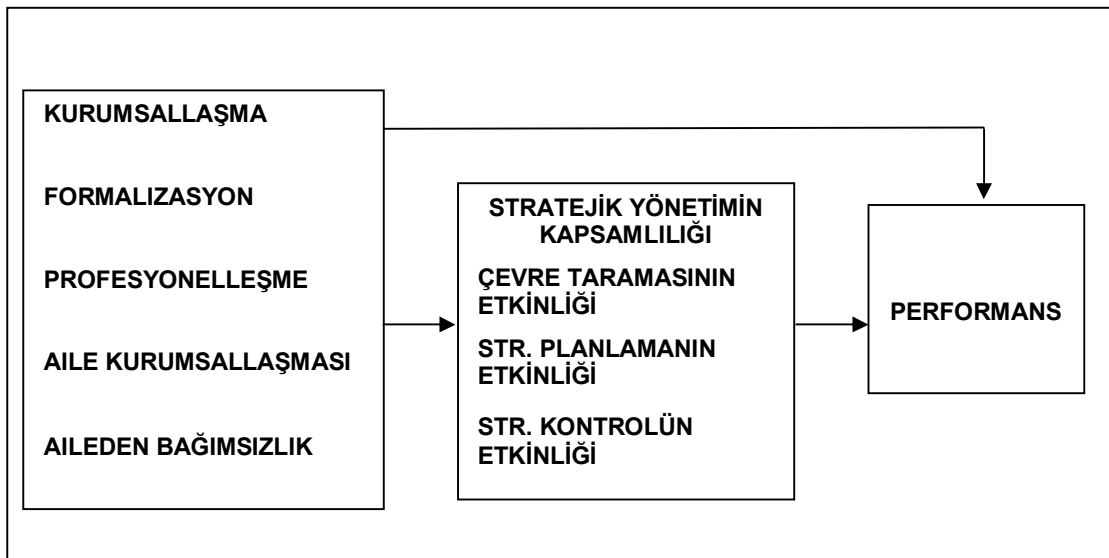
	Ort.	S.Sap.	1	2	3	4	5	6	7
Formalizasyon	4,05	1,28	1,00						
Profesyonelleşme	3,73	1,28	,604**	1,00					
Ailenin Kurumsallaşması	3,75	1,35	,498**	,465**	1,00				
Aileden Bağımsızlık	4,52	,81	,319*	,426**	,312*	1,00			
Çevre Taramasının Etkinliği	3,80	1,03	,360*	,357*	,485**	,209	1,00		
Str. Planlamanın etkinliği	3,37	1,16	,567**	,296*	,208	,371**	,554**	1,00	
Str. Kontrolün etkinliği	2,97	1,29	,573**	,373**	,352*	,282*	,544**	,572**	1,00
Performans	3,56	,66	,329*	,100	,190	-,009	,121	,117	,364*

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı
anlamlı

* Korelasyon 0.05 düzeyinde

6.6. Regresyon Analizleri

Her bir bağımlı değişkenin sahip olduğu varyansı teorik modelimizdeki (Şekil 6.1) bağımsız değişkenlerin tek tek ve beraberce ne ölçüde etkilediklerini görmek için yapılan Regresyon analizlerinin sonuçları aşağıda özetlenmiş ve yorumlanmıştır. İlk önce Kurumsallaşmanın boyutlarının Stratejik yönetimin kapsamlılığının boyutlarına, daha sonra da bu her iki değişken grubunun örgütsel performansa etkilerini ölçmek için oluşturulan regresyon modelleri aşağıdaki tablolarda görülmektedir. Araştırılan ilişkiler yumağı Şekil 6.1'de gösterilmektedir.



Şekil 6.1. Araştırmanın Teorik Modeli

6.6.1. Kurumsallaşmanın Stratejik Yönetimin Kapsamlılığına Etkileri

Kurumsallaşmanın stratejik yönetimin kapsamlılığına etkilerini incelemek amacıyla kurumsallaşmanın alt boyutlarının, stratejik yönetimin alt boyutları olan çevre taramasının etkinliği, stratejik planlamanın etkinliği, stratejik kontrolün etkinliği algıları üzerine etkilerini göstermek gerekmektedir.

Kurumsallaşmanın alt boyutlarının, çevre taramasının etkinliği üzerine etkisi Tablo 6.5.'te görülmektedir.

Tablo 6.5'te ailenin kurumsallaşmasının çevre taramasının etkinliği üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.379$ ve $p<0.05$) görülmektedir. Diğer kurumsallaşma alt boyutlarının çevre taramasının etkinliği üzerinde etkili olmadıkları görülmektedir.

Tablo 6.5. Kurumsallaşmanın Dört Boyutunun Stratejik Yönetimin Kapsamlılığının Üç Boyutundan Çevre Taramasının Etkinliği Üzerindeki Etkileri

Bağımlı değişken: Çevre Taramasının Etkinliği

Bağımsız değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	T değeri	p (anamlılık) değeri
<i>Sabit sayı</i>		2,529	,015
FORMALIZASYON	,097	,570	,571
PROFESYONELLEŞME	,118	,679	,501
AILENİN KURUMSALLAŞMASI	,379	2,449	,018
AILEDEN BAĞIMSIZLIK	,009	,065	,948
Model 1 için	$R^2: 263$	$F: 3,93$	$p:0,008$

Tablo 6.6.'da kurumsallaşma alt boyutlarının stratejik planlamanın etkinliği üzerine etkileri gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına göre kurumsallaşmanın alt boyutları olan formalizasyon ($\beta=0.628$ ve $p<0.01$) ve aileden bağımsızlığın ($\beta=0.269$ ve $p<0.05$) stratejik planlamanın etkinliği üzerinde etkili bir faktör olduğu görülmektedir. Ancak bağımsız değişkenlerden formalizasyonun stratejik planlamanın etkinliğini daha fazla etkilediğini ($\beta=0.628$ ve $p<0.01$) görebiliriz. Diğer kurumsallaşma alt boyutlarının stratejik planlamanın etkinliği üzerinde etkili olmadığı görülmektedir.

Tablo 6.6. Kurumsallaşmanın Dört Boyutunun Stratejik Yönetimin Kapsamlılığının Üç Boyutundan Stratejik Planlamanın Etkinliği Üzerindeki Etkileri

Bağımlı değişken: Stratejik Planlamanın Etkinliği

Bağımsız değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t değeri	p (anlamlılık) değeri
<i>Sabit sayı</i>		,269	,789
FORMALIZASYON	,628	4,034	,000
PROFESYONELLEŞME	-,141	-,888	,379
AILENİN KURUMSALLAŞMASI	-,123	-,873	,388
AILEDEN BAĞIMSIZLIK	,269	2,043	,047
<i>Model 1 için</i>	<i>R²: 389</i>	<i>F: 6,99</i>	<i>p:0,000</i>

Tablo 6.7.'de kurumsallaşma alt boyutlarının stratejik kontrolün etkinliği üzerine etkileri gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına göre kurumsallaşmanın alt boyutu olan formalizasyonun stratejik kontrolün etkinliği üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.514$ ve $p< 0.05$) görülmektedir. Diğer kurumsallaşma alt boyutlarının stratejik kontrolün etkinliği üzerinde etkili olmadığı görülmektedir.

Tablo 6.7. Kurumsallaşmanın Dört Boyutunun Stratejik Yönetimin Kapsamlılığının Üç Boyutundan Stratejik Kontrolün Etkinliği Üzerindeki Etkileri

Bağımlı değişken: Stratejik Kontrolün Etkinliği

Bağımsız değişkenler	Beta Katsayıları	t değeri	p (anlamlılık) değeri
<i>Sabit sayı</i>		-,063	,950
FORMALIZASYON	,514	3,185	,003
PROFESYONELLEŞME	-,015	-,089	,930
AILE KURUMSALLAŞ.	,071	,484	,630
AILEDEN BAĞIMSIZLIK	,103	,752	,456
<i>Model 1 için</i>	<i>R²: 343</i>	<i>F: 5,74</i>	<i>p:0,001</i>

6.6.2. Kurumsallaşmanın ve Stratejik Yönetimin Kapsamlılığının Firma Performansına Etkileri

Kurumsallaşmanın ve stratejik yönetimin kapsamlılığının firma performansı üzerine etkilerini incelemek amacıyla önce kurumsallaşmanın alt boyutlarının daha sonra stratejik yönetimin alt boyutlarının firma performansı üzerine etkileri analiz edilmiştir.

Tablo 6.8.'de kurumsallaşmanın alt boyutlarının firma performansı üzerine etkileri gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına göre kurumsallaşmanın alt boyutu olan formalizasyonun firma performansı üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.403$ ve $p< 0.05$) görülmektedir. Diğer kurumsallaşma alt boyutlarının firma performansı üzerinde etkili olmadığı görülmektedir.

Tablo 6.8. Kurumsallaşmanın Dört Boyutunun Firma Performansına Etkileri

Bağımlı değişken:		FİRMA PERFORMANSI	
Bağımsız değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t değeri	p (anlamlılık) değeri
Sabit sayı		5,883	,000
FORMALIZASYON	,403	2,179	,035
PROFESYONELLEŞME	-,139	-,738	,464
AILENİN KURUMSALLAŞMASI	,087	,517	,608
AILEDEN BAĞIMSIZLIK	-,105	-,673	,505
<i>Model 1 için</i>	$R^2: 136$	$F: 1,73$	$p:0, 106$

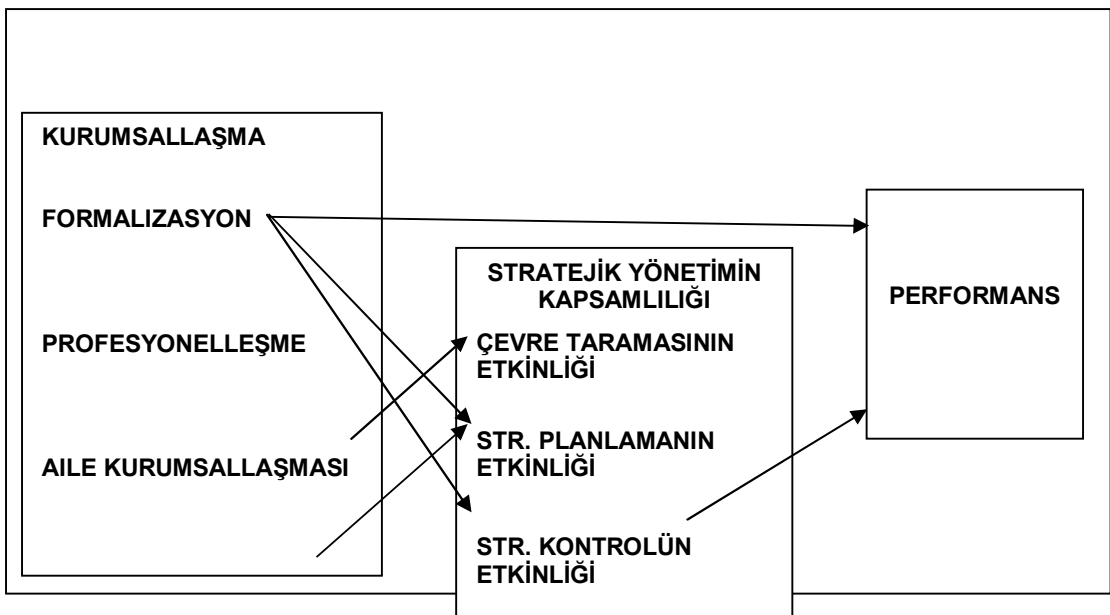
Tablo 6.9.'da stratejik yönetimin kapsamlılığı alt boyutlarının firma performansı üzerine etkileri gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına göre stratejik yönetimin kapsamlılığının alt boyutu olan stratejik kontrolün etkinliğinin firma performansı üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.466$ ve $p< 0.05$) görülmektedir. Diğer stratejik yönetimin kapsamlılığı alt boyutlarının firma performansı üzerinde etkili olmadığı görülmektedir.

Tablo 6.9. Stratejik Yönetimin Kapsamlılığının Üç Boyutunun Firma Performansına Etkileri

Bağımlı değişken:		FİRMA PERFORMANSI	
Bağımsız değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t değeri	p (anlamlılık) değeri
Sabit sayı		8,961	,000
ÇEVRE TARAMASININ ETKİNLİĞİ	-,071	-,405	,687
STR. PLANLAMANIN ETKİNLİĞİ	-,111	-,618	,539
STR. KONTROLÜN ETKİNLİĞİ	,466	2,619	,012
<i>Model 1 için</i>	$R^2: 148$	$F: 2,06$	$p:0, 063$

6.7. Ampirik Model

Analiz çalışmalarından önce öngörülen teorik model üzerinde yapılan regresyon analizleri neticesinde oluşan ampirik model Şekil 6.1'de gösterilmiştir.



Şekil 6.2. Ampirik Model

Buna göre Formalizasyon, Stratejik planlamanın ve kontrolün etkinliğini ve örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir; ayrıca stratejik kontrolün etkinliğinin performansı etkilemesi nedeniyle stratejik kontrolün etkinliği vasıtasıyla da performansı dolaylı yoldan etkilemektedir. Yine ampirik modelde ailenin kurumsallaşmasının çevre taramasının etkinliğini artırdığı görülmektedir. Son olarak Aileden Bağımsızlık düzeyi de stratejik planlamanın etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde analizler sonucu elde edilen bulgular ışığında kurulan model incelenecek ve ortaya çıkan sonuçların yönetici ve araştırmacılara ne gibi öneriler getireceğinin üzerinde durulacaktır.

Bu çalışmanın amacı aile şirketlerinin kurumsallaşma oranlarının artmasının şirketlerin performansı üzerindeki etkileri incelemektir. Yani şirketlerin kurumsallaştıkça aile kimliğinden kaynaklanan olumsuz etkilerden kurtulması ile firma performansının artıp artmadığının incelenmesidir.

Bu bölümde yapılan analizler değerlendirilecek ve yukarıda belirtilen amaca ne kadar yaklaşıldığı kontrol edilecektir. Ayrıca yöneticilere uygulamaya yönelik öneriler yapılmakta, gerçekleştirilen araştırmanın kısıtlamaları açıklanmakta ve gelecekte bu konularda yapılabilecek çalışmalar için teklifler sunulmaktadır.

7.1. Araştırmanın Bulguları ve Sınırlamaları

Tez çalışmasının amacı kurumsallaşmanın performans üzerine etkisini ölçmek olduğundan kurumsallaşma ile ilgili oluşturulan alt boyutlar performans üzerinde irdelenmiştir. Ayrıca kurumsallaşmanın getirilerinden olduğu düşünülen stratejik planlama ve kontrolün hem kurumsallaşma hem de performans üzerine etkileri analiz edilmiştir.

Analizleri yapmak için birçok şirket ile görüşülmüş fakat şirketlerin gelişmişlik seviyeleri ve anket sorularını algılamakta zorlanmaları analiz yapılacak kitleyi azaltmıştır. Kurumsallaşma kavramının aile şirketleri tarafından bilinmediği ortaya çıkmıştır. Çoğu şirket literatürde de belirtildiği üzere henüz kuruluş aşamasını aşamayan şirketler olarak görülmüştür. İkinci nesile geçen şirketlerin çoğu da henüz ikinci nesile geçmiş görülmektedir. Yine literatürle paralel olarak üçüncü nesile geçmiş çok az şirkete rastlanmış, dördüncü nesile geçmiş şirkete rastlanmamıştır.

Ülkemizde bulunan büyük şirketler ile araştırmanın kalitesinin artması için görüşme talep edilmiş, ya görüşme talepleri reddedilmiş yada görüşme esnasında bu sorulara cevap vermemiz şirketin gizlilik prensibine ters düşmekte denilmiştir. Bu şirketlerle yüz yüze görüşmeden sonuç alınamayınca çağın Internet üzerinde ulaşılmaya çalışılmış buradan da cevap alınamamıştır. Bu şirketlere internet üzerinden ulaşma esnasında birçok orta büyüklükte şirketle de bağlantıya geçilmeye çalışılmış çoğundan yanıt alınamamıştır. Buradan şu sonuç çıkmaktadır; şirketler kendilerine ulaşılsın diye bıraktıkları mail adreslerini kontrol etmemektedirler. Aslında bu bile şirketin büyüklüğü veya gelişmişlik düzeyi hakkında bir fikir vermektedir.

Yapılan faktör analizlerinin güvenilirlik katsayılarının 0.63 ile 0.94 arasında değişmektedir. Korelasyon analizine göre formalizasyon ve stratejik kontrolün etkinliğinin performans ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışma örneklemin küçük olmasından dolayı literatürde belirtilen sonuçların tamamına ulaşamamıştır. Bu çalışmanın bilime yaptığı katkı aile şirketinin kurumsallaşmasının alt boyutlarını tespit etmek olmuştur.

7.1.1. Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı Üzerine Etkiler

Regresyon analizi neticesinde kurumsallaşmanın alt boyutlarının stratejik yönetim kapsamlılığı üzerine etkisi test edilmeye çalışılmıştır. Stratejik yönetimin kapsamlılığı üç alt boyutta incelenmiştir.

Stratejik yönetim firmanın kendi kendini değerlendirmesi zayıf ve güçlü taraflarını analiz etmesini gerekli kılar. Şirketin bugün nerede olduğu ve gelecekte nerede olmak istediği stratejik yönetimin ilgi alanıdır. Şirketin kendine koyduğu hedeflerin ulaşılabilir olması kendini aşmaması gereklidir. Stratejik planlar devamlı takip altında olmalı sürekli güncellenmelidir. Yazılı hale getirilen şirket stratejisi ile ilgilenecek organize edilmiş bir takip sistemine ihtiyaç vardır.

Kurumsallaşma alt boyutlarının, stratejik yönetimin kapsamlılığı alt boyutlarından çevre taramasının etkinliğine yapmış olduğu etki incelendiğinde sadece ailenin kurumsallaşmasının etki ettiğini görülmektedir.

Buradan çıkan sonuç aile şirketleri aile meclisi kurduklarında veya sahiplik ve yönetim haklarını düzenleyen aile anayasası oluşturduklarında ve nakit akışını aileden ayırdıkların da firma içi ve dışı analizler artacak pazar ve müşteriler düzenli takip edilecektir.

Kurumsallaşma alt boyutlarının, stratejik yönetimin kapsamlılığı alt boyutlarından stratejik planlamanın etkinliğine yapmış olduğu etki incelendiğinde formalizasyon ve aileden bağımsızlığın etki ettiğini görülmektedir. Buradan çıkan sonuç aile şirketi içinde yazılı bir görev dağılımının olması, şirket yöneticilerinin eğitimden geçmesi ve denetime tabi tutulması ve şirket içinde adaletin hüküm sürüp iyi bir iletişim mekanizmasının bulunması neticesinde stratejik hedefleri belirleyen, bunu belirli prosedürlerle takip eden ve stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli hareketleri yapan bir şirket ortaya çıkar.

Kurumsallaşma alt boyutlarının, stratejik yönetimin kapsamlılığı alt boyutlarından stratejik kontrolün etkinliğine yapmış olduğu etki incelendiğinde sadece formalizasyonun etki ettiğini görülmektedir. Buradan çıkan sonuç aile şirketi içinde yazılı bir görev dağılımının olması, şirket yöneticilerinin eğitimden geçmesi ve denetime tabi tutulması ve şirket içinde adaletin hüküm sürmesi durumunda yazılı bir stratejiye sahip olunacak, organize bir takip sistemi ile stratejik planlar takip edilecek, başarılı kişiler ödüllendirilecek ve planlar sürekli revize edilecektir.

7.1.2. Firma Performansı Üzerine Etkiler

Yapılan analizler ile kurumsallaşma ve stratejik yönetimin kapsamlılığının firma performansı üzerine etkileri irdelenmiştir. Kurumsallaşma dört alt boyut ile incelenmiştir. Kurumsallaşma şirketin aileden bağımsız hareket etmesi ailenin olumsuz etkilerinin şirket üzerinden atılması anlamına gelir. Aile içinde yönetim devir teslimini belirleyen devir planı olduğu gibi sorunların aşılmasını sağlayan aile meclisi ve aile anayasası kurumsallaşmanın getirilerindedir. Adil yönetim anlayışı sayesinde aile dışı çalışanların rahat çalışma atmosferi bulması ile şirketin

verimliliğinin artacağı öngörülür. Uzman kişilerden destek alma fikirlerine başvurma gerektiğinde finans yönetimini dahi uzmanlara bırakma kurumsallaşma şartlarındandır. Şirket içinde aile çalışanlarına özel muamele yapılmaması ve denetime tabii tutulması şirketin performans artışı için önemli verilerdir.

Kurumsallaşma alt boyutlarının, örgütsel performans üzerine yapmış olduğu etki incelendiğinde sadece formalizasyonun etki ettiğini görülmektedir. Buradan çıkan sonuç aile şirketi içinde yazılı bir görev dağılımının olması, şirket yöneticilerinin eğitimden geçmesi ve denetime tabii tutulması ve şirket içinde adaletin hüküm sürmesi durumunda örgütsel performansın artacağıdır.

Stratejik yönetimin kapsamlılığının alt boyutlarının örgütsel performans üzerine yapmış olduğu etki incelendiğinde sadece stratejik kontrolünün etki ettiği görülmektedir. Buradan çıkan sonuç; yazılı bir stratejiye sahip olan ve organize bir şekilde bu stratejideki değişimleri izleyen ve planlarını revize eden şirketlerin örgütsel performansları artmaktadır.

7.2. Öneriler

Yapılan analizler ile kurumsallaşmanın formalizasyon alt boyutunun örgütsel performansı etkilediği görülmüştür. Bu nedenle kurumsallaşma ile işletmelerin değişime ayak uydurmasının sağlanacağı, aile şirketi olmanın dezavantajlarının ortadan kalkacağı, sistemli bir yapıyı şirketlerin sahip olacağı söylenebilir. Kurumsallaşma, aile şirketi dezavantajlarından olan şirket sahibinin belirlenmesi, aile fertlerine şirket içinde eşit muamele yapılması, uzun dönemli planlar yapılmaması gibi hususları ortadan kaldırarak şirketin rakipleri arasındaki farkı açmasına yardımcı olur.

Analizlerden elde edilen sonuçlar ışığında aile değerlerinin aşırı etkisinden şirket kurtulduğunda ve aile dışı çalışanlara güven problemlerinden kaynaklanan sorunlar aşıldığında örgütsel performans pozitif yönde etkilenecektir. Yine yapılan analizler göstermiştir ki, aile üyelerinin denetime tabii tutulması ve şirketin bir sonraki kuşağının gerekli eğitimden

geçmesi şirket performansına pozitif etkisi vardır. Şirket sahibi şirketin genelini ilgilendiren önemli kararlarda, uzun vadeli planların hazırlanmasında ve büyük çaplı malzeme değişimlerinde son karar merciidir. Üst yönetim stratejik planlarda nihai sorunluluğu üzerine alması gereklidir.

Stratejik planların sürekli gözden geçirilmesi ve değişen şartlara göre yeniden düzenlenmesi ve bu planların mutlaka yazılı halde bulunması şirketin örgütsel performansı artıracığı yapılan analizler ile elde edilen sonuçtur. Aile şirketinde kargaşalığa ve şirketin içten çöküşüne yol açan yönetimin devri üzerinde hassasiyetle durulması gereklidir. Bu çatışmaları aşmak için devir planı kurulan aile meclisi ile yazılı hale getirilmelidir. Elde edilen bulgular bu yapıldığı takdirde şirket performansının artacağı yönündedir.

Bu çalışma çoğu aile şirketinin henüz gelişme aşamasında olmasından dolayı veriler elde edilirken çeşitli sorunlarla karşılaşmıştır. Bu sorunlara rağmen çalışmada elde edilen sonuçlar literatür ile paralellik arz etmektedir. Bundan sonra bu konuda çalışma yapacak kişiler çalışma başından itibaren örneklem alacağı kitleyi oluşturmaya başlaması gereklidir. Bu kitlede çalışan sayısına, şirketin kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiğine ve şirketin gelişmişlik düzeyine bakılmalıdır. Ne kadar çok büyük şirket ile çalışılırsa elde edilen verilerde kurumsallaşmanın şirket üzerine yapacağı tesiri o kadar çok kaliteli gösterecektir.

KAYNAKLAR

- Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Kobilerin Sorunlarına Çözümler, İTO Yayınları, 2000
- Aktif İnsan Dergisi , Nisan 1999, Sayı 44
- Andrews R.Kenneth, *The Concept Of Corporate Strategy*, Dow- Jones- Irwin Inc,Homewood, Illinois,1971,s.26-27
- Avila, S. M. R. A. Avila, D.W. Naffziger (2003) “A Comparison of Family-Owned Business: Succession Planers and Non-planers” ,
- Beehr, T.A.Drexler(1997), “Working in Small Family Business”, Journal of organisational Behaviour.
- Capital dergisi, Mart 2003
- Chung, W.W.C.K.P.K. Karina (2003) “Management Succession, A Case for Chinese Family- Owned Business.
- Cromie, S.J.Adams, B.Dunn , R. Reid (1999) “Family Firms in Scotland and Northern Ireland: An Empirical Investigation”
- Çolak, Ali İhsan. “Aile Şirketlerinde Yönetim Devri ve İletişim”. Family Business, AGU-EYL 2004.
- DİE (14.10.2003), “Haber Bülteni, Ankara.
- Dinçer, Ömer, “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, İstanbul 1991
- Donckels ,R. And Froflich, E.(1991), “Are Family Business Really Different?”, Family Business Review
- Donnelly,R.(1964), “The Family Business”, Harvard Business Review
- Dr. Ebru Karpuzoğlu, “Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar”, Ocak 2001.
- Dr. Ebru Karpuzoğlu, . “Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”,Hayat Yayınları,2000
- Ehrhardt, O.E.Nowak (2003), “The Effect of IPO’s on German Family-Owned Firms”, Journal of Small Business Manegement, April 2003
- Elif, İsmail. İşletmelerde Yönetim Organizasyonu, Örnek Kitabevi, 1987
- Engin, O.(2003) “Aile şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, Ekim 2003
- Eren, E.,”İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, 2000

- Fletcher, D.(2002), "A Network Perspective of Cultural Organising and 'Professional Management' in the Small, Family Business, Journal of Small Business and Enterprise Development"
- Garih, Üzeyir. İş Hayatımdan Kesitler Ve Gençlere Tavsiyeler, Hayat Yayınları,2001
- Geylani, Hasan ve Akbay, Arda. "Gelişen ve Büyüyen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma" Üretim Yönetimi Projesi, Balıkesir Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü,2003
- Goffee, R.(1996). "Understanding Family Business. Issues for Further Research", International Journal of Behaviour.
- GÜL, Hasan (2003) Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Üzerine bir araştırma, yayımlanmamış doktora tezi. (GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Habbershon, T.G., M. Williams, C. Macmillan (2003). "A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance", Journal of Business Venturing
- Haynes, G.W., B.R.Rowe , R. Walker, G.Hong (2000) "The Differences in Financial Structure Between Women and Men Owned Family Business", Journal of Family and Economic Issues
- Hinterhuber H.Wolfgang, *Are You a Strategist or Just Manager?*, Harward Business Review, Vol:70, No:1, 1990
- İşletme Fakültesi Dergisi, 1991
- Kırım, Arman. Aile Şirketleri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2001
- Kimhi, A.(1997), "intergenerational Succession in family Business", Small Business Economics.
- Koçel, T.(2003), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım.
- Litz,R.A.(1997), "The Family Firms exclusion from business school research"
- Matlay, H.(2002), " Training and HRD Strategies in family an non- Family Owned Small Business. A Comparative Approach".
- Michael E.Porter Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980

- Miller, D.,L.Steier, (2003), "Lost in time . Intergenerational Succession, change, and Failure in Family Business", Journal of Business Venturing.
- Morris, M.H. .Williams , D. Nel(1996), "Factors influencing Family Business Succession", International Journal of Entrepreneurial Behaviour.
- Nelson, W.(2003), "Family business Dynasties Rarely Hold Together", Financial Planning.
- Özkaya, S.(2003), "Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite yönetim sisteminin Kurumsallaşmadaki yeri" DTM Dış Ticaret Dergisi, Ekim 2003.
- Özkesen Özcan, Ekonomi Sözlüğü,Ekonomik Çözüm Yayınları, İzmir, 1999,s.163
- Parkhe, A.(2003), "Institutional Environments, Institutional Change, International Alliances", Journal of international management.
- Poutziouris, P.Y.Wang, S.Chan(2002), "The Development of small family firms in China", Journal of small family Business.
- Reid, R.B.Dunn, S.Cromie, J.Adams (1999), "Family Orientation in Family Firms"
- Reid, R.T.Morrow, B.Kelly, P.Maccartan (2002), "People Manegement in SME's" Journal of small family Business
- Sağlam, N.(2002). "aile şirketlerinde Yeniden Yapılanma", Eskişehir Sanayi Odası Dergisi.Sayı 22.
- Sharma , P.J.J. Chrisman ,J.H.Chua, (2003), "Predictors of satisfaction with the succession Process in Family Firms" Journal of Business Venturing
- Stewart, C.C.,S.M.Danes(2001), " Inclusion and control in resot family Businesses", Journal of family and Economic Issues.
- Taşkiran Necati İşletme Stratejileri ve Politikaları, Kardeşler Mat. İzmir,1995,s.194.195.
- Toprak,M. (2003), "Kurumsallaşma sürecinde strateji-kültür Etkileşimi", MPM Aylık yayın organı.Aralık 2003.
- Tosun Kemal, İşletme Yönetimi, Birinci Cilt, Genel Esaslar, Fatih Matbaası, İstanbul,1978, s.220

- Türkoğlu, F.(2003), “Kurumsallaşma Süreci”, Dünya.
- Uluyol, Osman. “Aile Şirketleri, Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümleri”, 2004.
- Ward,J.L. (1987), “The Family Business”, The Nations Business.
- Ward,J.L.(1987), “Keeping the family business healthy”, Jossey Bass.
- Ward,J.L.(1991), “ To sell or not to sell”, The Nations Business.
- Westhead, P.M.Cowling (1997), “Performance Comtrasts between Family and non family Unquoted Companiesin the UK.
- Westhead,P.” Company performance and objectives reported by first and multi generation family companies”. Journal of small family Business
- Winter, M.,S.M.Danes, S.Koh, K.Fredericks, J.J.Paul(2003), “ Tracking Family Business and Their Owners over time” Journal of Business Venturing
- Yard.Doç.Dr. Volkan Demir, “Aile İşletmelerinde Cari Hesap Sorunları”, Family Business, AGU-EYL 2004.
- Yılmaz, Erdoğan. “Türkiye’de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri.” Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi 1993
- Yönetim Uygulaması. Çev. E. Sabri Yarmalı, İstanbul, İnkilap Kitabevi,1996.

ÖZGEÇMİŞ

İlkokulu 60.yıl Cumhuriyet İlkokulunda, Ortaokulu Mediha Tansel Orta Okulunda okudum. 1990 yılında Deniz Lisesi sınavlarını kazanarak Deniz Lisesi'ne başladım. Deniz Lisesi'ni bitirdikten sonra 1994 yılında Deniz Harp Okulu'na başladım. Deniz Harp Okulu'ndan 1998 yılında mezun olarak Deniz Teğmen oldum.

Donanma'da TCG GAZİANTEP Fırkateyni , TCG AB-29 Avcıbotu, TCG Eğitim Botu-7 Komutanlığı ve TCG GEDİZ Fırkateynlerinde çalıştım. TCG Eğitim Botu-7 Komutanlığı/ TUZLA görevim esnasında 2002 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde Yüksek Lisans eğitimime başladım.

2004 yılında yapılan Deniz Harp Akademisi sınavlarını kazandım. Savaş Harekat İhtisas Kursu maksadıyla Karamürselbey Eğitim Merkez Komutanlığında Nisan-Ağustos 2005 aylarında kursiyer Subay olarak görev yaptım. Halihazırda 8 Ağustos 2005 tarihinde başlayan Deniz Harp Akademisi eğitimime devam etmekteyim.

EKLER

Ek 1 : Tansaş Örnek Kurum Olmaya Aday

TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Aclan Acar, yönetim kurulu başkanlığını yürüttüğü Tansaş'ta kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması için çalışmalar başlattı. Bu alanda Tansaş'ın örnek gösterilen bir kuruma dönüşmesi hedefleniyor. Tansaş'ta bu proje belli bir olgunluğa ulaştı. Bu kapsamda uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu Fitch'e, "kurumsal yönetim rating"i için başvurdu. Aclan Acar, "Her şeyden önce Tansaş'ta rating ölçümlemesine yönelik özel bir çalışma yapılmadığını belirtmek isterim. Rating çalışması, bizim yaptığımız çalışmaları bağımsız bir kuruluşa inceleyerek eğer varsa eksik yönlerimizi geliştirmek için aldığımız bir hizmettir" diyor.

Tansaş'ın Dünü ve Bugünü

Tansaş'ta "Kurumsal yönetim" konusundaki çalışmalara 2001 yılının ortasında start verildi. Önce, kurumsal yönetim ilkeleri ile Tansaş'ın mevcut yapısı arasındaki farklar belirlendi ve bu ilkelere uyum için bir çalışma başlatıldı. Başta Tansaş Yönetim Kurulu olmak üzere tüm ekip bu prensiplere inandı ve sahip çıktı. Sonuçta Tansaş'ta kurumsal yönetim dönüşümü başlatıldı ve önemli mesafeler kaydedildi. 2001 yılında 21 milyon dolar zarar eden şirketin zararı, geçen yıl 3 milyon dolara düştü. Yönetim kurulu başkanı Aclan Acar, bu yolculukta yapılanları şöyle anlatıyor:

- Değişim öncesinde Tansaş'ta yönetim kurulu başkanı ve genel müdür aynı kişiydi. Şu anda ise yönetim kurulu başkanı (Aclan Acar) ile genel müdür (Servet Topaloğlu) farklı kişiler.
- Eskiden bağımsız üye yoktu. Değişimle birlikte Tansaş Yönetim Kurulu'na bir bağımsız üye katıldı.

- Organizasyon yapısı ve işleyişi belli değildi. Raporlama güvenilir değildi. Yatırımcılara "Yılda 1 milyar dolar ciro" gibi veriye dayanmayan vaatler veriliyordu. Şimdi gerçeği yansıtan vaatler verilmesi ana hedef.
- Sermayedarlar güvenini kaybetmişti. Artık şeffaflık ilkesi doğrultusunda yatırımcı ilişkileri departmanı sürekli olarak bilgilendiriliyor. Kanunun şart koştuğundan daha fazla bilgi kamuoyu ile paylaşılıyor.
- Yeni oluşturulan yönetim kurulunda insan kaynakları, bilgi teknolojileri, hukuk gibi farklı alanlarda uzman kişilere yer verildi. Uzman üyelerin başkanlık ettiği alt komiteler kuruldu ve bu komitelere işlerlik kazandırıldı.
- Yönetim kurulunun işleyişi düzenlendi. Şimdi yönetim kurulu gündemini genel müdür ve yönetim kurulu başkanı belirliyor. Toplantıdan 5 gün önce üyelere bir bilgi seti ulaştırılıyor. Toplantı notları da 1 hafta içinde üyelere gönderiliyor.
- Genel müdürün ve yönetim kurulu üyelerinin performansını ölçme çalışmaları yapılıyor.

Ek 2: Cadbury Schweppes'in Kurumsallaşma Hikayesi

Cadbury Schweppes, dünyanın en iyi kurumsal yönetim koduna sahip şirketlerinden biri olarak biliniyor. Sir Adrian Cadbury ise bu kodun yaratıcısı. Sir Cadbury, şirketinin kurumsallaşmaya giden öyküsünü şöyle anlatıyor:

Kuruluş Öyküsü

Cadbury şirketi 1824'te, İngiltere'nin Birmingham kentinde bir manav olarak açıldı. Kısa bir süre sonra kahve ve kakao satışına başladı. Ardından kurucusu John Cadbury, 1831'de çay, kahve, kakao üretimi ve satışına odaklanmaya karar verdi ve dükkanını yeğeni Richard Cadbury Barrow'a devretti. John Cadbury, şirketini 1831'den 1861'e kadar yönettikten sonra işleri oğulları Richard ve George'a bıraktı. İki kardeş şirketi hızla büyüttüler. 1879'da bir fabrika açtılar. 1899'da Richard Cadbury'nin ölümü ile şirket yönetiminde yeni bir yaklaşıma ihtiyaç duyuldu. Çalışan sayısı 3 bine ulaşmıştı. Ve şirkette kurumsal yönetime doğru ilk adımlar atılmaya başlandı.

Kurumsallaşma Yolunda

Richard Cadbury'nin ölümünden sonra şirkette bir "yönetim komitesi" oluşturuldu. George Cadbury, icra kurulu başkanı oldu. Richard'ın iki büyük oğlu da icra kurulu üyesi oldular. Aile üyelerinden biri de icra kurulu sekreteri rolünü üstlendi. Ardından 1919'da Cadbury, Fry şirketi ile birleşti. Fry Ailesi'nin üyeleri şirket yönetiminde aktif roller üstlenmediler. Böyle olunca iki ailenin bireylerinin beklentileri farklılaştı. Cadbury Ailesi'nin bireylerinin hedefi yatırım yapmak ve büyümektir. Fry Ailesi ise şirket yönetiminde olmadığı için sadece ellerine geçecek kâr payı ile ilgileniyordu. Yönetim kuruluna ilk kez 1948'de aile dışından olan profesyonel yöneticiler katıldı.

Halka Açılma Aşaması

Zaman içinde Cadbury Ailesi'nde mirasçı olabilecek kişi sayısı 19'a ulaştı. Kimi aile üyeleri başka işlere atıldı. Sonuçta halka açılmak kaçınılmaz oldu ve 1962'de şirket halka açıldı. Şirket hisselerinin yüzde 50'den fazlası

hala ailenin elindeydi ve yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğu hala ailedendi. 1969'da Schweppes ile yüzde 50 -yüzde 50 ortaklık kurulunca, yönetim yapısında önemli değişiklikler oldu. Veliht seçimi, büyüme, aile bireylerinin ölümü gibi sorunları aşmak ve şirketi büyütme devam ederken aile bireylerinin de çıkarlarını korumak konularında çözüm arayışları başladı.

Bağımsız Üyeler Devri

Ben Cadbury yönetimine girdiğimde toplantılara uzun vadeli stratejilerin tartışılmasına yeterince zaman ayrılmıyordu. Ve her hafta toplantı yapılıyordu. Aslında oluşturan modern anlamda bir yönetim kurulu değildi. Bağımsız üyeler yetersizdi. Buna "yönetim komitesi" demeyi ben daha doğru biliyorum. Schweppes ile birleşince, bu toplantıları aylık yapmaya başladık ve bağımsız üye sayısını artırdık. Bağımsız üyeler hangi iş kollarının satılması, hangi iş kollarına odaklanılması gerektiği konusunda aile bireylerinden çok daha sağlıklı kararlar verebildiler ve şirkete bu anlamda daha en başından faydaları olabilirdi. Ama ne yazık ki bağımsız üyelerin isabetli fikirlerinden ilk yıllarda faydalanılamadı. Zaman içinde etkinlikleri arttı ve şirketi bugünlere taşıdılar.

EK 3: AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SAHA ÇALIŞMASI ANKET FORMU

Bu anket formu, aile şirketlerinin kurumsallaşmaya verdikleri önemi ve ne derece kurumsallaştıklarını ölçmek ayrıca kurumsallaşma oranları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için hazırlanmıştır. Elde edilen sonuçların aile şirketlerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşmanın getirileri hakkında değerli bilgiler sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Sizden mevcut durum ile ilgili düşüncelerinizi göz önüne alarak sorulara cevap vermeniz beklenmektedir. Anketteki soruların doğru veya yanlış bir cevabı olmamakla beraber, istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi için her soruya açıklıkla ve dürüst olarak cevap vermeniz önem taşımaktadır.

Değerli zamanınızı ayırdığınız için
peşin teşekkürlerimizi sunarız.

Doç. Dr. Lütfihak Alphan
Gebze Yüksek Tekn. Ens. Öğretim Üyesi

Deniz Kıdemli Üsteğmen Bahri Meşe
Y.Lisans Öğrencisi

1. Şirketin ismi nedir?:.....

2. İşletmenin temel faaliyet alanı nedir?:.....

3. Ankete cevaplayan yöneticinin ünvanı:

patron / ortak üst yönetici orta kademe yöneticisi

4. Şirket kaçınıcı kuşak tarafından yönetilmektedir?

1. kuşak (kurucu patron) 2. kuşak (varis kardeşler) 3. Kuşak (varis kuzenler) 4. Kuşak

5. İşletmenizin hukuki yapısı nedir? Şahıs şirketi Adi ortaklık Kollektif Ş. Anonim Ş. limited

6. İşletmenizin kuruluş tarihi:.....

7. İşletmenizin personel sayısı:.....

8. ISO kalite belgeniz var mı? Var Yok Başvurduk, sonuçlanmadı

9. Stratejik planınız kaç sene için yapılmaktadır?

1 yıl veya daha az 1 ile 3 yıl 3 ile 5 yıl 5 yıldan daha çok

10. Halihazırda belirlenmiş olan en önemli stratejik hedefiniz nedir?

Yeni ürünler geliştirme Yeni pazarlara açılma Mevcut pazardaki Pazar payını artırma
 Mevcut durumu koruma Küçülme ve tasarruf yapma pazardan çıkma ve/veya şirketi tasfiye

11. Aşağıdaki Stratejik planlama ve kontrol faaliyetleri firmanızda ne şekilde yapılmaktadır?	Ne ölçüde uygulanıyor? 1: hiç uygulanmıyor, 5: çok uygulanıyor
1. Temel faaliyetlerimiz anlık kararlardan ziyade hep bir plan dahilinde yürütülür.	
2. Üst Yönetim, organizasyonun Stratejik Planlaması için nihai sorumluluğu kendi üzerine almıştır.	
3. Stratejik planlama bizim için en öncelikli aktivitedir	
4. Stratejik Planlama sürecinde belli prosedürleri takip ederiz	
5. Firmamızın uzun vadeli ve yazılı hedef ve amaçları (misyon, vizyon, strateji) vardır.	
6. Hedeflerimiz ölçülebilirdir ve bir zaman çerçevesiyle sınırlandırılmıştır.	
7. Pazar ve müşteriler ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip eder ve değerlendiririz	

8. Pazar ve dış çevre analizleri ile fırsat ve tehditleri düzenli olarak takip eder ve değerlendiririz.	
9. Firmamızın içsel rekabet yeteneği ile zayıf ve güçlü taraflarını analiz ederiz.	
10. İç ve dış çevre analizleri yaparak, önemli stratejik teşhislere ulaşırız.	
11. Şirketimiz yazılı bir stratejiye sahiptir ve stratejik plana göre stratejik kararlar verilir.	
12. Şirketimizde, stratejik hedeflere ulaşmak için uygun hareket planları yürürlüğe konur.	
13. Kişi ve bölümlere görev, kaynak ve sorumluluklar stratejik hareket planları çerçevesinde dağıtılır.	
14. Şirketimiz, stratejik planların uygulanmasını izleyecek iyi organize edilmiş bir takip sistemine sahiptir.	
15. Şirketimiz stratejik planların uygulanmasını düzenli olarak izler ve buna uygun olarak planlarını revize eder.	
16. Stratejik planlama ve bu planın yürürlüğe konulmasından sorumlu şahıslar, başarılı performansları için ödüllendirilirler.	

12. Firmanızın genel işleyişini şu özellikler açısından değerlendiriniz.	Ne kadar önemli? 1: hiç önemi yok, 5: çok önemli	Ne ölçüde uygulanıyor? 1: hiç uygulanmıyor, 5: çok uygulanıyor
1. Birimler arası iyi bir iletişim ve işbirliği mekanizması var		
2. İşletmenin aileden ve aile üyelerinden bağımsız kendine has bir tarzı ve kimliği var		
3. Personel seçiminde akrabalık bağlarından ziyade, işin gereklerine uygun bir adil seçim ve yerleştirme sistemi var		
4. Aile meseleleri ile iş meseleleri birbirinden ayrı tutulur		
5. Nakit akışı ailenin kayıtsız harcamalarına karşı korunur.		
6. Aile dışı çalışanlar da belirli eğitimlere tabii tutulur		
7. Aile değişime açıktır.		
8. Bir sonraki kuşak şirketin yönetimini almak için gerekli eğitimden geçer.		
9. Finansman yönetimi sorumluluğu uzman kişilere devredilir		
10. Yönetimin bir sonraki nesle geçişini planlayan önceden hazırlanmış bir devir planımız vardır.		
11. Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.		
12. Aile dışı çalışanlar açık, belli ve adil bir sisteme göre terfi ettirilir.		
13. Aile üyeleri de performans denetimine tabii tutulur.		
14. Görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması vardır.		
15. Amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların da fikirleri alınır.		
16. Aile üyesi çalışanlara görev dağıtım yapılırken yetenek ve bilgi seviyeleri göz önüne alınır.		
17. İşletmenin stratejik öncelikleri aile değerlerinin önüne geçmez.		
18. Stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşü alınır.		
19. Aile dışı Profesyonel yöneticilerin sorumluluk alanları belirlenmiştir.		
20. Aile üyelerinin şirketteki sahiplik ve yönetim haklarını düzenleyen bir aile anayasası vardır.		
21. Aile içi problemlerin şirkete yansımalarını engellemek için bir aile meclisi bulunmaktadır.		

13. Rakiplerinizle kıyasladığınızda Şirketinizin son üç yıldaki performansını Aşağıdaki özellikler açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?	1= Rakiplerden Çok Düşük, 2=Rakiplerden Biraz Düşük, 3=Rakiplerle Aynı, 4=Rakiplerden Biraz Yüksek, 5=Rakiplerden Çok Yüksek
Satış (ciro) artışı	
Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	
Yatırım karlılığı	
Ürün hizmet kalitesi	
Yeni ürün geliştirme	
Çalışan kalitesi	
Çalışan memnuniyeti	
Müşteri Memnuniyeti	
Genel performans	

Teşekkürler

Anketin genel sonuçlarını ve ilgili raporu incelemek istiyorsanız e-mail adresinizi yazınız:.....