

**T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE'DEKİ AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA
VE VEKALET TEORİSİ SORUNSALI: İZMİR İLİ DEMİR
ÇELİK SEKTÖRÜNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA**

Arif YAZICI

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Turgay MÜNYAS**

İstanbul, Haziran 2018

**T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE'DEKİ AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA
VE VEKALET TEORİSİ SORUNSALI: İZMİR İLİ DEMİR
ÇELİK SEKTÖRÜNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA**

Arif YAZICI

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Dr.Öğr.Üyesi Turgay MÜNYAS**

İstanbul, Haziran 2018

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE'DEKİ AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA
VE VEKALET TEORİSİ SORUNSALI: İZMİR İLİ DEMİR
ÇELİK SEKTÖRÜNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

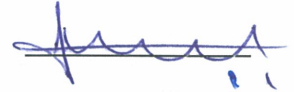
Arif YAZICI
(162008194)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :


Tezin Savunulduğu Tarih : 25.06.2018

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Turgay MÜNYAS



Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Halit Targan ÜNAL

Doç. Dr. Abdulkadir TUNA



İstanbul, Haziran 2018

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	İ
ÖZET	V
SUMMARY	VI
TABLO LİSTESİ	VII
ŞEKİL LİSTESİ	IX
BÖLÜM 1 GİRİŞ VE AMAÇ	1
BÖLÜM 2 KURUMSALLAŞMA TANIMI, SÜRECİ VE ÖRGÜT AÇISINDAN SONUÇLARI	3
2.1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI VE TANIMLARI	3
2.2. KURUMSALLAŞMA TEORİSİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	6
2.3. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ	10
2.3.1. Kanunen Resmîlik Kazanma	10
2.3.2. Varlığın Sürekli Kılınması	10
2.3.3. Bireysel - Örgütsel Amaç Uyumu	11
2.3.4. Kurumsal Kimlik Kazanma	12
2.4. KURUMSALLAŞMANIN ÖLÇÜTLERİ	12
2.5. İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA	15
2.6. KURUMSALLAŞMANIN SONUÇLARI	21
2.7. VEKALET TEORİSİ	23
2.7.1. Vekalet Teorisinin Kavramsal Çerçevesi	25
2.7.2. Asil-Vekil Davranışlarına İlişkin Temel Varsayımlar	30
2.7.3. Vekalet Maliyetleri	40
BÖLÜM 3 AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA	45
3.1. AİLE ŞİRKETLERİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER	45
3.2. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI	45
3.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURULUŞ AMAÇLARI	48

3.4. AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN GELİŞTİRİLMİŞ MODELLER	51
3.4.1. Aile Sistem Teorisi Modeli.....	51
3.4.2. Üç Daireli Model	51
3.5. AİLE ŞİRKETLERİNDE DÖNEMSEL EVRELER	53
3.5.1. Girişimcilik ve İşe Başlama Evresi.....	53
3.5.2. Büyüme ve Gelişme Evresi.....	53
3.5.3. Profesyonelleşme Evresi.....	54
3.5.4. Yeni Kuşaklara Devir Evresi	55
3.5.5. Tasfiye Evresi	56
3.6. AİLE ŞİRKETİ VE ÖZELLİKLERİ	56
3.7. AİLE ŞİRKETLERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ	60
3.7.1. Aile Şirketlerinin Güçlü Yönleri.....	60
3.7.1.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Güçlü Yönleri	60
3.7.1.2. Aile Şirketlerinin Yönetim Açısından Güçlü Yönleri	60
3.7.1.3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Güçlü Yönleri.....	61
3.7.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri.....	62
3.7.2.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Zayıf Yönleri.....	62
3.7.2.2. Aile Şirketlerinin Yönetim Açısından Zayıf Yönleri	62
3.7.2.3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Zayıf Yönleri.....	63
3.8. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ	64
3.8.1. Aile Şirketlerinin ması Sürecinde Yapılması Gerekenler.....	66
3.8.2. Aile İçi İlişkilerin Kurumsallaşmasına Yönelik Çalışmalar	66
3.8.3. Şirket İşleyiş Yapısının Kurumsallaşmasına Yönelik Çalışmalar	71
BÖLÜM 4 TÜRKİYEDEKİ AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA VE	
VEKALET TEORİSİ SORUNLARI	78
4.1. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURAMSALLAŞMA.....	78
4.1.1. Aile Şirketlerinin Büyüme Aşamaları.....	78
4.1.2. Neden Kurumsallaşma?	78
4.1.3. Kurumsallaşma için Dikkat Edilecekler	79
4.1.4. Kurumsallaşmanın Performansa Etkisi.....	80
4.2. KURUMSALLAŞMIŞ AİLE ŞİRKETİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	81
4.2.1. Yönetim Fonksiyonları	82

4.2.2. Planlama Fonksiyonları	82
4.2.3. Örgütlenme Fonksiyonu	84
4.2.4. Yürütme ve Koordinasyon Fonksiyonu	85
4.2.5. Denetim Fonksiyonu	86
4.2.6. Örgüt Kültürü.....	87
4.2.7. Çevre ile İletişim.....	87
4.3. AİLE ŞİRKETİNDE KURUMSALLAŞMANIN ALT BOYUTLARI.....	88
4.3.1. Formalizasyon.....	88
4.3.2. Profesyonelleşme	89
4.3.3. Ailenin Kurumsallaşması.....	89
4.3.4. Aileden Bağımsızlık	90
4.4. AİLE ŞİRKETLERİNDE ÇATIŞMA NEDENLERİ ve YÖNETİMİ ile	
ÜSTLENİLEN ROLLER.....	90
4.4.1. Hak (Adalet) Çatışmaları	93
4.4.2. Rol Çatışmaları	95
4.4.3. Kuşak Çatışmaları.....	96
4.4.4. Varislik Çatışmaları	100
4.4.5. Aile-İş Çatışmaları	102
4.4.6. Güç Kavgaları	104
4.4.7. Baba-Evlat Çatışmaları	105
4.5. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ	106
4.5.1. Çatışmaların Çözömlenebilmesi İçin Takip Edilecek Adımlar	109
4.5.2. Aile Şirketlerinde Çatışmanın Kaynakları	111
4.5.3. Akraba Kayırmacılık (Nepotizm)	112
4.5.4. Yetki Dağıtımı	113
4.5.5. İletişim Sorunları	113
4.5.6. Şirketin Aile Gibi Yönetilmesi	114
4.6. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETSEL SORUNLAR.....	114
4.6.1. Aile Şirketlerinde Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Sorunlar	115
4.6.2. Planlama Sorunları.....	115
4.6.3. Koordinasyon Sorunları	116
4.6.4. Yürütme Sorunları	116

4.6.5. Denetim Sorunları.....	117
4.7. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ SORUNLAR	120
4.8. AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONELLEŞME VE	
PROFESYONELLEŞME İLE İLGİLİ SORUNLAR.....	122
BÖLÜM 5 YÖNTEM	117
5.1. ÖLÇEKLERİN FAKTÖR ANALİZLERİ VE GÜVENİRLİKLERİ	124
5.2. VERİLERİN ANALİZİ.....	125
BÖLÜM 6 BULGULAR.....	126
6.1. ÖLÇEKLERİN FAKTÖR ANALİZLERİ VE GÜVENİRLİKLERİ	126
6.1.1. Kurumsallaşma Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlik Sonuçları	127
6.1.2. Kurumsallaşma Vekalet Teorisi Sorunları Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlik Sonuçları	130
6.2. BETİMSSEL BULGULAR.....	134
6.3. ÖLÇEK PUANLARININ İŞLETME ÖZELLİKLERİNE GÖRE	
KARŞILAŞTIRILMASI.....	136
6.4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT BULGULAR	142
SONUÇ	143
KAYNAKÇA.....	145
EKLER	149
EK A.....	149

ÖZET

TÜRKİYE'DEKİ AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA VE VEKALET TEORİSİ SORUNSALI: İZMİR İLİ DEMİR ÇELİK SEKTÖRÜNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Kurumsallaşma bir "sistem" haline gelebilmektir. Herhangi bir sistemde olduğu gibi, sistemin parçaları ve görevleri belirli şekle gelmiş olması ve bu durumun sistem bütünlüğü içinde çalışması gerekmektedir. Bir diğer önemli nokta karşılıklı etkileşim altyapısının kurulması gereğidir. Aile şirketlerinin birincil hedefleri kurumsallaşmadır, daha önemlisi ise kurumsallaşmayı başarabilmiş şirketlerde kurumsal yönetim daha önemlidir. Aile işletmeleri ekonominin kazandığı canlılık açısından dikkate alındığında ekonominin lokomotifleri olarak görülebilir. Ancak, bu durumun kalıcı olabilmesi için aile şirketleri kendilerini kuran ve geliştirenlerden bağımsız hale gelebilmeli, kurallara ve yönetmeliklere uygun olarak yapılan tüm çalışmalar kurumsallaşmalıdır. Kurumsallaşma bir süreçtir ve bu süreçte aile üyeleri çeşitli fedakarlıklar yapmak zorundadırlar. Aile ve iş değerlerinin birbirlerinden ayrılması işletmenin daha uzun yıllar ayakta kalabilmesi için önemli olacaktır.

Altı bölümden oluşan bu çalışmada; Türkiye'deki aile şirketlerinin kurumsallaşma ve vekalet teorisine ilişkin sorunlara değinilerek, İzmir ili demir çelik sanayii sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinde kurumsallaşmanın görev ve sorumluluk, yönetsel sorunlar, kontrol ve denetim sorunları boyutlarının, vekalet sorunları ilişkilendirilerek hipotezler oluşturulmuş ve incelenmiştir. Hipotezleri test etmek için, Ege Bölgesi Sanayi Odasına kayıtlı İzmir ili demir çelik sanayii sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli 43 işletmeye anket formları elden ve elektronik posta ile teslim edilmiştir. Şirket sahibi/ortağı ile çalışanlara yönelik anket uygulamasında 363 adet geri dönen geçerli anket formları, SPSS analiz işlemine tabi tutulmuştur. Veri Analizi; Betimsel İstatistik, Normallik Analizi, Açıklayıcı Faktör Analizi, t Testi uygulanarak yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, Demir Çelik, Vekalet Teorisi

SUMMARY

INSTITUTIONALIZATION AND THEORY OF POWER OF ATTORNEY ISSUES OF FAMILY COMPANIES IN TURKEY: AN IMPLEMENTATION ON IRON AND STEEL SECTOR WITH IZMIR

Institutionalization can become a "system". Just as in any system, the parts and tasks of the system must come in a certain way, and this situation has to work within system integrity. Another important point is the establishment of the interaction platform. The primary goals of family companies are institutionalized, and more importantly, corporate governance is more important in companies that have succeeded in institutionalization. Considering the family businesses effect on economic vitality, family businesses can be seen as the locomotive of the economy. However, in order for this to be permanent, family businesses should become independent of those who build and develop themselves and all work done in accordance with the rules and regulations must be institutionalized. Institutionalization is a process and in this process family members have to make various sacrifices. Separation of family and business values will be important for the enterprise to survive for many years.

In this study consisting of six chapters; institutionalization of family businesses in Turkey and with reference to issues relating to theory of power of attorney, duties and responsibilities of institutionalization in family companies operating in İzmir city iron and steel industry sector, administrative problems, dimensions of control and audit problems, and power of attorney problems were associated and hypotheses were created and examined. In order to test the hypotheses, questionnaires were sent to the large scale 43 enterprises operating in the İzmir province iron and steel industry registered in the Aegean Region Chamber of Industry, by hand and electronic mail. 363 valid return forms were submitted to the SPSS analysis process during the survey on the employees of the company owner / partner. Data analysis; Done by applying the Descriptive Statistics, Normality Analysis, Explanatory Factor Analysis, t Test.

Keywords:Family Companies,Institutionalization,Iron and Steel,Theory of Power of attorney

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Kurum Teorisinin Oluşmasında Katkıda Bulunan Yaklaşımların Karşılaştırılması	9
Tablo 3.1. Genç Cumhuriyetin İlk Patronları (1923-1929)	46
Tablo 3.2. Aile ve İşletme Hedefleri.....	57
Tablo 3.3. Aile İşletmeleri ile Diğer İşletmeler Arasındaki Farklar	59
Tablo 3.4. Aile Konseyi ile Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri	69
Tablo 3.5. İşletmelerde Devir Planlamasına Direnci Artıran ve Azaltan Faktörler	71
Tablo 4.1. Kurumsallaşan Aile Şirketlerin, Kurumsallaşmayan Aile Şirketlerine Göre Farkları.....	81
Tablo 4.3. Örgütlenme ve Aile Şirketleri	84
Tablo 4.4. Yürütme-Koordinasyon ve Aile Şirketleri	85
Tablo 4.5. Denetim ve Aile Şirketleri.....	86
Tablo 4.6. Denetim ve Aile Şirketleri.....	118
Tablo 6.1. Kurumsallaşma Ölçeği Planlanan Faktör Yapısı.....	127
Tablo 6.2. Kurumsallaşma Ölçeği Betimsel İstatistikleri	128
Tablo 6.3. Kurumsallaşma Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlik Analizi Sonuçları	129
Tablo 6.4. Kurumsallaşma Vekalet Teorisi Sorunları Ölçeği Planlanan Faktör Yapısı	130
Tablo 6.5. Kurumsallaşma Vekalet Teorisi Sorunları Ölçeği Betimsel İstatistikleri ...	131
Tablo 6.6. Kurumsallaşma Vekalet Teorisi Sorunları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi	

Sonuçları (İlk Varimax).....	132
Tablo 6.7. Kurumsallaşma Vekalet Teorisi Sorunları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Son Varimax)	133
Tablo 6.8. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	134
Tablo 6.9. İşletmelerin Özelliklerine Göre Dağılımı	135
Tablo 6.10. Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler	135
Tablo 6.11. Ölçek Puanlarının Şube Durumuna Göre t Testi Sonuçları.....	136
Tablo 6.12. Ölçek Puanlarının İşletmenin Faaliyet Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları	137
Tablo 6.13. Ölçek Puanlarının İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre ANOVA Testi Sonuçları	138
Tablo 6.14. Ölçek Puanlarının İşletmeyi Kaçınıcı Kuşağın Yönettiğine Göre ANOVA Testi Sonuçları	139
Tablo 6.15. Ölçek Puanlarının Aile Dışı Profesyonel Vekil Olmasına Göre t Testi Sonuçları	140
Tablo 6.16. Ölçek Puanlarının Aile Dışı Hissedar Profesyonel Vekil Olmasına Göre t Testi Sonuçları	141
Tablo 6.17. Ölçek Puanlarının İşletme Dışından Uzman/Profesyonel Desteği Alınmasına Göre t Testi Sonuçları.....	141
Tablo 6.18. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları.....	142

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1.	Aile Şirketlerinin Ülkelere Göre Dağılımı	47
Şekil 3.2.	Aile Şirketlerinin Milli Gelire Katkıları	48
Şekil 3.3.	Üç Daireli Model	52
Şekil 4.1.	Örgüt Kültürü ve Etkinlik.....	87

BÖLÜM 1 GİRİŞ ve AMAÇ

Aile işletmelerinin rekabet ve verimlilik açısından başarılı olması için en önemli koşullardan biri de işletmelerin kurumsallaşmasıdır. Şirketler kurumsallaşma aşamalarını tamamlamadan da uluslararası alanlarda faaliyette bulunabilirler. Ancak profesyonel yöneticilerin öncülüğünde bu işlemler daha planlı programlı olacağından, işletme büyürken artan gücünde kontrol altında tutabilme imkanına sahip olabilmektedirler. Bununla birlikte, profesyonel yönetici vekiller tarafından yönetilen, sistemleri ve ilkeleri ile eşsiz bir kurum kültürüne sahip olan, kurumsallaşmayı başarmış işletmeler diğer işletmelerden birkaç adım öteye geçmektedir ve bu nedenle başarı elde edilmektedir. Kurumsallaşma sürecinde, beklenti çok farklı olmakla birlikte, en önemlilerinden biri eğitim olarak görülmektedir. Türkiye'de veya dünyada olsun, işletmelerin kurumsallaşması söz konusu olduğunda, eğitimin öneminin her fırsatta altı çizilmektedir. Ekonomik yapının bilgi ve teknoloji yapısı üzerine kurulması, toplumların, kurumların ve bireylerin hayatlarını da etkilemektedir. Bu etkinin bir sonucu olarak, çalışanların bu teknolojileri takip etmeleri bunlara adapte olmaları ve geliştirmeleri için artan bir ihtiyaç vardır. Teknolojideki bu hızlı değişimlerin izlenmesi, hükümetlerin, kurumların ve bireylerin yeni öğretim ve öğrenim biçimleri geliştirmelerine yol açmıştır. Bunlardan biri de son zamanda şirketlerin şirket kurumsallaşmasına yönelmeleridir. Fakat aile şirketlerinde kurumsallaşma “şirketin kurumsallaşması” ve “aile ilişkilerinin kurumsallaşması” olarak iki boyutlu olarak dikkate alınmalıdır. Bu noktadan hareketle kurumsallaşma, amacına uygun bir örgüt yapısının oluşturulması; iş tanımları ve görev dağılımının belirlenmesi; işletmenin kendi iç dinamiklerine karşı oluşturulan iç yönetmeliklerinin hazırlanması; yetki ve sorumlulukların profesyonel vekillere dağıtılması; iç denetimin etkinleştirilmesi, kısacası operasyonel işlerin sistematik şekilde işlenmesini ve takip edilmesini amaçlar.

Aile şirketlerinin ilk faaliyete geçtikleri emekleme dönemlerinde, “sahiplik” ve “yönetim” ayrımı söz konusu olmadığından, bir başka ifadeyle, bu şirketlerin sahipleri

aynı zamanda şirketi yöneten kimseler olduğundan, aile şirketlerinde temsil problemi yaşanmamakta, dolayısıyla da, kurumsal yönetim halka açık şirketlerdekinden farklı olarak, bu tür şirketlerde aslı bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmamaktadır.

Bununla birlikte büyüme sürecine giren ve kaynakları bulmada güçlük çeken aile şirketleri, ihtiyaç doğrultusunda kurumsallaşmaya başlamış ve zamanla yönetimlerini profesyonel yöneticilere aktararak temsil problemlerine neden olmuştur. Kurumsal yönetim, şirketler için bu süreci uygulamaya başlamaları giderek daha da önem kazanmaktadır.

Kurumsal yönetim, "sahiplik" kavramı yürürlüğe girdiğinde anlam kazanmaktadır. Örneğin, aile şirketlerinde aile anayasasının oluşturulması, aile-yönetim ilişkilerinin kurulması, aile konseyi oluşturulması, bir çatışma yönetim sistemi kurulması, bir transfer planı yapılması ve bir ortak sözleşme hazırlanması gibi kriterler ön planda tutulmaktadır. Bu kriterler, sahiplik statüsündeki aile üyelerinin sahibi oldukları şirketi ikinci veya üçüncü kuşaktan sonra dağılmalarını ya da elden çıkartmalarını engellemekle birlikte şirketin devamlılığını da sağlamaktadır.

İzmir İli Demir Çelik Sanayii sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerine yönelik yapılan anket araştırmasıyla, kurumsallaşmanın görev ve sorumluluk, yönetsel sorunlar, kontrol ve denetim sorunları boyutlarının, vekalet sorunlarına ilişkin, kurumsallaşma puanı ile görev ve sorumluluğa ilişkin vekalet sorunları puanı; kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde görev ve sorumluluğa ilişkin vekalet sorunları; kurumsallaşma puanı ile yönetime ilişkin vekalet sorunları puanı; kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde yönetime ilişkin vekalet sorunları; kurumsallaşma puanı ile kontrol ve denetime ilişkin vekalet sorunları; kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde kontrol ve denetime ilişkin vekalet sorunları; kurumsallaşma puanı ile genel olarak vekalet teorisi sorunları; kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde kontrol ve genel olarak vekalet teorisi sorunlarına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; giriş ve amaç, ikinci bölümde kurumsallaşma tanımı, tarihsel gelişimi, süreci ve örgüt açısından sonuçlarına, üçüncü bölümde; aile şirketlerinde kurumsallaşma modellerine; dördüncü bölümde Türkiye'deki aile şirketlerinin kurumsallaşma ve vekalet teorisi sorunlarına, beşinci ve altıncı bölümde ise; İzmir ili demir çelik sanayiinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

BÖLÜM 2 KURUMSALLAŞMA TANIMI, SÜRECİ VE ÖRGÜT AÇISINDAN SONUÇLARI

2.1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI VE TANIMLARI

Kurumsallaşma konusunda kesin bir tanımlamaya ulaşmak, çok sayıda olguyu içeren bir kavram olmasından dolayı oldukça güçtür. “Kurumsallaşmanın belirli bir perspektife sığan bir tanım değil, anlaşılması gereken bir yaklaşım” olmasından dolayı, kurum ve kurumsallaşma kavramları bu farklı çerçevelerde incelenmelidir (Akat ve Atılğan, 1992, s.19).

Kurum ve kurumsallaşma genel sosyolojide aynı anlamda kullanılan kavramlardır. Farklı şekilde belirtilmiş birçok kurum tanımı yapılmaktadır.

Genel olarak kurum; “organize olmuş bir grup, yerleşmiş bir birim veya bir prosedür olarak tanımlanabilir. Buradaki manası ile prosedürler toplumun oluşumu için gerekli olan kurallar bütününe ifade etmektedir” (Gürol, 2005, s.18).

Selznick’e göre kurum; dış çevre tarafından sınırları belirlenen, katılımcıların kararlarından etkilenecek tepkilerini ortaya koyan bir uyumlaştırıcı unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Özkaya, 2001, s.4).

Sosyolojik bir değer taşıyan kurum kavramı, Jepperson’a göre; süreçler, resmileştirme, organize olmayı içermekte ve bu süreçler daha çok toplum kurallarını oluşturma olarak açıklanmaktadır (Duygulu, 1998, s.4).

Aydın’a göre kurum, “kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkmış, süreklilik kazanmış ve koordineli bir şekilde örgütlenmiş yaygın sosyal örüntü, rol ve ilişki yapısı”dır (Aydın, 1997, s.14).

Ozankaya’ya göre ise, “düşünceler, inançlar, gelenek görenekler, davranışlar ve yapılar, mallar, belgeler, simgeler gibi kendine özgü öğelerden oluşan; koordineli bir şekilde çalışan ve sürekliliğe sahip olan bir bütün”dür (Ozankaya, 1991, s.14).

Cooley'in sosyolojik perspektifi içeren tanımlamasına göre kurum; halkoyunun belli ve kurulu safhası olarak tanımlanmaktadır ve esas itibari ile halkoyu görüşünden farklı bir nitelik olduğu öne sürülmektedir (Gürol, 2005, s.19).

Daha çok sosyolojik bakış açısıyla oluşturulmuş olan bu tanımlardan sonra, kurum kavramının temel öğelerini inceleyecek olursak (Fichter, 1996, s.120);

- Kurumları kişiselleştirmemize her bir kurumun, sosyal gereksinimlerin karşılanması yönünde amaçları doğrultusunda temel davranışları birlikte buldukları kişiler bu kurumlar yoluyla gerçekleştirirler
- Kurumların sahip olduğu süreklilik, kişilerin her bir kültürde gerçekleştirdiği roller bir süre sonra gelenekselleşerek değişime uğrar Fakat kurumsal değişim daha yavaştır.
- Kurumları oluşturan parçalar örgütlenerek bir diğerine baskıda bulunurlar. Dolayısıyla bu durum sosyal ilişki ve rollerin, davranış örgütlerinin yapılaşmış bileşimi olmasından kaynaklanır.
- Bir kültürde kurumlar diğerlerinden ayrı olamaz ve her kurum bir diğerine bağımlı olsa da yinede tek bir yapıdır. Her kurumun kendine has davranış örüntüsü işlevleri bulunur.
- Kurumların kendi değer yükleri vardır. Çünkü tek biçimli davranış yinelemesi, hareketin normatif kodları halini almıştır. Bu kodların kimisi yazılı hukuka barındırır, çoğunlukla ise kişiler üzerinde bilinçaltı sosyal ihtiyaç ve baskı yaratır.

Bu özelliklerdendir ki, kurum “kişilerin temel sosyal gereksinimlerini karşılama amacıyla belirli onaylanmış ve birleştirilmiş tarzlarda oynadıkları, oldukça sürekli sosyal örüntü, rol ve yapısı” olarak tanımlanabilir (Fichter, 1996, s.121).

Örgüt açısından bakıldığında ise işletmeler de belirli özelliklere sahip olma açısından değerlendirilmektedirler. Sosyolojik açıdan tanımlanan kurum kavramı örgüt teorilerine de taban oluşturmaktadır.

Örgüt çalışmalarında kurum kavramının etkisi önemli bir yer tutmaktadır. Kurumlaşma, sosyal ihtiyaç ve baskılardan kaynaklanan duyarlı ve esnek bir organizma gibi örgütün ayrı bir kimlik kazanması süreci anlamına gelmektedir. Örgütler amaçları elde etmek için mantıksal olarak düzenlenmiş biçimsel yapılardır. Fakat örgütsel değerlerin soyutlaştırılmadan belirlenen ihtiyaçlara daha fazla uyum sağlayan

organizma biçiminde dikkate alınması ve anlaşılmasında, örgütten çok doğal kurumdan söz edilebilir (Gürol, 2005, s.25-26).

İngilizcede de “institution” olarak kullanılan “kurum” kavramı, geçen sürede yıllar itibariyle oluşmuştur. Ayrıca bu kültür çok yavaş değişebilecektir. Bu yüzden “kurumsal”; bu özelliklere sahip olmak, “kurumsallaşma”; ise bu özelliklere sahip olma sürecini anlatmaktadır (Ural, 2004, s.18).

Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımı; Kurumsallaşma, kaliteli mal/hizmet üreten, güvenilir, kamuoyunun beğenisini kazanmış, profesyonel yönetim anlayışına sahip, sürekliliğe haiz, markalaşmayı başarabilen şirketlerin en önemli vazgeçilmez özelliğidir (Akat ve Atılğan, 1992, s.19). Bu kavramın çok sayıda olguyu içermesi nedeniyle, farklı yaklaşımlara göre farklı tanımlamaları olabilmektedir.

Kurumsallaşmayı Selznick, “bir organizasyonun, kendisini diğer organizasyonlardan ayırt eden bir yeteneğe/özeleğe sahip olması ve ayrı, özel bir kimlik üstlenmesi” şeklinde açıklamaktadır. Ve bir organizasyonun kurumsallaşması, sosyal gereksinim ve baskıların doğal sonucu olarak ifade etmektedir (Dursun, 2004, s.7).

De Ven’in tanımında ise kurumsallaşma, organizasyonel değerlerin somutlaştırılması ve gereksinimlerin belirlenmesi yoluyla organizasyonların daha uyumlu hale dönüştürülmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Dursun, 2004, s.7).

Kurumsallaşma, işletmenin kişisel tarzına ve yeteneklerine bağlı kalmaktan ziyade genel kabul görmüş ortak kurallar, standartlar ve prosedürlerle iş ilişkileri alışkanlıklarını benimseyerek kendisine has kültür yaratmasıdır. Bundan dolayı diğer işletmelerden farklı bir kimlik yaratma süreci olarak ifade edilebilir (Karpuzoğlu, 2001, s.26).

Bu tarz işletmelerde oluşturulan genel kabul görmüş ortak kural ve standartlar gereği, sosyalleşme sürecinde örgüt çalışanlarına karşılaşacakları sorunları nasıl değerlendirip çözebilecekleri hususunda genel bilgiler verdiği için dolayı ayrıca verilecek detaylı emir ve direktiflere gerek bulunmamaktadır. Çalışanlar geçerli değer ve normların yardımıyla kendilerinden bekleneni bilerek güdülenme konusunda etkin bir kültüre sahip olarak, güvenlik gereksinimlerini de içinde bulunduran, yeni fikirlere açık bireylere kendilerini bulmaları olanağı tanımaktadır (Tınar, 1990, s.86).

Bu durumdan dolayı çalışanların, örgütlerini sahiplenerek daha etkin çalışmayı, yeni fikirler oluşturarak daha fazla verimin oluşmasını ve örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır.

Kurumsallaşma; sosyal sorumluluk ve sürecin, sorgulanamadan sosyal düşüncede kural niteliği kazandığı bir statü proseslerini barındırmaktadır. Çevrenin etkisiyle bu durum daha fazla önem kazanır ve kurumsallaşma sosyal bir varlık olarak kendisini gösterir.

Kurum tanımına daha önce sosyal bir düzen olarak değinilmişti. Kurumsallaşma ise bu sürecin kurallar ve kaidelerle düzenlenmesi prosesidir. Bu durum standartlaşmış uygulamaları bize ifade etmektedir. Düzenli olarak tekrar edilebilen hareketleri, sosyal olabilen, kontrol edilebilen, otorite ve ödülle desteklenen sistemsel topluluk kümesine, kurumsallaşmış olarak ifade etmek mümkündür (Gürol, 2005, s.22-23). Bir organizasyonun tüm faaliyetlerinde, hissedarların ve çalışanların, toplum ve diğer organizasyonlar karşısındaki ilişkilerinin, tutarlılıkla uygulanan bir kalite olarak kendisini göstermektedir. Kurumsallaşma bir anlayıştır, davranışların sonucudur (Gözalın, 1998, s.1).

Örgütler davranışları ve bu davranışlara anlam veren belirli kuralların belirlediği eylemlerle kurumlaşırlar. Bu kurallar göreceli olarak değerleri, görüşleri, beklentileri ve kaynakları yansıtır. Her örgüt bir geçmişe sahiptir ve belirli zamanda hangi işin önemli olduğu, hangi sonuçların iyi olduğu ve bu sonuçlara nasıl ulaşılacağı konusunda kabul ettiği fikirleri geliştirir (Özkara, 1999, s.161). Bu doğrultuda ise belirli standart davranış kalıpları belirleyerek uygulamalarını bu şekilde gerçekleştirir. Bunlar hem iç müşteri hem de dış müşteri için belirlenen çeşitli standart davranışlardır ve bu sayede kurum içinde farklı uygulamalar oluşması önlenmektedir. Bu standardizasyon ise hem çalışanların hem de müşterilerin güven oluşturmalarını ve daha fazla bağlılık sergilemelerini sağlamaktadır.

2.2. KURUMSALLAŞMA TEORİSİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kurum teorisi farklı akımlar ve teorisyenler tarafından etkilenmiştir. İlk olarak Selznick “kurumsallaşma” kelimesini geliştirmiş ve kurumsallaşmayı “değerleri yayma süreci” olarak tanımlanmıştır. Daha sonra Berger ve Luckmann (1966) kurumsallaşma

terimini incelemiş ve bunu gerçeği oluşturma süreci olarak ifade etmişlerdir. Bunu takiben Zuker ve Meyer-Rowan bu nosyonu deneysel olarak incelemişlerdir. Bazı düşünürler kurumsal sistemleri incelenmesi gereken elemanlar topluluğu olarak görmüş ve örgütte kültürel elemanların, sembollerin oynadığı rol üzerinde durmuşlardır. Bazıları da kurumu aile, din, devlet, ekonomi ve eğitim gibi geleneksel karakteri koruyan sosyal sistemler olarak görmüşlerdir. Kurum teorisi farklı açılardan görülmesine rağmen, ortak olan bir olgu vardır; o da çevrenin örgüt üzerindeki etkisidir (Gürol, 2005, s.62-63).

Kurum teorisindeki en eski yaklaşım, Selznick'in yaklaşımı olmuştur. Selznick kurumsallaşmayı; "Fikirleri ve değerleri yayma süreci" olarak tanımlamış ve örgüt ve bireyler tarafından şekillenen, çevre tarafından sınırlandırılan uygulayıcı bir proses olduğuna değinmiştir. Bireyler tarafından kurumsal elemanların uygulamadaki yerinin düşünülmeden, sorgulanmadan olduğu gibi kabul edildiğini, böylelikle kurumun süreklilik kazandığını öne sürmüştür. Selznick "kurumu" dış çevre koşullarının baskısına ve farklı koşullara adapte olan bir araç olarak tanımlamıştır (Gündüz, 2008, s.38).

"Sosyal düzenin doğası ve kökeni nedir?" sorusunun cevabını arayan Peter ve Berger Luckmann'a göre; sosyal düzen paylaşılmış sosyal gerçeğin temeli üzerine kurulmuştur. Sosyal düzenin bireyin hareketlerini belirlediğini, bireyin o hareketi yorumladığını ve başkaları ile bu yorumları paylaştığını savunmuşlardır. Aynı zamanda bu yorumlamaların kişilerin davranışlarını kategorilere ayırdığını ve bireylerin benzer şekilde davrandığı görüşünü de paylaşmışlardır. Hareketlerin zaman içinde aynı şekilde tekrarlanması ve bireyler için benzer manası olması kurumsallaşma olarak tanımlanmıştır. Beker - Luckmann ve Zucker "örgütü kurum olarak tanımlama" yaklaşımını benimsemişlerdir.

Kurumsallaşmanın rutin hareketlerden oluştuğunu ve bu hareketleri herkesin zaman içinde tekrarladığı ve aynı manayı verdikleri bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Kurumların ansızın oluşmadığını, zaman içinde oluştuğu görüşünü de paylaşmışlardır (Gündüz, 2008, s.38).

Zucker tarafından örgüt kurum olarak tanımlanırken; Meyer ve Rowan ise çevreyi kurum olarak tanımlamışlardır. Zucker'a göre, köklerini hayattan alan kurumsallaşma, örgütte işleri kolaylaştırmak için ortak kurallar ve yapılar konularak ortak anlayışlara

olanak tanır. Meyer ve Rowan'a göre ise zorunlu bir sosyal süreç olarak kurumsallaşmayı, sosyal düşünce ve harekette kural haline gelme süreci olarak tanımlamışlardır. Sosyal hedefler, teknikler ve kurallar yaratılır ve bunlar gelenekselleşmiş biçimde hiç sorgulanmadan kabul edilir ve formal örgütlerde ortaya çıkar. Örgütler yasallıklarını bu kurallardan alırlar. Dış çevrenin örgüt yapısı üzerinde önemli etkisi vardır ve örgütte kurumsallaşmış kuralların ve detaylı bir formal organizasyon yapısının ortaya çıkmasına imkan sağlar. Bu yaklaşımın savunucuları, örgütlerin yapılarını kurumsal çevreleri doğrultusunda değiştirdikleri ve çevre ile eşbiçimli oldukları görüşündedirler (Gündüz, 2008, s.39).

Meyer ve Rowan örgütsel şeklin sadece değişimlerden değil, paylaşılmış inanç sistemlerinden de etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Örgütler kurumsallaşmış inançlara uymak zorunda değillerdir. Ama bunları olduğu gibi, sorgulamadan kabul etmek durumundadırlar; çünkü çevre tarafından kabulleri, ödüllendirilmeleri ve yasallık kazanmaları ancak bu sayede sağlanır. Örf, adet ve geleneklerin, kanun koyucular ile meslek gruplarının baskı ve istekleri doğrultusunda döngüsel olarak örgütün hayatını şekillendirdiği görüşünü paylaşmışlardır. Bu yaklaşım farklı kurumsal çevrelerin farklı inanç sistemleri yarattığı hususunu açıklamaktadır (Gürol, 2005, s62-67).

Konuya yaklaşımlar açısından bakacak olursak ise, eski kurumsalcılar, kurumsallaşma yaklaşımına, iç yapıların evrimleşerek ilişkileri sınırlandıran süreç olarak görmekteydiler. Kurumsallaşmaya kazanılmış hak ve sürdürülebilirlik konularıyla ilgilenerak bakılmıştır. Dolayısıyla normlar ve değer yaratma önem kazanarak bireylerin çıkarları doğrultusunda örgütler organik bütünlük olarak değerlendirilmekte ve kurumsallaşma başlamaktadır. Ayrıca eski kurumsalcılar, kurumsallaşma sürecini ölçmek yerine bu süreci gerçekleştiren değer kavramının oluşumunu ortaya çıkartarak açıklamışlardır. Sadece bu sürecin kendiliğinden, istenmeden ve planlanmadan gerçekleştiğini ifade etmektedirler (Gündüz, 2008, s.39).

Kurumsallaşmanın ilk yükselişinden sonra yeni kurumsallaşma olarak adı geçen yaklaşım zamanla önem kazanmıştır. Yeni Kurumsalcılar yaklaşımını, Selznick ve arkadaşları tarafından benimsenen eski yaklaşım üzerinden geliştirmişlerdir. İlk olarak bu yeni yaklaşım Scott, Meyer, Rowan, Zucker, Jepperson tarafından ele alınmıştır. Yeni kurumsalcılar örgütsel çalışmalarına 1977 yılında başlamışlardır. Bu yılda Meyer tarafından yapılan çalışmalar, yeni kurumsal düşüncenin esaslarını oluşturmuştur. Bu

çalışmaları daha sonra Meyer ve Scott'un ortak çalışmaları takip etmiş, 1983 yılında söz konusu çalışmalara ilaveten formal örgüt ve kurumsalcı kurallar kavramını betimleyerek geliştirmişlerdir. 1985 yılına kadar yeni kurumsallaşma yaklaşımı ile ilgili gelişmeler yaşanmıştır. Daha sonra Meyer ve Rowan, Berger ve Luckmann'ın bulgu ve değerlendirmelerini kapsayacak şekilde çalışmalar yapmışlardır ve modern toplumda rasyonel kurumsallaşmış unsurlara önem vermişlerdir. Bu çalışmalara göre; kurumsallaşma, kurumsal kurallara karşı bir yükümlülük ve içselleştirme sürecidir (Gündüz, 2008, s.40).

1987'de Zucker, modern toplumlarda yaygın örgütsel yapı biçimlerine önem vermiştir. Zucker, kurumsallaşmayı toplumda yaygın hale gelme süreci olarak görmekte ve kurumsallaşmış kurallara uyum olarak nitelendirmektedir.

Yeni kurumsal yaklaşımçılar, kurumsallaşmayı sektörel veya toplumsal düzeyde örgütler arasında oluştuğuna değinmişlerdir. Ayrıca, örgütsel biçimler ve yapıyı oluşturan unsurların kurumsallaşmayla ilgili olduğunu da belirtmektedirler. Kurumu, kurallarla standartlaştırılmış unsurların bir araya getirilerek analiz etmektedirler. Bu yaklaşımı normlar ve değerler dışında ayrıca kurumsallaşmış kurallar olarak da meşrutiyet kazanma ile ilgilenmektedirler. Yeni kurumsallaşma yaklaşımı, Selznick ve arkadaşlarının paylaştığı eski yaklaşımdan farklı olsa da eski yaklaşımı geliştiren ve onun devamı niteliğinde bir yaklaşımdır (Özkaya, 1999, s.9-10). Tüm bunlardan hareketle "örgütün kendisini kurum olarak tanımlayan" eski kurumsalcı yaklaşım ile "çevreyi kurum olarak tanımlayan" yeni kurumsalcı yaklaşımı aşağıdaki tablo 2.1'de karşılaştırabiliriz.

Tablo 2.1. Kurum Teorisinin Oluşmasında Katkıda Bulunan Yaklaşımların Karşılaştırılması

	Yeni Kurumsalcı Yaklaşım	Eski Kurumsalcı Yaklaşım
Kaynak	Devletin büyümesi	Küçük gruplar & başka örgütlerin taklit edilmesi
Odaklanma	Örgüt dışında Devlete bağlı	İç süreçler Benzer örgütler
Çıktılar	Teknik yapıdan ayırma Verimlilik yok	Değişmezlik Duruma göre verimlilik olabilir.

Kaynak: Gürol, 2005, 71.

2.3. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Günümüzde çok hızlı bir değişim söz konusudur. Bu değişime ayak uydurabilen işletmeler ayakta kalabilmektedirler. Aksi takdirde yok olup gitmek çoğu işletmenin kaderi olmuştur. Oysaki günün koşullarını zorunlu olarak gerektiği gibi yerine getirebilen işletmeler uyum sağlayabilmektedirler. Söz konusu uyumları ise kurumsallık düzeyleri ile doğru orantılı şekilde oluşmaktadır. Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. İşletmelerde vizyon, misyon, yönetici ve çalışanlar bu doğrultuda teknoloji ve değişime ayak uydurarak adaptasyonu sağlanmalıdır. Tamda bu yüzden aşağıdaki unsurlara işletme bünyesinde dikkat edilmesi yerinde olacaktır (Gündüz, 2008, s.41).

2.3.1. Kanunen Resmîlik Kazanma

Kurumsallaşmayı sağlamak için Selznick'e göre; uyulması gereken yasa, yönetmelik, tüzük gibi kural ve kaidelere uyulmasının yanında ayrıca resmi olmayan kümeleri ve uygulamaları resmi özelliğe kavuşturmakla sağlanabilecektirler. (Duygulu, 1998, s.15).

Mevcut uygulama ve kurallar işletme içerisinde isterse yeniden oluşturulsun, herkesçe anlaşılabilir ve kesin olmalıdır. Böylelikle kurumun yönetsel kural ve politikaları farklı anlaşılardan herkesçe aynı anlamı ifade edebilecek ve denetimin daha da kolaylaşarak anlam karmaşası yaratılmayacaktır (Dursun, 2004, s.15).

Resmîlik kazanmanın diğer boyutu ise, devlet tarafından konulan yasalara ve kurallara işletmelerin uygun davranmasıdır.

Örneğin kurumsal bir işletmede sigortasız işçi çalıştırılmayacağı, çalışanlara sağlanan haklara aykırı hareket edilemeyeceği, vergi yükümlülüklerini zamanında ve uygun yerine getirilmesi beklenir (Dursun, 2004, s.15).

2.3.2. Varlığın Sürekli Kılınması

İşletme, var oluşuna karşı tehdit oluşturan unsurları içeren piyasada faaliyetini sürdürür. Bu sayısız tehlikelere karşı her zaman tetikte olmalı, iktisadi çevrenin değişimine ayak uydurarak işletmenin yaşamını sürdürmesi, gelişip büyümesi ve ihtiyatlı davranması gerekir. (Mucuk, 1998, s.29).

Kurumsallaşmanın temelini oluşturan unsur ise işletme sahibi ya da yöneticilerine bağımlı kalmadan sistemin çarklarının işleyerek işletmenin varlığını sürdürebilmesi

oluşturmaktadır. Kişilerden bağımsız olarak hareket edebilmesi ve çevredeki değişimlere ayak uydurabilmesi, organizasyonun varlığının devamı için zorunludur (Gündüz, 2008, s.42).

Muhasebenin temel kavramlarından olan İşletmenin Sürekliliği ilkesi gereği, işletmenin henüz kuruluşundan itibaren ömrünün sınırsız olduğu varsayılır. İşletmenin kuruluş amacına göre faaliyeti gereği sunacağı mal ve hizmetlerinin kapasitesini, dağıtım kanallarını, kanun ve kurallara riayet ederek işletme içerisindeki görev, faaliyet ve etkinlikleri düzenleyen organizasyon yapısı oluşturulur. Bu yapı çağın gerektirdiği gibi davranabildikçe iş yaşamını sürdürebilirler (Ülgen, 1990, s.172).

Çevre devamlı değiştiği için, Selznick'e göre bu kümeiçi çıkarlarla kümedışı güçler arasında bir uyarlanma gereklidir ve bunun için kurumsallaşan örgütün;

1. Üyelerin her zaman varlığı üzerinde canlı bir ilgi duymalarını sağlamaya çalışması,
2. Varlığına yönelik tehlikeleri azaltması,
3. Kısa süreli amaçlar yerine uzun süreli amaçlarını gerçekleştirmeye çalışması gereklidir (Duygulu, 1998, s.15).

2.3.3. Bireysel - Örgütsel Amaç Uyumu

Kişisel ve örgütsel amaçların uyumunda, temel olarak bireylerin kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri bulunur. İşletmeler ilk olarak kar elde etmek üzere kurulduklarından, faaliyetlerini bu doğrultuda sürdürürler. İşletmede çalışan bireylerin de kişisel amaç ve hedefleri bulunur. Bireysel ve örgütsel amaç uyumunu sağlamak, bireylerin kendi amaçlarına ulaşmaları için örgüt amaçlarına ulaşmanın aracı olmasıyla mümkün olmaktadır (Dursun, 2004, s.16).

Selznick'e göre, kişilerin kendilerini örgütle özdeşleştirerek onun yöntem ve kurallarına alışmaları, kendileri için değer buldukları kişisel çıkar ve doyum kaynağı durumuna yükseltir. Böylelikle örgüt, daha fazla istikrar ve bütünlük ölçüsüne ulaşır, üyeleri için sadece bir araç olmayıp, değerli tutulan niteliğe sahip olur. Başka bir deyişle kurumsallaşır (Duygulu, 1998, s.16).

2.3.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumsal kimlik, işletmelerin uzun vadeli stratejik planlamalarının, arzu edilen imaj ve hedeflerine ulaşabilmesi adına işletme felsefesini öncelikle çalışanlar ve ortaklarına sonrasında ise müşterilerine ve halka tanıtmak için kullanacağı tüm metotların toplanarak tek bir güç oluşturabilmesidir (Karpuzoğlu, 2000, s.63).

Her işletmenin bir kimliğe ihtiyaç duyması kaçınılmazdır. Bu nedenle başlıca nedenleri arasında kurumun kendi içerisinde, çalışanların işletme ile bütünleşmelerini sağlamak, kurum dışında ise diğer kuruluşlardan, rakiplerden ayırt edilmek ve onlardan sıyrılabilmektir. Günümüzde benzer ürün ve hizmet sunan işletmelerin imaj ve farkındalık yaratabildiği ölçüde tüketicinin tercih sebebi olabilecekleri unutulmamalıdır (Okay, 2005, s.38).

Bütün işletmelerin farkında olmasa da bir kimliği vardır. Wally Oilins'e göre "kim olduğu", "ne yaptığı" ve "nasıl yaptığı" şeklinde üç noktada kurum kimliğini yansıtabilmektedir. Kurum kimliği kurumsal davranış, kurumsal dizayn ve felsefesi unsurlarından meydana gelmektedir. Bu unsurların, işletmeye özgü biçimde kullanılması, o işletmenin "kurum kimliğini" oluşturmaktadır. Kurumsal davranış, işletmenin üçüncü kişilere olan tutumu; kurumsal dizayn, işletmeyi görsel olarak ifade eden her türlü unsurlardan; kurum felsefesi, işletmenin tarihi, amacı, tutumu, değer ve normlarından, kurumsal iletişim ile tüm hedef pazara etkinliğini iletme için kullanılan kalıplardan oluşmaktadır (Okay, 2005, s.38).

İşletmelerde kurum kimliğinin ortaya çıkması için örgütün tarihi ve geleceğini yorumlamasına, örgütün sosyal çevredeki bulunduğu yeri ve önemini, kısaca kendini tanımladığı gibi algılanmasıyla gerçekleşir. Bu algı ile oluşan kurum kültürünün hafızalarda yarattığı temasıyla yıllar itibarıyla kurumun geleceğe yönelik gelişimine, takım çabasının güçlenmesine yardım eder. Kısaca kurumsal kimlik, işletmenin kendine has oluşturduğu kurumsal kültürün benimsenmesi ve yaşamasıyla kazanılır (Atay, 1998, s.10).

2.4. KURUMSALLAŞMANIN ÖLÇÜTLERİ

Örgütsel kurumsallaşmanın ölçütleri olarak Huntington tarafından esneklik-katılık, karmaşıklık-basitlik, özerklik-bağımlılık ve birlik-çözülme unsurları belirtilmektedir.

Esneklik - Katılık

Kurumsallaşma düzeyini belirlerken örgütün bulunduğu çevreye esnek ya da katı bir nitelikle uyum sağlama ölçütüne dikkat edilir. Örgütün çevreye uyum aşamasında esnek davranışı, kurumsallaşma kurumsallaşma düzeyinin gelişmiş olduğunu, katı davranışı ise kurumsallaşma düzeyinin gelişmediği yönünde kabul edilir (Taş, 2002, s.24-25).

Esneklik, çevreye ve örgütün yaşına bağlı olarak geliştirilen bir örgüt niteliğidir. Örgütün yaşı; kronolojik yaşı, yönetimin kaçınıcı kuşak olduğu ve temel işlevlerin değişmesine örgütün uyum sağlama yeteneğine bağlı olarak geliştirilen fonksiyonel yaş ile ölçülebilmektedir (Özkaya, 1999, s.21).

Emery ve Trist'e göre İşletme organizasyonları ile çevre arasındaki ilişkileri aşağıdaki maddeler halinde incelemiştir. Bunları;

- İşletmenin hammadde, bilgi, enerji ve benzeri girdilerini temin ettiği çevrelerle olan karşılıklı ilişkisi,
- İşletmenin iç birimleri arasındaki karşılıklı içsel bağımlılık ilişkisi,
- İşletmenin ürettiği mal veya hizmeti sunduğu çevrelerle olan karşılıklı çıktı ilişkisi,
- Çevresel unsurlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi, olmak üzere dört boyutta ele alırlar (Karpuzoğlu, 2000, s.62).

Karşılıklı ilişkiler yoğun yaşandığında çevresel unsurlardaki değişimlerin hangi yönde ve nasıl olacağını önceden tahmin etmek zordur. Bu yüzden işletmelerin zamanında doğru kararlar alarak bu değişime ayak uydurmaları kolay değildir. Bahsedilen uyumu erken sağlayabilen işletmeler esnek yani kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerdir (Kaçar, 2003, s.36).

Karmaşıklık - Basitlik

İkinci ölçüt olarak, örgütlerin kurumsallaşma düzeyinin belirlerken örgüt alt-sistemlerinin yapı ve fonksiyon yönünden farklılaşması ile belirtilen örgütlerin karmaşıklığı ya da basitliğidir. İşletmenin alt üniteleri yapı ve fonksiyon yönünden ne kadar karmaşıklaşmışsa ya da alt ünitelerin ayrı fonksiyonlar yapan birimlerinin çoğalmaları sağlanırsa, o denli karmaşık bir niteliğe sahip olacağı ve dolayısıyla kurumsallaşma düzeyinin de gelişmiş sayılabileceği ileri sürülür (Taş, 2002, s.25).

Bununla birlikte işletmenin çeşitli birimlerinin ilişki içinde olduğu alt çevre unsurlarının özellikleri de yapı ve işleyiş yönünden farklılıklar gösterebilir. Farklı alt

çevre koşullarının var oluşu, ilgili işletme birimlerinin arasındaki değişik ilişki ve üstlendikleri görevlere, çok sayıda ilk ve yöntemlere, değerlendirme ve kontrol sistemlerine, amaç ve zaman yönelimlerine sahip olmalarını gerektirebilir. Bu doğrultuda belirtilen farklılıkların bir araya getirilmesi açısından işletme yapısının sadeliği, faaliyetlerin yerine getirilirken en kısa ve en verimli iş akışının kullanılması, örgüt birimleri ve işletme politikalarının açık, net ve anlaşılır olması, işlerin tasarımında en faal, en kısa zamanda gerçekleştirecek çalışma sisteminin hayata geçirilmesi, önem taşıyan unsurlardır. Bu durumda ise kurumun etkinliği artmaktadır (Kaçar, 2003, s.35).

Karmaşıklık ve sadelik üzerinde etkili olan faktörler ele alındığında çevre unsurların ön plana çıktığı görülür. Thompson, örgütün çevresinde rakip, müşteri ve tedarikçi az sayıda ise işletmede ihtiyaç duyulan ilke ve prosedürler de az olacaktır. Bir başka ifade ile organizasyon yapısı yalınlaşacaktır. Buna karşılık karmaşık bir çevrede gereksinim duyulan ilke ve prosedür miktarı fazlalaşacaktır. Sonuç itibariyle örgütlerin faaliyetlerinin artırılabilmesi ve karmaşıklıklarının azaltılabilmesi için mümkün olan en sade ve yalın bir organizasyona ihtiyaç duyulur. Bu doğrultuda örgütlerin çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade ve yalın bir organizasyon yapısı kurmaları kurumsallaşma göstergelerinden biri olarak gösterilir (Kaçar, 2003, s.35).

Özerklik - Bağımlılık

Üçüncü ölçüt olarak, işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesinde örgütün bütünüyle toplumsal bir sistem içinde başkaca alt sistemlerden ve gruplardan bağımsız bir kimliğe bürünmesi ya da belirli alt sistem ve gruplara bağımlı olmaktan kendini sıyrılıp sıyrılamaması ile ilgilidir (Taş, 2002, s.26).

Kurumsal kimliğe daha önce değinildiği üzere kullandığı tüm metotların toplamının, tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bu durumun yansımadır (Kaçar, 2003, s.38). Başka örgütlerden ayırt edilebilir olan ve kurumsal yönetime sahip olan örgütün; bu özelliklere sahip olmayan bağımlı örgütlere oranla daha fazla dış çevreye uyum yeteneğine sahip oldukları ise kurumsallaşma düzeyinin bir sonucu olarak görülebilmektedir (Özkaya, 1999, s.24).

Birlik - Çözülme

Örgütlerin kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde dördüncü ölçüt, çatışmalara karşı çözüm yollarında uygulanacak yöntemlerin iyileştirilmesiyle ilgili birlik ya da asgari çözüm yolu yöntemlerinin gelişmemiş olmasıyla ilgili olan çözülme ölçütüdür.

Bir örgütün kurumsallaşmış sayılabilmesi için işlevleri çerçevesinde asgari uzlaşmanın sağlanmasında izlenecek yöntemlerin de geliştirilmesinin gerekli olduğu ileri sürülmektedir (Gündüz, 2008, s.46).

Bu çerçevede, çatışmalara karşı uzlaşarak çözüm yolu bulabilen bir bütün halindeki örgütlerin çözülme halindeki örgütlere oranla daha fazla kurumsallaşmış oldukları ileri sürülmektedir (Özkaya, 1999, s.24-25).

Kurumsallaşma ölçütü olarak sayılan esneklik-katılık, karmaşıklık-basitlik, özerklik-bağımlılık ve birlik-çözülme unsurlarından; kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütlerin daha esnek, daha katı, daha özerk ve daha birlik içinde oldukları ve dış çevreye daha fazla uyum gösterdikleri söylenebilir (Gündüz, 2008, s.46).

2.5. İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA

İşletmelerin kurumsal olarak değerlendirilebilmesi için bazı unsurlara sahip olması gerekmektedir. Bunlar işletmenin kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörler olarak adlandırılmakta ve öncelikle varlıklarının olup olmadığına bakılmaktadır. Ancak işletmelerin bu unsurlara sadece şeklen sahip olmaları yeterli olmamakta; gerçek başarı ve kurumsallık için tüm unsurları etkin olarak işletme hayatında kullanmak gereklidir (Gündüz, 2008, s.46).

Planlama

Planlama yönetimin ilk ve en çok özen gösterilmesi gereken safhalarından biridir. Klasik Yönetim anlayışının önemli bir yaklaşımı olan “Yönetimde Süreç Yaklaşımı” hipotezi, yönetim işini planlama ile başlatmaktadır. Günümüzde ilgili bu görüş hala değerini korumakla birlikte; ayrıca uluslararası ilişkilerin arttığı globalleşme anlayışı ve benzeri gelişmeler stratejik düzeydeki planlamayı ön plana çıkarmaktadır (Koçel, 2001, s.87).

Planlama en temel biçimde, örgütün hedeflerinin tespiti ve bu hedeflere erişebilmek için gerekli olan yolların belirlenmesi olarak tanımlanır. Bu tanımdan hareketle, planlama, işletmenin amaçlarının belirlenmesini, bu amaçlara hangi araçlarla, ne kadar zamanda ulaşılabileceğinin saptanmasını ve örgütü hedeflerine ulaştıracak olana çeşitli plan ve programlar arasından seçim yapılmasını ifade etmektedir (Mirze ve Ülgen, 2004, s.23).

Planlamanın hangi konuda olursa olsun neyin, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle, hangi sürede yapıldığı ile ilgili sorulara cevap vermesi gerekmektedir. Planlama geleceği öngörmeye yönelik bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işidir. Sonrasında ise planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasında ilişki vardır (Koçel, 2001, s.88-90). Bu özelliklere göre öncelikle amaçlar doğrultusunda istenen durumların belirlenmesi, bunlara ulaşmak için yukarıdaki kriterler dikkate alınarak değerlendirme yapılması ve rasyonel bir seçim yapılması ve seçime göre sürecin belirlenip, zamanlamanın yapılması gerekmektedir.

Problem ortaya çıkmadan harekete geçme ve önlem almayı ifade eden “prokatif yönetim”, planlamanın tanımlanması için önemli bir kavramdır. Stratejik planlama açısından bakıldığında bu proaktif yaklaşım önemli bir özelliği oluşturmaktadır. Uzun vadeli ve stratejik planlamanın ise beslendiği kaynak, işletmenin belirlediği misyon ve vizyonudur. Kurumsal örgütler için önemli bir özelliği oluşturan bu misyon ve vizyon tanımlamaları hem çalışanların içindeki buldukları kurumun hedeflerini bilmelerine, hem de diğer dış dünyanın kurumu anlamasına yardımcı olmaktadır (Hatiboğlu, 1996, s.69).

Günümüzde kurumsallaşamayan aile şirketlerinde çalışanlara kimi zaman usta, şef şeklinde hitap edilebilmekte. Halbuki ilgili bölüm müdürü şeklinde ifade etmek çok daha doğru olacaktır. Fakat çok ilginçtir ki patronlarca düşünülen; “Usta denildiğinde verilecek ücret ile müdür denildiğinde verilecek ücret arasında uçurum olacağından, usta demek daha ucuz olacaktır.” şeklinde yorumlanabilmekte. Planlamadan kasıt bu olmasa gerek! İşletmeyi bir organizma olarak nitelendirirsek, onu var eden yine çalışanları olacağını unutmadan, hak ettikleri değer gösterilmesi gerekir.

Her işletmenin gerçeği yansıtan Misyon ve Vizyonu olmalı. Öyle ki misyon, İşletmelerin varlık nedenlerini açıklayan, nasıl bir işletme olarak kendilerini görmek istedikleri ve tanımladıkları olgu iken; vizyon ise mevcut durum ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için hedeflenen gelecek imajı yaratmalarıdır (Koçel, 2001, s.92-94). Planlama yaparken bu yaklaşımlar doğrultusunda hareket etmek, rotayı bunlar doğrultusunda oluşturmak önemlidir. Bu ise firmanın kurumsallığının önemli göstergelerindedir. Burada kurumsallık boyutu ise, sadece sözsel olarak belirtilen misyon-vizyon ifadelerinden öte; planlamalarda hayat bulması, stratejik planlamalara yansımaları ile kendini göstermektedir.

Örgütleme

Her yöneticinin belirli bir organizasyon yapısı içinde yer alması ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye uğraşması nedeniyle, “yönetim” ve “organizasyon” birbirlerini destekleyen ve etkileyen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Gündüz, 2008, s.47).

İşletmeler büyüdükçe, yapılması gereken faaliyetler ve bu faaliyetleri yapacak insan sayısı da artar. Yönetim kademeleri ve işbölümü fazlalaşır. İşbölümü genişledikçe çeşitli grupları ve bunların faaliyetlerini ortak amaca ulaşacak şekilde düzenlemek, görevleri dağıtmak, yetki ve sorumlulukları belirlemek önem kazanır. Böylece işletmede amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmesi için faaliyetlerin belirlenmesi, bir sıra ve düzene konularak bölünmesi ile işletmenin organizasyonu ortaya çıkmaktadır (Mucuk, 1998, s.132).

Organizasyon, bir düzen veya düzenlemeyi ifade etmektedir. Organizasyonu iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkileri düzenleyen unsurlar olarak adlandırabiliriz. Organize etme olarak belirtilen örgütleme ise, organizasyon yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetlerin sürecini belirtmektedir. Bu süreç;

- Faaliyetleri verimli ve anlamlı şekilde gruplamak,
- Grupları belli örgüt, kademe ve mevkileri haline getirmek ve
- Bu kademelere çalışanları atamak, safhalarını içermektedir (Koçel, 2001, s.124).

Organize etme bir yönetim fonksiyonudur. Bu fonksiyon, esas olarak organizasyon yapısını sürekli olarak değişen şartlara göre adapte etmeyi amaçlamaktadır; bu yüzden organize etme diğer yönetim fonksiyonlarıyla çok yakından ilişkilidir. Organize etme süreci akabinde ortaya çıkan yapı formal organizasyon yapısıdır. Formal yapı daha önce bilinçli olarak belirli bir hedef doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade eder. Formal organizasyon yapısı önceden bilinçli olarak belirlenen, olması arzu edilen yapıyı ifade eder. Önceden planlanmayan, öngörülme, personelin birbiri ile ilişki kurması sonucu oluşan ilişkiler topluluğu ise informal organizasyon yapısını oluşturur. Formal yapının etkinliğini informal yapı önemli ölçüde etkiler. Dolayısıyla, bir yöneticinin informal yapıyı görmemesi mümkün değildir (Koçel, 2001, s.127).

Organizasyon yapıları belirlenirken, kimin kime bağlı olduğu, yani her bir pozisyonun kime/kimlere talimat verip, kimden/kimlerden talimat alması gerektiği tereddüte yer vermeyecek şekilde açıkça belirtilmelidir. Her bir pozisyona ilişkin yetki

ve sorumlulukların belirlenmesi de, çalışanların işlerini gerçekleştirirken belirsizlik yaşamamaları açısından kritiktir. Yetki ve sorumluluğun birbirine denk olması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile, organizasyonda görev alan her bir çalışan kendisinden beklenen sorumlulukları yerine getirmesini sağlayacak yetkilere sahip olmalıdır. Bu durum yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi olarak adlandırılmaktadır (Dursun, 2004, s.23).

Yönetimin Profesyonelleşmesi

Yönetimin profesyonelleşmesi, işletmenin temel yönetim organlarından itibaren diğer hiyerarşik karar alabilen diğer kademelerinin, uzmanlık ve yeteneklerine göre seçilen bireyler tarafından oluşturulmasını gerektirir. (Dursun, 2004, s.19).

Küçük işletmelerde özellikle işletmenin sahibi ve yöneticisi aynı kişi olduğundan, genelde bu kişiler işletmenin insan kaynağı üretim, satış pazarlama, muhasebe ve finans gibi fonksiyonlarında karar veren tek otorite olmaktadır. Küçük işletmelerdeki az olan iş hacmi ve eleman sayısı yanında, işletme sahibinin yöneticilik anlayışının gerekliliği olan anda işletmenin yöneticisi olması büyük bir sorun oluşturmaktadır. Fakat yöneticilik bilgi ve becerilerine haiz olmayan işletme sahibinin, profesyonel yönetici vekil ihtiyacını doğuracaktır. Bunu yanında işletme sahibinin her ne kadar bilgi ve yetenekleri olsa da artan iş hacmi ve artan çalışan sayısı karşısında iş yükünün artacağı kaçınılmaz olur. Dolayısıyla işletme sahibinin artan bu kapasitesi karşısında önlem almadığı takdirde şirketin iç işlerine yetişememesi sonucu aldığı kararlarda hata yapması, isabetsiz karar vermesi ve iç denetimde yetersiz kalma riski ortaya çıkacaktır (Dursun, 2004, s.19-20).

İşletmelerin ayrı bir tüzel kişiliği olması, bireylerden bağımsız sürekliliğe haiz olunması, en önemli kurumsallaşma gerekliliklerinden birisidir. Ancak unutulmamalıdır ki işletmeyi yaşatan ve geliştirenler tabiki güçlü bir lider yöneticiler ve çalışanlarıdır. Sahip lider ve ailenin varlığıyla işletme varlığı arasındaki ince çizgiyi iyi dengelemek yöneticiliğin bir meslek haline gelmesi noktasında kurumsallaşmadan bahsedebilmek mümkündür (Gündüz, 2008, s.50).

Yönetici; başkalarının nam ve hesabına çalışan, belirlenen hedeflere ulaşmakta çabalayan, işleri organize ederek planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.216). Lider ise insanları belli bir amaç doğrultusunda etkileyen, yönlendiren, sevkeden kişidir. Bir grup insanın kendi bireysel ve grup

hedeflerini gerçekleştirmek için takip ettikleri emir ve talimatlarına uydukları insandır. Dolayısıyla görüldüğü üzere Yönetici ve Lider eş anlamlı tanımlar içermediğinden yöneticilik vasfı olmayan liderler olabileceği gibi, liderlik vasfı olmayan yöneticilerde olmaktadır. Ancak günümüzde arzu edilen, liderlik niteliklerine haiz çalışkan, dürüst, adil yöneticilerdir (Koçel, 2001, s.65).

Kotter; yöneticileri, lidere kıyasla daha işlemsel, resmi ve şekilci olduğu görüşünü savunmaktadır. Öyle ki yöneticilik, birçok durum karşısında kullanılabilir, neden/sonuç ilişkisi ve denenmiş belirgin yöntem ve araçlar bütünüdür. Lider ise, günün koşulları karşısında işletmenin geleceğini planlayarak organize edebilen yaratıcılık becerisine sahip kişilerdir. Liderler, insanların biraraya gelerek takım çalışmasına teşvik eden, motive eden, ilham veren ve yöntemleriyle bu doğrultuda insanları yönlendirebilirler. Yöneticilik, büyük örgütlerin karmaşıklıklar ile düzenli ve tutarlı yönetilmesi biçimidir. Öyleki bu envalde kullanılan araç, bilgi ve becerilerin akademik eğitim programlarıyla geliştirilmesi gerekmektedir. Liderlikte ise çok daha kökten değişimle başa çıkabilen yenilikçi anlayıştır. Kısa vadede küçük iyileştirmelerden çok, geleceğe yönelik iş sonuçları ortaya koyabilmektir. Gelişen teknoloji ile değişen piyasa koşulları karşısında sürekli güncel kalabilmek, daha fazla liderlik anlayışı gerektirmektedir (Akiş, 2004, s.43-44).

İnsana Yönelik Olma

İşletmenin insana odaklı olma özelliğine farklı boyuttan yaklaşabiliriz. Bunlardan birinci sırada olanı çalışanlar açısından insan odaklı yaklaşımdır.

İnsan yönelik yönetim sisteminin temel noktası, çalışanların değerli bir iş gerçekleştirdiklerine inanmalarını sağlamak, yapılan işin önemini takdir etmek, işini ve işletmelerini sevmelerini sağlamak; işletmelerinin faaliyetlerinden ve çalışmalarından gurur duymalarını temin etmektir (Akat ve Atılğan, 1992, s.43). Çalışanların yaptıkları işe inanmaları açısından yaratıcılıklarını sergileyecekleri bir örgüt ortamı oldukça önemlidir.

Yaratıcılığın kullanılmasının günlük iş rutini içerisinde pek mümkün olmadığı durumlar bulunmaktadır. Ancak, işlerin gerektirdiği yaratıcılığı kullanmalarına uygun bir iş ortamında çalışan insanların daha fazla iş doyumunu alarak daha az işten ayrılma niyeti besledikleri saptanmıştır. Bu açıdan yaratıcılığın desteklenmesi için çeşitli yollar denemek önem kazanmaktadır. Bireysel yaratıcılığın desteklenmesi için bireysel öneri

sistemleri oluşturmak kurumlar için uygulanabilir gözükmektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s.53-54). Kurumsallaşmada başarıya ulaşmak için sadece yönetici kadronun işletmenin geleceğini düşünmesi, bu konuda yeniliklere yönelmesi ve yaratıcı düşünceler geliştirmesi yeterli olmamaktadır. İşletmenin her düzeyindeki çalışanlarıyla beraber, işletme çıkarları doğrultusunda geleceği planlamaya ve yeni fikirler üretmeye ihtiyaç vardır. Dolayısıyla yeni fikirlerin sınırlandırıldığı bir kurumda çalışanların verimliliğinden söz edilemez (Taş, 2002, s.17).

Kurumsallaşmış işletmelerin insana yönelik ikinci önemli niteliği ise, müşterilere verilen önemdir. Müşterilerine önem veren işletmeler, her alanda müşteriyi ön planda tutmakta, müşteriye sağlanan hizmetin en iyi olmasından ödün vermemekte ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını her koşulda sağlamayı temel ilke edinmektedir. Bu davranışlar, müşteri odaklı firmalar için güçlü bir müşteri bağlılığı ve uzun dönemde istikrarlı bir satış ve gelir artışı yaratmaktadır (Dursun, 2004, s.27). Bilindiği gibi firmalar artık ürünler ve kalite açısından neredeyse aynı denebilecek hizmeti sunabilmektedirler. Dolayısıyla firmaların kendilerini sektör içinde farklı konumlandırabilmek için katma değer yaratmaya ihtiyaçları vardır. Bu da müşteri boyutunda bakıldığında satış öncesi ve sonrası kaliteli destek servisleri kurma, ilişki odaklı olma, herhangi bir problem yaşandığında çözüm odaklı yaklaşım içerisinde en hızlı ve pratik çözümlerle geri dönüşüm yapabilme ve uzun yıllar müşterilerin ulaşabileceği ve destek alabileceği bir yapıda olmak olarak belirtilebilir. Bu açıdan firmaların bu kurumsallık boyutlarını geliştirmeleri katma değer açısından önemli görülmektedir (Gündüz, 2008).

Kurumsallaşmış işletmelerin insana yönelik üçüncü önemli niteliği ise, kamuoyuna karşı olan sorumluluklarının bilincinde olmaları ve kamuoyunun çıkarlarına ters düşen faaliyetlerde bulunmamalarıdır. İnsana yönelik olmayı başaran işletmeler, çalışanlar, müşteriler ve kamuoyunun gözünde değer kazanmakta ve bu değer, işletmeye başarı, süreklilik ve karlılık olarak geri dönmektedir (Dursun, 2004, s.27).

Örgüt Yapısı

Kurumsallaşma için en önemli faktör örgüt yapısıyla ilgilidir. Öyle ki işletmenin büyüklüğüne, çalışmalarının yönüne, dağıtım kanalları ve geleceğine yönelik genişleme plan, program ve projelerine en uygun yapının kurulmasıdır (Kılınç ve Ertaş, 1996, s.45).

Örgüt yapısıyla ilişkili aşağıdaki altı temel değişken üzerinde durulabilir. Bunlar;

- Uzmanlaşma,
- Kuralların standardizasyonu,
- Personel uygulamalarının standardizasyonu,
- Biçimsellik,
- Merkeziyetçilik,
- Örgüt şekli

Uzmanlaşma, örgüt içerisindeki faaliyetlerin değişik rollere bölünme derecesini; kuralların standardizasyonu, örgüt içerisinde oluşturulan standart ve süreçlerin belirlenme derecesini; personel uygulamalarının standardizasyonu, örgütteki standart hale getirilmiş personel uygulamalarının derecesini; biçimsellik, süreç ve talimatların yazılı olarak ifade edilme derecesini; merkeziyetçilik, yönetim hiyerarşisine bağlı olarak karar merciiinin tepe noktada toplandığını ve son olarak örgüt şekli, örgütün rol yapısını (emir komuta zincirinin uzunluğunu, yöneticilerin kontrol alanının genişliğini, örgüt içindeki teknik ya da destek personelin az ya da çok oluşunu) ifade eder (Telman ve Ünsal, 2004, s.55-56).

Kurumsallaşma, bir tek klasik ve belirli bir örgüt yapısı olmayıp; kurumsallaşmanın anlamı, işletmenin yönetim sistemine, faaliyet alanına ve içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik çevreye göre değişmektedir. Değişmeyen tek unsur güçlü sistemlerle donatılmış, işletmenin gereksinimlerini karşılayabilen örgüt yapısıdır. İşletmenin örgüt yapısı oluşturulurken yönetimin niteliğine, verimliliğine ve etkinliğine dikkat edilmelidir (Akat ve Atılğan, 1992, s.36).

2.6. KURUMSALLAŞMANIN SONUÇLARI

Kurumsallaşma, işletmenin dinamiklerinde ortak kural, standart ve prosedürlerle yazılı hale getirilmiş kendine has kültür oluşturma sürecidir. Öyle ki aslında her işletme kendi farklılıklarını ortaya koyarak diğer işletmelerden ayırt edilirler. Günümüzde zaman içinde artan ihtiyaçlar, işletmeleri kurumsallaşmaya itmektedir. Artık piyasa ve koşullar dünya pazarında işletmelerin var olabilmesi için kurumsallaşma önemli bir unsur olarak görülmektedir (Gündüz, 2008, s.53).

Kurumsallaşma, insan kaynaklarından işe alım prosedürlerinin belirlenmesine, organizasyon yapısının oluşturulmasından, üretim mal ve hizmet sunumuna kadar birçok alanda farklı bakış açılarıyla tanımlanabilmektedir (Gündüz, 2008, s.53).

İç müşteri olan görülen çalışanların bakış açısından kurumsallaşma; “İşletmeye olan güven, işletmenin çalışanlar üzerindeki imajı, çalışanları güdüleme yeteneği, onlara maddi ve manevi güven vermeleri” olarak tanımlanır. İş ilişkilerinde olan kişi veya kurumlar bir firmanın kurumsallaşma göstergelerini, “o işletmenin faaliyetlerinin etkinliğine ve sürekliliğine, işletmenin kendilerine karşı olan hak ve yükümlülüklerinden borçlarını ödeme yeteneği, mal ve hizmet kalitesinde güven, zamanında hizmet ve doğru bilgiler verme yeteneği” ile ölçmektedir (Akat ve Atılğan, 1992, s.17-18). Teorik açıdan bu kadar net tanımlanmakla birlikte, günümüz işletmelerinin önem verdiği kurumsallaşma olgusu işletmedeki çalışanlara net açıklanmadığı durumlarda bazen yanlış olarak algılanabilmekte ve çalışanlar tarafından yeni kurulmak istenen sisteme direnç gösterilebilmektedir (Gündüz, 2008, s.53).

Çalışanlar açısından bakıldığında, kurumsallaşmada bazı problemler yaşanabilmektedir. Kurumsallaşma bazı durumlarda bir amaç olarak görülmekte; kurumsallaşmanın bazı belirgin kısımları (görev tanımları, prosedürler vs.) tek başına kurumsallaşma olarak algılanmakta; kurumsallaşmanın belirli parçalardan oluşan bir bütün olduğu göz ardı edilmekte; tüm kurumsallaşma öğelerine teoride sahip olursa bile pratikte bunlar uygulanmamakta, eksik veya yanlış uygulanmakta ve son olarak kurumsallaşma bürokrasi ile karıştırılmaktadır. Kurumsallaşma konusunda birbirinden farklı bu fikirler, insanların kurumsallaşma konusunda farklı algılara sahip olduğunu gösterir. Bu farklı algıların bir kısmı doğru olabildiği gibi, bir kısmı da yanlış olabilmektedir. Bu nedenle ilk olarak, çalışanlara gerçekleştirilecek değişim hareketini ne olduğu, ne amaçla gerçekleştirildiği ve sonuçlarının neler olacağı açıklanmalıdır. Aksi takdirde çalışanların direnç göstermeleri kaçınılmaz olacaktır (Dursun, 2004, s.36).

Dış müşteriler açısından kurumsallaşma ise; “İşletmenin mal ve hizmetine güven duyulması, hataları zamanında fark edip telafi edilmesi, süreklilik ve çevreye verdiği değerlerle” özdeşleşmektedir (Dursun, 2004, s.37).

Örgüt açısından kurumsallaşma faydaları incelendiğinde, kurumsallaşmış örgütlerin daha sağlıklı ve istikrarlı politika, fiyat, maliyet ve yatırım stratejileri takip ettikleri görülmektedir. Ayrıca kurumsal örgütler sadece bugünkü koşullara uyumu

düşünmemekte, geleceğe yönelikte hazırlıklar yapmaktadırlar. Kurumsal örgütler iç müşteri açısında bakıldığında, çalışanlarının sorunlarıyla daha fazla ve yakından ilgilenmekte, ayrıca örgüt hakkında tam bilgiye sahip olmaları sağlanmaktadır. Örgütlerinin amaçlarını, mevcut durumunu, politika ve değerlerini bilen çalışanlar ise bu açıdan daha sorumlu davranmaktadırlar (Özkaya, 1999, s.59).

Bu açılardan bakıldığında, kurumsallaşmanın firma için önemi büyüktür. Gerek çalışanların belirli sistemlere göre yönetildiklerini bildikleri için daha adil hissetmeleri ve bu nedenle bağlılık davranışlarını daha çok ortaya koymalarını; gerekse firmanın belli prosedürler, kalite el kitapları kullanmalarını, uygulamalarda standardizasyona gitmelerini ve müşteri yönetimi açısından daha sistemsel ve takipçi olmalarını sağlamaktadır (Gündüz, 2008, s.54).

2.7. VEKALET TEORİSİ

Ekonominin bir birimi olan işletmeler muhasebe/finans, satış/pazarlama, siyasal bilim, örgütsel davranış ve sosyoloji alanlarında ve ayrıca ekonomi teorisinin varsayımına dayanan vekalet kuramı teorisinde incelendiğinde, yönetim bilimi ile bütünleştirilerek örgütsel düzeyde uygulamalara da konu olmaktadır (Dil ve Gümüştakin, 2008:302).

“Sahip olma” ve “yönetici” kavramları vekalet teorisinin özünde barındırdığı kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Klasik firma teori modeli, şirketin hem sahibi hem de yönetici olmak üzere tek bir kişinin kârını en üst düzeye çıkaracak şekilde şirket yönettiğini varsayar. Bu modelde firmalar küçüktür ve bu küçük firmaları elindeki müdürlerin menfaatleri, pazar ekonomisinde, görünmez eldeki bilgilendirici, yönetsel ve dağılımcı faaliyetin garantisi olarak görülmektedir. Modele göre; Böyle bir durumda vekil ilişki ve sorun yoktur çünkü kuruluşun (soylu) sahibi, kuruluşun (vekil) müdürüdür. Bununla birlikte, bahsedilen klasik model, üretim faaliyetlerinde uzmanlaşmayı, işgücünde farklılaşmayı ve karar verme otoritesinin otoritesini devreden çıkarmayı engellemektedir. (Semerciöz ve Ayrancı, 2008: 164).

Ancak 20.yy'ın başlarından itibaren piyasaların genişlemesi ve düzenleyici kamu otoritelerince firmaya sosyal sorumlulukların yüklenmesiyle birlikte; geniş bir girişimci tarafından kurularak, genellikle bir aile tarafından yönetilen, şahıs firması ve adi ortaklık gibi dışa kapalı firma yapısından farklı olarak, profesyonel yöneticilerin

istihdam edildiği ve dış kaynak bulmak için menkul kıymet piyasalarından yeni ortaklıkların edinildiği dışa açık firma yapısı gündeme gelmiştir (Turaboğlu, 2002:7). Gerçekten de işin dinamik yapısı, şirketin zamanla diğer insanlar ve kurumlarla yaptığı ortaklıklar, üretim ve hizmetleri çeşitliliği, çok kısa sürede karar alma yeteneği olan iç ve dış çevresel koşullar ve doğru davranma yeteneği. Bütün bunların sonucunda, uzmanlığı olmayan şirkete sahip olan yöneticiler, şirket yönetiminin karar alma gücünü profesyonel yöneticilere ve yönetim kuruluna aktaracaklardır. Bu doğrultuda, işletmenin sahipliği ve kontrolü ayrıdır. İşletmenin mülkiyetle idari kontrolü arasındaki bu ayrım, artan ekonomik ve yönetsel zorunlulukları doğrudan yöneterek işletmelerin idari delegasyonunu vazgeçilmez bir tercih haline getirme yetenekleri sayesinde, profesyonel yöneticilerin beklentilerinin ötesine geçmesine yol açmıştır. İlgili kişiler arasında ilişkilerin kurulmasına yol açan bu ilişkiler, sanayi devriminin bir sonucu olarak büyük ölçekli örgütlerin evrimsel karar alma yetkisinin sonucu olarak asil-vekalet ilişkileri olarak tanımlandı; ister kar ister olsun olmasın, yetkinin başka bir kişiye veya gruba aktarılmasını gerektirir. (Arslantaş ve Fındıklı, 2010: 259)

Örgüt teorisi çerçevesinde incelendiğinde, hissedar (sahip) vekil, müdür vekil veya yönetici olarak hareket eden kıdemli müdür, vekaletname altındaki müşteri satıcısı bağlamında ele alınabilir. Ekonomistlerin bakış açısına göre, vekil kendi çıkarları doğrultusunda hareket eder, akılcı davranış sergiler ve riskten kaçınma eğilimi göstermektedir. Çeşitli teşviklerle motive edilebilir. Bununla birlikte, asıl davranışların değerlendirilip yönetilemediği durumlar vardır. Bu gibi durumlarda, asil ve vekil arasındaki çatışma başlayabilir. İşletme sahibi ve yönetici ayrılır, yönetim profesyonel yöneticileri geçmeye başlarken şirketin performansının kontrol edilebilmesi için kimin, nasıl ve hangi konuda sorulması önemli bir sorudur. Milletvekili merhumun alabileceğinden daha çok bilgiye sahiptir. Asalet, ajanın farklı teşvik ve kontrol tedbirleri ile hedeflere doğru ilerleyip yönlendirmediğini kontrol etmek isteyecektir. Bu problem nasıl çözülür avukat tutumunun karşılaştığı sorunlar arasındadır. (Karayel, 2006: 7-8).

Vekil, asil olan kişi kendi amaçları için çaba göstermekle yükümlü iken, yetkili kişiyi hedeflerine ulaşmaya teşvik eden kişiye atıfta bulunur. Bununla birlikte yöneticiler, hissedarlar ve borç verenlerin öncelikle kendi kişisel çıkarlarını maksimize etmeye çalıştıkları düşünülürse sorun, yöneticinin sahip olduğu kadarının bir problem

olmayacağı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu kişisel ilgi farklılıkları, farklı ilgi gruplarındaki düzeylerde raporlama ve risklerden kaçınma ile ortaya çıkan risk paylaşım farklılıklarını tanımlar ve etik risk ile birleştirilir ve makam problemlerine neden olmaktadır. (Turaboğlu, 2002: 111).

2.7.1. Vekalet Teorisinin Kavramsal Çerçevesi

Vekalet teorisi toplumsal yaşamın pek çok alanında uygulama alanı bulan ve varsayımlarından faydalanılan bir teoridir. Teoride ortaya konan yetki veren-vekil ilişkisi birçok alanda farklı çalışmalara konu olmuştur. Günümüzde ise halen tartışılmakta olan bu konu ile ilgili ilerleyen bölümde literatürde yer alan araştırma sonuçları özetlenerek kavramsal bir çerçeve oluşturulması amaçlanmıştır (Kurt, 2012, s.3).

Tarihsel olarak vekalet teorisi ile ilgili görüşler ve tanımlamalar şu şekilde sıralanabilir (Kurt, 2012, s.4-5);

Modern firma, sahiplik ve yönetim fonksiyonlarının birbirinden ayrıldığı organizasyon birimi olarak tanımlanabilir. Söz konusu ayırım, sahiplik ve yönetim fonksiyonlarını üstlenen gruplar arasında çıkar uyumsuzluklarına neden olur ve söz konusu uyumsuzluklar şirket performansında düşüklüğe yol açar.

Her iki grubun bireysel çıkarları vardır ve davranışlarında kendi kişisel menfaatlerini ön planda tutmaktadırlar. Bu açıdan ele alındığında, uyumsuzlığa neden olan faktörlerin ortaya konması; yani vekalet maliyetlerinin kaynaklarının araştırılması finansal performansa yansıyan olumsuz etkilerin giderilmesi bakımından kaçınılmaz hale gelmektedir.

Vekalet ilişkisinin oluşabilmesi için iki bireyin varlığı gereklidir. Bunlardan birincisi vekildir. Eylemlerden birini seçer ve uygular. Burada önemli olan; vekilin seçtiği davranışın veya eğilimin, hem kendi çıkarını hem de ilişkinin diğer tarafı olan 'yetki veren'in çıkarını etkilediğidir. Yetki veren, ödemelere ilişkin unsurları belirleyen kişidir. Örneğin firma sahipleri ya da hissedarlar atamış oldukları yöneticilere sorumlu olduğu konuları belirtir, ulaşılabilecek hedeflerini ortaya koyar ve yerine getireceği görevin karşılığında elde edeceği karşılığı tespit ederler. Yetki veren taraf; vekil davranışlarını uygulamadan önce, vekilin faaliyetlerinin sonucunda oluşacak duruma göre ödeyeceği karşılığı önceden belirler.

Burada asıl sorun bazı noktaların açık olmamasından, yani her iki tarafın eşit bilgiye sahip olmamasından kaynaklanır.

Yetki veren-vekil ilişkisi bu zamana kadar hukuk kavramı içerisinde değerlendirilmiş fakat günümüzde ekonomi teorisinin de içinde yer aldığı anlaşılmıştır. Geleneksel ekonomi yaklaşımına göre yetki veren ve vekil, davranışlarını kendi sorumluluk alanları içerisinde rasyonellik etkisi altında gerçekleştirirler. Bu teori ile yetki veren- vekil ilişkisine yol gösterici nitelikte olacak noktaların ortaya konması amaçlanmıştır.

Yetki veren-vekil ilişkisi açısından bakıldığında farklı sorunlar da karşımıza çıkmaktadır. Bir yetki verenin birden çok vekili olması durumu buna örnek verilebilir. Her vekil farklı bir davranışta bulunduğu nasıl bir çıktı elde edilecektir? Bu çıktı nasıl değerlendirilecektir? Yetki verenlerin bu çıktıyı yani davranışları doğrudan izleme olasılığı yoktur ve izleme sorununu çözebilmek için bir takım yöntemler geliştirip uygulayabilirler. Aynı durum vekil açısından bakıldığında da söz konusu olabilir. İşte burada asimetrik bilgi denilen kavram karşımıza çıkmaktadır. Yetki verenin, vekilin hareketlerini izlemesi ve bilgi sahibi olması dışında bu hareketin uygunluğu konusunda bir tespit bulunabilmesi mümkün olamayacaktır.

Temel olarak işbirliği halindeki iki bireyden biri vekil olarak belirlenip, bir problemle ilgili olarak diğeri için ve onun menfaati doğrultusunda karar verme yetkisine sahip bir şekilde hareket ederken, ikinci birey menfaatine hareket edilen kişi yetki veren ise vekalet ilişkisi ortaya çıkar. Burada bir yetki devri söz konusudur. Vekalet ilişkisiyle ilgili örnekler düşünüldüğünde genel olarak; sözleşmelere dayalı bütün düzenlemeler; işçi-işveren, devlet-vatandaş örnekleri önemli vekalet ilişkileri olarak sayılabilir. Anonim şirket hissedarları şirketlerine yönetici tayin ederken, vatandaş kendisini temsilen milletvekili seçerken, vekalet teorisinin genel kabulleri kapsamındaki ilişki oluşur ve vekil; yetki veren adına birtakım kararlar verme ve uygulama yetkisine sahip olur. Tam olarak anlatılan biçimde vekalet ilişkisi çerçevesinde çalışılmamış olsalar da genel ekonomi teorisindeki ahlaki sorunlar, vekalet ilişkisinde ifade edilen problemlere ilişkindir. Yani bu problemlerin temelinde vekalet ilişkisinden kaynaklanan sorunlar yatmaktadır (Kurt, 2012, s.5).

Vekalet ilişkisi, bir bireyin (yetki verenin) kendisi adına hareket etmesi için yetki ve sorumluluğunu bir diğere (vekile) bir ücret karşılığında devrettiği bir sözleşme ilişkisi olarak tanımlanabilir. Yetki veren ile vekil arasındaki sözleşme gelir odaklı

olduğunda; vekil, yetki verenin çıkarlarına daha uygun davranmak durumunda kalmaktadır. Eğer burada her iki tarafta kendi bireysel çıkarlarını ön planda tutarsa, yetki veren ve vekil arasında çıkar çatışmaları yaşanacaktır. Her birey doğal olarak kendi çıkarını ön planda tutarak hareket edecektir. Bu durumda vekiller, yetki verenlerin çıkarları doğrultusunda hareket etmeyebilirler. Bu da amaçlananın dışında bir durumdur. Şirketin tamamında sahiplik hakkı olmayan yöneticiler, firmanın ve hissedarların çıkarları yerine kendi bireysel çıkarları doğrultusunda hareket ederek; hissedarlar, kredi kaynakları ve şirket yönetimi arasında vekalet problemleri oluşmasına neden olurlar. Bu problemlerin nedenlerinin araştırılması ve maliyetlerinin ortaya çıkarılması firmanın amaçlarına ulaşması açısından kaçınılmaz olmaktadır. Bu problemlerin ortaya çıkardığı maliyetlerin şirket açısından olumsuz sonuçlarına katlanmamak için probleme çözüm yolları bulunmalıdır. (Kurt, 2012, s.3)

Sahiplik ve kontrol yapısı açısından ekonomik organizasyonların oluşturulabilmesi için bu kavramlar etkin bir şekilde ele alınmalı ve farklılıkları vurgulanmalıdır. Bu iki kavramın birbirinden ayrılması sonucunda vekalet ilişkisinden kaynaklanan problemler ortaya çıkar. Sahip konumunda olan şirket sahibi ve kontrolü üstlenen yönetici arasında risk alma davranışları ve riski üstlenme bakımından farklı davranışlar görülür. Bu farklı davranışların dayandırıldığı çıkarlar ve amaçlar farklı bireyler için değişecektir. Bu değişim olumsuzluklara yol açar. Sahiplik ve kontrolün ayrı olarak oluşturulduğu bu yapı etkin bir ekonomik organizasyon yapısı olarak açıklanabilir. (Kurt, 2012, s.5)

Vekalet teorisi iktisat ve finans gibi alanlarda birçok bilim adamı tarafından incelenmiştir. İktisat alanında 1971’de Spence ve Zeckhauser, 1984’te Coase ve 1985’te Williamson tarafından; finans alanında ise 1976’da Jensen ve Meckling ve 1980’de de Fama tarafından incelenmiştir. Söz konusu çalışmalarda, vekalet ilişkisinden doğan iki ana problemin çözümüne odaklanılmıştır. Bunlardan birincisi, yetki veren ile vekil arasındaki amaç birliği çatışmaları ve ikincisi ise vekilin gerçekten ne yaptığının doğrulanmasının maliyetli ve zor oluşudur. Sorunun temelinde; vekilin gerçekten uygun davranışta bulunup bulunmadığının ortaya çıkarılması problemi vardır. Ayrıca farklı risk alma davranışlarına sahip yetki veren ve vekil arasında, risk paylaşımı söz konusu olduğunda problemler ortaya çıkabilecektir. Yetki veren ve vekil, farklı risk alma davranışlarına sahip olmaları nedeniyle farklı kararlar verebilecektir (Kurt, 2012, s.5).

Vekalet Teorisi'nin anahtar düşüncesi, yetki veren-vekil ilişkisinin bilgi ve risk alma maliyetlerinin etkin organize edilmesinde temel olarak kullanılabileceğidir. Analizin birimi ise yetki veren ve vekil arasındaki sözleşmedir. Teorinin dayandığı insani varsayımlar; kendi çıkarını düşünen birey, sınırlı rasyonellik ve riskten kaçınma davranışıdır. Organizasyonel varsayımlar ise gruptaki amaç farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar, etki kriteri olarak etkinlik ve yetki veren ve vekil arasındaki farklı bilgilendirme düzeyleridir. Bilgiye ilişkin varsayım ise bilginin satın alınabilir bir emtia olduğudur. Sözleşme ilişkisinden doğan problemler ise manevi zarar, ters seçim ve risk paylaşımıdır. Problemin genel olarak kapsamı ise amaçları ve risk alma davranışları birbirinden farklı olan yetki veren ve vekil arasındaki ilişkiler ve ödemeler, düzenlemeler, liderlik, izlenim yönetimi, bilgi uçuruculuğu, dikey bütünleşme, transfer fiyatlandırması gibi konularda ortaya çıkan uyumsuzluklardır (Kurt, 2012, s.6).

1960'lı yıllarda ve 1970'li yılların başlarında, bazı ekonomistler bireylerdeki ve gruptaki risk paylaşım konusunu keşfederek bu konu üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır. O dönemler için yeni olan bir konu olan risk paylaşımı problemi; işbirliği halinde bulunan bireylerin, risk alma davranışına ilişkin olarak farklı algı ve tutumları olduğunda ortaya çıkan bir durumdur. Risk paylaşımı problemi esas olarak; kendi çıkarı doğrultusunda faaliyette bulunan yetki verenin risk alma davranışı ile yetki verenin faydasına faaliyetlerini sürdüren vekilin risk alma davranışlarının farklı olması durumunda ortaya çıkan problemi ifade etmektedir (Kurt, 2012, s.6).

Burada üzerinde durulması gereken nokta, vekilin risk alma isteğinin fazla olmasının sebebinin işini kolayca değiştirme şansının olmaması, yetki verenin risk alma isteğinin az olmasının sebebi ise, yatırımlarını kolayca başka bir alana yönlendirme fırsatının bulunmasıdır.

Vekalet teorisinin temel problemi olan asimetrik bilgi kavramı kapsamında olan yetki veren-vekil ilişkisinin temel problemleri; manevi zarar, ters seçim olarak sıralanabilir. Sözleşme tercihlerine ilişkin olan bir diğer problem ise davranış merkezli sözleşmedir.

Vekilin, yetki verene göre yapılan işle ilgili daha fazla bilgiye sahip olması ve rasyonellik varsayımının hakim olması, vekilin yetki vereni davranışları ile ilgili yanılma ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Manevi zarar, vekilin yetki vereni doğru bilgilendirmediği ya da yanıltıcı davranışlarda bulunduğu durumu ifade eder. Manevi

zarar vekilin performansını ölçmekten, sigorta poliçeleri akabinde gerçekleşen hasar karşılama faaliyetlerine kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Ancak basit bir örnek ile ifade etmek istenirse; doğa bilimleri alanında görev yapan bir araştırmacının, yetki verenin teknik bilgi eksikliğinden ötürü anlamasının mümkün olmadığı bir araştırmayı, esasen kendisi için, kendi faydasına yapıyor olması durumu örnek verilebilir.

Bu durumda yetki veren, esas faaliyet konusu ile ilgili yapıldığını düşündüğü çalışmanın aslında araştırmacının bireysel bir işlemi olduğunu fark edemeyecektir (Kurt, 2012, s.6-7).

Vekalet teorisinin dayandığı temel düşünce, yöneticilerin firma ile ilgili olarak sermaye sahibi hissedarlardan daha çok bilgiye sahip olmalarıdır. Sürekli olarak kontrol edilememelerinin bir sonucu olarak kimi durumlarda kişisel menfaatlerini şirket çıkarlarının önünde tutabileceklerdir. Vekalet teorisi, konuya taraf olanların çıkar uyumsuzluklarının ortadan kaldırılmasına yönelik birtakım önlemler geliştirir. Vekalet teorisi, temel olarak yetki veren-vekil ilişkisini risk paylaşımı problemi açısından ele alır. Bir birey ya da grup adına harekette bulunan kişiye vekil, vekalet veren kişi ya da gruba ise yetki veren denilmektedir. Vekalet veren asil ile vekil arasındaki ilişki ise vekalet ilişkisidir. Vekalet Teorisi'ne göre vekiller; kendine hizmet eden, fırsatçı ve riskten kaçınan bir davranış gösteren kişilerdir. Yetki veren ise kendi çıkarlarını düşünen fakat risk alma davranışı açısından nötr olarak açıklanır. Vekalet Teorisi'ne göre vekiller yöneticiler, yetki veren ise firma sahipleri olarak düşünülebilir. Vekalet teorisinin temel yaklaşımı, vekillerin risk davranışlarının değişebilmesi ve kendi çıkarlarını düşünen fırsatçı yapılarından uzaklaştırılabilmeleri için onların çeşitli yollarla motive edilmeleri gerektiğidir. Kendi şahsi çıkarları yerine firma çıkarlarını düşünen ve yetki veren ile amaç birliği sağlayan bir vekil ancak birtakım motive edici etkenler altında bu davranışı sergileyebilir (Kurt, 2012, s.6).

Özetlenen tüm çalışma sonuçlarından hareketle sonuç olarak vekalet yaklaşımının ana fikri; yöneticilerin işletme hakkında bilgi ve sırlarının oluşundan çok sonucuyla ilgilenen işletme sahiplerinden daha çok bilgiye sahip olmaları ve devamlı olarak kontrol altında tutulamamalarından dolayı bazı konularda kendi çıkarlarını örgütsel çıkarların önünde tutabilecekleri şeklindedir. Bu yaklaşım, taraflar arasındaki çıkar çatışmalarını inceleyerek, ortadan kaldırılmasına yönelik birtakım önlemler geliştirir. Söz konusu tüm çalışmalarda iki ana problemin üzerinde durulmuştur; bunlardan ilki

yetki verenin ve vekilin amaçlarındaki çatışmalardan ve çıkar uyumsuzluklarından ortaya çıkar ve yetki verenin, vekilin gerçekte ne yaptığını izlemesi zor ve maliyetlidir. İkincisi ise farklı tarafların yani bireylerin farklı risk alma davranışlarına sahip olmasıdır (Kurt, 2012, s.6).

2.7.2. Asil-Vekil Davranışlarına İlişkin Temel Varsayımlar

Yetki veren-vekil yaklaşımının temel önermesi, yetki veren ile vekil arasında davranış merkezli en uygun sözleşme sisteminin gerçekleştirilmesidir. Bu noktada eşleştirilen iki öge davranış ve bu davranışın neticesinde elde edilen gelirdir. Vekil davranışının neticesine göre ücretlendirilmekte, performans ön plana çıkmaktadır. Yetki veren- vekil yaklaşımının en basit modeli üç temel direğe bağlıdır; yetki veren-vekil arasındaki amaç çatışması, sistemin elde ettiği ve ölçümü kolayca yapılabilen gelir ve son olarak, vekilin yetki verenden daha fazla risk alma isteğine sahip olması durumudur. Yetki veren- vekil arasındaki amaç çatışması, rasyonel insan varsayımına dayanmakta ve çıkarlarını maksimize etmeye çalışan her iki bireyin sistem içerisindeki çatışmasına işaret etmektedir. Ekonomik alanda faaliyet sürdüren örgütlerin temel amacı gelir elde etmek olduğundan, nihai hizmet ya da ürünün maliyetleri ile getirileri karşılaştırılarak nihai gelire ulaşılmakta ve örgütün başarısı ölçülmektedir. Diğer nokta ise her iki bireyin farklı risk alma davranışlarına sahip olmasıdır (Gül, 2009: 36).

Yukarıda sözü edilen farklılıklarına rağmen her iki yaklaşımda birbirinin tamamlayıcısı olarak asil ve vekil arasındaki vekalet ilişkisinin analizinde ortak paydada birleşirler. Pozitif vekalet teorisi, farklı sözleşme çeşitlerini tanımlarken; yetki veren-vekil teorisi, riskten kaçınma, sonuçların öngörülememesi ve bilgi asimetrisinin farklı seviyelerinde hangi tür sözleşmenin daha etkili olacağı üzerinde durur. Bir diğer ifadeyle; her iki yaklaşım da, kendi çıkarlarına dönük yaşayan bireyler arasındaki problemlere yönelir ve herhangi bir sözleşme ilişkisinde tüm vekalet maliyetlerinin azaltılmasını amaçlar (Kurt, 2012, s.11).

Yetki veren-vekil yaklaşımı, pozitivist yaklaşımın aksine davranış odaklı sözleşmeleri, gelir odaklı sözleşmelere göre daha işlevsel bulmaktadır. Davranışlarına göre ücretlendirilen vekilin çıkarı, yetki verenin çıkarlarının en yüksek noktasında doruk noktasına ulaşacaktır. Yetki veren ise değerlendirmelerini yapılan davranışlara göre gerçekleştirecek, kendi faydası sağlandıkça vekilini daha olumlu bir şekilde

değerlendirecektir. Böylelikle yetki veren, vekilin hareketlerine doğrudan müdahale etme olanağını bulacaktır. Genel olarak vekalet teorisinin temel kavramları üzerinden hareket eden her iki yaklaşım arasında çeşitli farklılıklar bulunsa da, çözmeye çalıştıkları problemler ortaktır (Gül, 2009: 36).

Rasyonellik

Akla uygun akılcı anlamına gelen ve Fransızca “rationnel” kelimesinden dilimize geçmiş olan kavram, ekonomi yazınında en az külfete katlanarak en iyi sonucun elde edilmesine yönelik davranışları ifade etmektedir. Sosyal bilimciler tarafından insan davranışlarını anlamak için kullanılan rasyonellik teorisi, uzun süredir ekonominin egemen (dominant) paradigmalarından birisidir ancak diğer disiplinler tarafından da yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır (Gül, 2009: 36).

Temelleri Adam Smith’in The Wealth of Nations -Ulusların Zenginliği- (1776) ile atılan ve daha sonra çeşitli ekonomistlerin önemli katkıları bulunan ekonomik insan ya da rasyonel düşünen insan modeli ekonomik teori ve analizlerde önemli bir yere sahiptir. Buna göre ekonomik insan ile motivasyonel açıdan faydasını maksimize etmeye hedeflemiş, bilgiyi değerlendirme sürecinde ise tamamen rasyonel davranışlar sergileyen bir model betimlenmektedir. Burada rasyonellik ile bilginin elde edilmesinde objektif rasyonelliği, bilgiyi en yargısız eleme yeteneğini, ona sınırsızca ulaşabilmeyi ve de karar verme sürecinde sınırsız hesaplama yeteneğini ve mükemmel bir hafızaya sahip olmayı ifade etmektedir (Kurtulmuş, 1989: 167-187).

Rasyonellik, Williamson (1985: 44-47) tarafından üç farklı boyutta incelemiştir. Güçlü biçimi maksimizasyon üzerine yoğunlaşmıştır. Sınırlı rasyonellik ise orta güçlü biçim olarak geçer. En zayıf biçim ise organik rasyonelliktir. Maksimizasyon üzerine yoğunlaşan en güçlü boyut olan sınırsız rasyonellikten yukarıda söz edilmiştir. Burada kısaca rasyonellik düzeyleri arasındaki farkları göstermek amacıyla orta düzeyde bir boyut olan sınırlı rasyonellik ve organik rasyonellik kavramlarından söz etmekte yarar vardır (Gül, 2009: 36).

Sınırlı rasyonellik görüşüne göre insan zihni ve kavrama gücü kısıtlı olduğu için insanoğlu sahip olduğu tüm bilgileri gözönünde bulundurup, sonuca hatasız olarak ulaşamazlar. Bu yüzden optimal karar alabilmek oldukça zor olmaktadır. Kısaca söylemek gerekirse insanlar rasyonel davranışlar içinde olmak isteyebilirler ancak bu tür davranışları kısıtlı olmaktadır. Bunun nedeni yöneticilerin kısıtlı zamana ve eksik

bilgiye ve kısıtlı hesaplama yeteneğine sahip olduklarından dolayı kendilerine açık olan tüm seçenekleri inceleme olanağının sınırlı olmasıdır. Bunun yerine ancak az sayıda seçeneği inceler ve bu seçenekler arasından kısıtlı zaman, bilgi ve hesaplama kabiliyeti koşulları altında “optimumu” seçerler.

Dolayısıyla, üst yöneticiler (firma), “sınırlandırılmış” rasyonalite altında hareket etmektedir (Gül, 2009: 36).

En zayıf boyut olarak organik rasyonalite ise modern evrimci yaklaşım ve Avusturya okulu ile ilgilidir. Evrimci yaklaşım, büyük bir karmaşıklık ile yüz yüze geldiklerinde yöneticilerin göreceli olarak basit karar verme kurallarına başvurduklarını ve çevrelerine yavaş, karasız ve bazen çelişkili karşılık verdiklerini belirtmektedirler (Gül, 2009: 36).

Vekalet teorisini oluşturan asil-vekil ve pozitif vekalet teorisi yaklaşımı ekonominin rasyonel ve kendi çıkarlarını maksimize eden birey olarak tanımladığı homo economicus varsayımından başlar (Aksoy, 2010: 3). Bu varsayımlar altında insan gerçek insan değildir, fakat açıkça istek ve tercihlerini yansıtan fayda haritalarına sahiptir ve çıkarıcılığa dayanan sınırsız rasyonelliği ile söz konusu istek ve tercihlerini tatmin etmeye çalışır. Bu durum asil- vekil yaklaşımında daha açık ve biçimsel olarak görülmektedir. Asil-vekil yazını, asili kendi refahını maksimize etmek isteyen amir konumunda bir kişi olarak betimlerken, vekili ise kabul edilmiş ‘yeterli’ bir ücret karşılığında asilin isteklerini yürütmekten sorumlu bir kişi olarak tanımladığı hiyerarşiye dayalı bir hipotezle başlamaktadır. Söz konusu durum belki de ‘fayda rezervasyonu’ olarak ifade edilebilecek olan asilin fırsat maliyetiyle ilgili bir durumdur. Asilin refahının mümkün olduğunca yüksek olabilmesinin koşulu vekilin refahının mümkün olduğunca düşük olmasına bağlıdır. Pareto teorisi anlamındaki etkinlik teorisinin ana amacıdır. Bu amaç vekile yapılan harcamalarda verimsizliği dışlayarak asile fayda sağlayabilir. Fakat bütün teori vekilin ücret sistemini tasarlayan asil hakkındadır ve bu yüzden asil farklı etkili/verimlilik kombinasyonları arasından birisini seçerek üstünlük sağlamaktadır. Daha sonraları daha karmaşık modeller diğer değişkenleri modellerine dahil etmişlerdir fakat onların resmi modeli kullanarak eriştikleri oldukça sınırlıdır. Tanılama ve bağlılık gibi rasyonellikte Simon (1947) tarafından dikkate alınmış olan değişkenler veya ‘diğer insanların refahını önemseme’ vekalet teorisi tarafından dikkate alınmaz. İnsan, Vekalet teorisinin rasyonelliği mi

yoksa sınırlı rasyonelliği mi varsayım olarak kabul ettiği yazında tartışmalı bir konudur.

Kimi yazarlar teorinin sınırlı rasyonellik ilkesini kimileri ise rasyonellik ilkesini varsayım olarak benimsediğini belirtmektedir (Karabıyık, 2011).

Pareto etkinliğinde, bir toplumda, üretim ve tüketimin yeniden dağıtımını yapılarak bir kimsenin refahı arttırılmak istendiğinde, eğer başkalarının refahını düşürmeden bunu sağlama olanağı bulunmuyorsa, o toplumda etkin kaynak dağılımının sağlandığını belirtilmektedir (Seyidoğlu, 2006: 390).

Bilgi Asimetrisi

Geleneksel ekonomi kuramının bilgi konusundaki varsayımı, ekonomik işlemlerde tüm tarafların aynı bilgi düzeyi ve kalitesine sahip olduğu veya bu bilgiyi ek bir yük altına girmeden kolaylıkla elde edebileceği biçimindedir. Ancak bu varsayımın gerçek hayattan uzak, oldukça yalın ve yüzeysel olduğu kanıtlanmıştır. Daha realist bir yaklaşıma göre bilgi; ekonomik işlem ve pazarlıklarda, taraflar arasında eşit olarak dağılmamaktadır ve işlemin taraflarından birinin diğerine göre daha çok veya daha faydalı bilgiye sahip olunmasıyla ortaya çıkan bilgi asimetrisi, sürecin hem başında hem de tamamlanmasından sonra etkili olmaktadır (Tükel, 2011: 131).

Kusurlu veya yetersiz bilgiden kaynaklanabilecek olan bilgi asimetrisi kavramı, Arrow (1963) tarafından ortaya atılmış, daha sonra “The Market for Lemons*” başlıklı öncü çalışmasında Akerlof (1970), ardından da Rothschild ve Stiglitz (1976), tarafından geliştirilmiştir. Varian (1978), Akerlof(1970) ’un biçiminden bazı değişiklikler yaparak, taraflar arasındaki bilgi sorunlarının önemli sonuçlar çıkartabileceğini göstermiştir. Varian (1978), iki farklı bilgi probleminden söz 2001 yılında asimetrik bilgi hakkındaki çalışmaları nedeniyle Stiglitz ve Spence ile birlikte Nobel ödülünü alan (Akalin ve Dilek, 2007: 37)

Rothschild ve Stiglitz (1976) bu çalışmasında bankalar ile müşteriler arasındaki bilgi asimetrisini ortaya koymuşlardır (Akalin ve Dilek, 2007: 37).

Asimetrik bilgi, işlem tamamlanmadan önce, sözleşmenin imzalanması anında ex ante veya sonrasında ex post bir durum olarak kendini gösterebilir. Ex ante durum (gizli bilgi) tersi seçim ile sonuçlanmaktadır. Ters seçim, sözleşme taraflarının sözleşme imzalanmadan önce ortaya çıkan bir asimetrik bir bilgi sorunudur. Sözleşmenin yapılamadan önce taraflardan birinin bildiği ve diğerinden sakladığı veya diğer tarafın bilmek istesede diğerinden öğrenemediği bilgidir. Ahlaki tehlike ise (gizli eylem) işlem

tamamlandıktan yani sözleşme yapıldıktan sonra (ex post) ortaya çıkan ve saklanan faaliyetlerden kaynaklanan bilgi asimetrisidir (Tükel, 2011:130).

Sonuç olarak muhatap tarafların kendi arasındaki bilgi farklılıklarından ortaya çıkan bilgi asimetrisi kavramı, bilgi avantajına sahip olan tarafın söz konusu avantajı kendi lehine ve karşı taraf aleyhine kullanabileceği bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Vekalet teorisi, bilgi asimetrinin olduğu yerde tersi seçim (adverse selection) ve ahlaki tehlike (moral hazard) sorunlarının ortaya çıkacağını belirtmektedir (Şen, 2006: 2).

Yukarıda sözü edilen ve asimetrik bilgidен kaynaklanan sorunlar gerçekte bilginin gücünün sınırlarını ifade etmektedir. Bilgi yalnızca üretilmek, elde edilmek ve uzmanlaşmakla kalmamakta, fakat aynı zamanda, denetlenmekte, ayıklanmakta ve paylaşılmaktadır. Bu paylaşım sürecinde oluşabilecek sorunlar simetrik olmamakta ve bu durum yukarıda bahsedilen iki asimetrik sorunun kaynağını oluşturmaktadır (Şimşek ve Karakaş, 2007: 23).

Fırsatçılık

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında kurumlarda yer alan fırsatçı davranış konularını çalışmaya başlayan Amerikalı ekonomist Oliver Williamson (1985), “ Kapitalizmin Ekonomik Kurumları (Economics Institutes of Capitalism)” isimli kitabında üç farklı düzeydeki bencil davranış biçimlerinden söz etmiş ve bu davranış Tükel (2011) çalışmasında bu çalışmada tercih edilen “ahlaki tehlike” yerine “moralite riski”, “tersi seçim” yerine ise “yanlış seçim” kavramlarını kullanmayı tercih etmiştir. Bu çalışmada bütünlüğün korunması açısından sözü edilen kavramlar ahlaki tehlike ve ters seçim olarak kullanılmaktadır. Orta şiddet düzeyindeki bencil davranışını “çıkarıcılık (self-interest)”, en zayıf formdaki bencil davranış biçimini ise “sadakat (obedience)” olarak isimlendirmiştir biçimleri içinden şiddet düzeyi en yüksek olanının ise fırsatçılık (opportunism) olduğunu belirtmiştir. Özellikle bilgi paradigmasının modern sosyo-ekonomik sisteme hakim olması ile birlikte sosyal bilimlerde yazınında gelişmeye başlayan ve en genel anlamda bireylerin kendi çıkarlarını kurnaz bir yaklaşımla öne çıkarması biçiminde tanımlanabilecek olan fırsatçılık kavramı, bireysel çıkarlarını maksimize etmeye çalışan kişilerin karşı tarafı aldatma eğilimi içerisinde olmalarını, bilgiyi çarpıtma, verilen sözleri tutmamayı düşünme ve yapar gibi görünme, aslında insanın gerçeğinden farklı olma durumlarını içermekte (Kovacı, 2007: 17), ayrıca az görülse de içinde hırsızlık ve hile gibi eylemleri de barındırabilmektedir. Dolayısıyla

fırsatçı bir davranışın temelinde, bireyin kendisine verilen rol ile ilgili olarak örtülü veya açık bir biçimde diğer kişileri aldatmaya yönelik olarak gerçekleştirdikleri faaliyetleri yer almaktadır. (Hacıfendioğlu, 2005: 80).

Fırsatçılık ile bozulmuş veya eksik bilginin açığa çıkması, özellikle aldatmak, çarpıtmak, gizlemek ve ayrıca şaşırmak için harcanan hesaplanmış bir çaba ifade edilmektedir. Sıkça sözü edilen eksik, bozulmuş, gizlenmiş, yönlendirilmiş bilgi, fırsatçılık ve bilgi arasındaki ilişkiyi incelemeyi gerekli kılmaktadır. Gerçekten de ekonomik birimler arasında yer alan bilgi farklılığı, ekonomik işlemlerde birimlerden birinin diğerine göre daha fazla bilgi sahibi olmasına neden olmaktadır. Bu noktada bilgi asimetrisinin varlığı, ekonomik işlemlerde fırsatçılık oluşması için uygun ortamı oluşturmakta ve ekonomik bireylerin sahip oldukları bilgiyi kişisel çıkar güderek kendi lehine avantaja dönüştürmektedirler (Güvel ve Ata, 2009: 167). Dolayısıyla Sakalaki ve diğ. (2007) de tanımladığı gibi fırsatçılık kısaca bilginin manipüle edilmesidir. O halde bireyler arasında bilgi asimetrisinin olduğu yerde fırsatçılık riski söz konusu olmaktadır (Güvel ve Ata, 2009:171).

Konu vekalet teorisi kapsamında diğer bir deyişle bir tarafın (asil) diğer tarafa (vekil) yetki verdiği değişim ile ilişkilendirilirse teori; vekillerin çıkarlarının asillerle çatışacağı durumlarda vekillerin fırsatçı davranacağı varsayımından doğan sözleşmeye dayalı sorunları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Daha açık ifade etmek gerekirse, insanların fırsatçı ve bencil birer varlık olduğu düşüncesi vekalet teorisinin dayandığı temel varsayımlardandır. Vekalet teorisi, kişiler arasında uyuşmayan amaçların organizasyonlar açısından bakıldığında bu uyuşmazlığın neden ve sonuçlarını incelemeye çalışmaktadır. Dolayısıyla vekalet teorisi bireysel çıkarları düşünme davranışına dayanan bir teoridir. Buna göre, kişiler kendileri için en avantajlı davranışlarda bulunmakta ve bu durum kişilerin sahip oldukları diğer seçenekleri uygulama olasılığını ortadan kaldırmaktadır. Fırsat maliyeti veya alternatif maliyet olarak adlandırılan söz konusu durum, seçilenin değeri ile en iyi alternatifin arasındaki farktır. Bu nedenden dolayı fırsat maliyeti, alınan kararın göreceli öneminin bir göstergesi olmaktadır. Bireysel davranışların dikkatli bir analizini içeren vekalet teorisi, asil ve vekil arasındaki sözleşmelerin daha etkin bir biçimde yerine getirilmesine yardımcı olmaktadır (Kahveci, 2008: 25).

Fırsatçı davranışlar, tarafların aralarında gerçekleştirmiş oldukları sözleşmelere uymamalarına yol açabilir. Sözleşme taraflarından birinin, sözleşmenin diğer tarafı durumundaki kişi/kişilere zarar vermesine rağmen kendi amaçlarına ulaşmak için, kasten gerçekleştirdiği aldatmaya yönelik davranışları ifade eden fırsatçılık kavramına örnek vermek gerekirse; iki tarafın yapmış olduğu sözleşmenin uygulama aşamasında öngörülmemiş bir durum ortaya çıktığında, iki taraf da sözleşmenin ruhuna bağlı kalmaksızın kendi faydalarını arttırmak için çaba göstereceklerdir. Söz konusu durumda, taraflar arasında var olan bilgi asimetrisi sebebiyle sözleşmelere uyulup uyulmadığını kontrol etmek oldukça zor olmaktadır (Orbay, 2002: 559-560). Ancak burada şunu da belirtmekte yarar görülmektedir ki bu vekil ve asilin her zaman fırsatçı bir davranış benimsedikleri anlamına gelmemektedir. Ahlaki kodlar, sosyal normlar, kovuşturma riski ve kişinin itibarı üzerine olası zararlı etkileri fırsatçılığın yayılma eğilimini azaltıcı etkide bulunur ancak tümüyle ortadan kaldırmaz. Yinede asil açısından güven eksikliği fırsatçı davranışlara sahip olmayan, fedakâr vekillere rağmen gerekli olabilmektedir. Eğer asil amacını kesin bir biçimde açıklayamazsa, vekil inisiyatifini ve takdir yetkisini kullanarak amaca ulaşmak zorundadır. Bir örgütte oldukça iyi bir kariyere sahip olan bir vekile alacağı bir karar konusunda oldukça güvenilir. Vekil amaçlara ulaşmak için asilin sahip olduğu insan kaynağından daha fazla yararlanılması gerektiğini düşündüğü bir durumda, asil tarafından gösterilen dürüstlük ve iyi niyet ile vekilin kendine güveni eşleşince, izleme olmaması durumunda vekilin insan kaynaklarını aşırı kullanımına yol açabilir. Dolayısıyla fedakar, iyi niyetli güvenilir vekillere rağmen, onların izlenmesi gerekli olabilmektedir (Ekinci, 2014, s.16-17).

Ahlaki Tehlike (Moral Hazardvekilere)

Sözleşme taraflarından birinin, diğer taraf aleyhine sözleşmeden yarar sağlayacak biçimde davranış değiştirmesi sonucu ortaya çıkan durum ahlaki tehlike olarak ifade edilmektedir. Farklı bir anlatımla ahlaki tehlike; bir tarafın maliyetleri diğer tarafa yüklemekten çıkar sağladığı ve bunu gerçekleştirmek için olanak bulabildiği durumlarda söz konusu olmaktadır (Seyidoğlu, 2006: 384).

İş yaşamında, sözleşme sonrasında oluşan, bilgi asimetrisi ve beraberinde getirdiği belirsizlik, iki taraftan birinin diğeri tarafından gözlemlenememesi durumunu ifade eden saklı faaliyet olarak kendini göstererek ahlaki tehlike sorununa yol açmaktadır (Şimşek

ve Karakaş, 2007: 23). Gerçekten de birçok vekalet ilişkisinde vekillerin genellikle sahip oldukları özel bilgileri çarpıtma eğiliminde oldukları görülmektedir.

Özellikle uzmanlık gerektiren hizmetler ahlaki tehlike sorununu içerebilir. Örneğin, bir dişçiye dişlerin tedaviye ihtiyacı olup olmadığını veya bir avukata avukatlık hizmetlerinin gerekli olup olmadığı sorulduğunda dişçi ve avukatın önerileri bir ahlaki tehlike sorununu içerebilmektedir. Bunun nedeni verecekleri cevabın, onların hizmetlerinden yararlanılmasını gerektirebileceğinden dolayı kendilerinin maddi çıkarlarıyla doğrudan ilgilidir. Bir kişinin, olası bir müşteri olarak uzmanların bu önerilerinin doğruluğunu kanıtlama olanağı ya çok azdır ya da hiç yoktur. Aynı şekilde arabasının sorunun ne olduğunu araba tamircisine soran bir kişi de benzer bir durumla karşılaşmaktadır. Tamirci, işini gereken ölçüde yaptığı sürece sorun olmamaktadır. Fakat tüketiciyi gerekli olandan fazlasını yaptırmaya ikna ettiği takdirde bir ahlaki tehlike sorunu ortaya çıkmaktadır (Seyidoğlu, 2006: 384).

Fontrodona ve Sison (2006: 34) ahlaki tehlike kavramının vekillerin gerçekleştirdikleri bir işte en iyi performansını sergilememesi veya görev veya sorumluluktan kaçınmasını ifade ettiğini belirtmektedirler. Bu noktada ahlaki tehlike; çalışanın işinde önceden üzerinde anlaşıldığı miktarda çaba göstermemesi ve kaytarması durumunu ifade etmektedir (Demir, 2007: 125). Çetin (2010: 190), bu durumun sahtekarlığa kadar gidebileceğini, konuya firmalar açısından bakılacak olunursa, bir işletme yöneticisinin asimetrik bilgiden kaynaklanan işçilerin çabalarını tam denetleyemeyeceğini, aynı biçimde işletme sahibinin de aynı sorunu firma yöneticisi ile yaşayabileceğini ileri sürmektedir. Bu gibi durumlarda ise çalışanlar, işten suretiyle etik kurallara uymayan güdüler peşinde koşarak çaba sarf etmeden etkinsizlik ve verimsizlik gibi gizli faaliyetlerde bulunabilirler. Gizli faaliyetlerin kaynağı asimetrik bilgiye dayanıyorsa ve çalışanlar tarafından özellikle gizleniyorsa ahlaki tehlike söz konusu olmaktadır.

Burada kritik nokta sözleşmenin taraflarının bir mal veya hizmetin özellikleri hakkında farklı bilgilere sahiptir. Asil (işveren) kendi adına eylemde bulunmak amacıyla sözleşme yapan vekil (işçi), asil tarafından ortaya çıkartılmayan ve tespit edilemeyen hareketlerde bulunarak sözleşmeye aykırı hareket etmektedir. Asil ve vekil arasındaki bilgi asimetrisi düzeyi ne kadar çok artarsa bu konudan hareketle refah kayıplarında aynı oranda artacaktır. Üst düzey yöneticilerinin kendi çıkarlarını işletmenin

çıkarlarına tercih etmeleri buna örnek olarak gösterilebilir (Sarıkaya, 2002: 100).

Ahlaki tehlike sorunu asilin vekilin davranışlarını gözlemleyemediği zaman ortaya çıkar. Bunun nedeni vekilin davranışlarının izlenmesinin bir maliyet doğuruyor olması ve vekilin söz konusunu davranışlarının sonuçları asil tarafından tam olarak belirlenememesidir. Asil çıktılar üzerindeki durumu vekilin davranışları ile ilişkilendirememektedir. Daha sonra asil iki tür güçlkle karşılaşacaktır. Birincisi, asil vekilin davranışlarına dayanan bir sözleşme tasarımı gerçekleştiremez. Çünkü bu türden bir sözleşme tasarımının maliyeti asil için, sözleşmenin gerçekleşmesi önünde engel oluşturmaktadır. İkinci olarak da asil sözleşmesini vekilin çıktılarında iki nedenden dolayı dayandıramaz. İlk olarak, asil vekilin davranışları ile çıktı (sonuçlar) arasındaki nedensellikte bir belirsizliğin söz konusu olmasıdır. İkinci olarak eğer asil sözleşmesini vekilin hareketlerini gözleme üzerine kursa dahi vekil bu sözleşmeyi risk kayıtsızlığı yüzünden imzalamak istemeyecektir. Bu durum asilin, vekilin eylemlerine veya gözlemlenmemiş çıktılara dayalı tamamlanmış bir sözleşme tasarımı gerçekleştirmesini engellemektedir. Diğer bir ifadeyle, asil, vekilin bütün davranışlarının sonuçlarını sözleşmeye bağlayamaz (Padilla, 2002: 6).

Tersi Seçim (Adverse Selection)

Ahlaki risk ile yakından ilgili bir sorun olan tersi seçim (adverse selection), bilgi asimetrisinden kaynaklanan ve gerçekleşecek işlemde önce ortaya çıkan bilgi asimetrisinden doğan sorundur (Fidan, 2011: 44).

Gizli bilgidir (hidden information) kaynaklanan söz konusu soruna Akerlof (1970), ikinci el araç piyasası örneği ile açıklayıcı bir yaklaşım getirmiştir. Alıcının araçların kalitesi ve fiyatı konusundaki tahmini davranışı toplum içinde genellenecek ve kalite sinyali olarak algılanacaktır. Buna göre yüksek fiyat iyi kalite sinyali olarak, düşük fiyat ise kötü kalite sinyali olarak algılanacaktır. Ancak kesin olmayan bilgilere dayanılarak yapılan söz konusu tahmini kalite sinyali, piyasanın işleyişini bozan bir unsurdur. Bu durumun bir sonucu olarak, düşük kalite sinyali sebebiyle yüksek kaliteli araçlar piyasadan çekildiğinde göz ardı edilmeyecek bir piyasa etkisizliği ortaya çıkacaktır. Diğer taraftan, zorunluluğa bağlı olarak yüksek kaliteli bir aracın düşük kalite sinyali ile ucuza satılması da bir piyasa etkisizliğidir (Akt. Şimşek ve Karakaş, 2007: 22-23).

Örneğin yüksek sağlık riski bulunan kişilerin en geniş kapsamda sigorta yaptırılmaları tersi seçim sorunudur. Buna göre kalbinden rahatsız olan bir kişi, doktor gerektirmeden

mümkün olan en kapsamlı yaşam sigortası yaptırmak istemektedir. Birey kendisini sigorta şirketinden daha iyi tanımaktadır. Şirket, sağlık sigortaları konusunda tıbbi muayene sonuçları ve kişinin mesleği gibi risk düzeylerine göre farklı sigorta primleri uygulamaktadır. Ancak her grubun içinde oldukça geniş kapsamda değişiklikler meydana gelebilir. Dolayısıyla, ait oldukları grupta ortalama risk düzeylerinin çok üzerinde riske sahip olduğunu bilen kişiler böylece daha kapsamlı sigorta yaptırarak bir ölçüde düşük prim ödemiş olmaktadır. Gerçekte bireylerin ödedikleri primler sigortalandıkları risklerin beklenen maliyetlerinin tümünü kapsamamaktadır. O halde, genel olarak, bir işlemde taraflardan birisi, öteki tarafın sahip olduğu bilgilere sahip değilse veya o tarafın yaptığı önerilerle yanıltılmışsa, bu durum piyasa etkinsizliğine yol açabilmektedir (Seyidoğlu, 2006: 385-386).

Vekilin asil ile iş ilişkisine girmeden önce bazı özel bilgilere sahip olmasından dolayı kaynaklanabilecek olan tersi seçim; işe alma sürecinde, adayın bilgi, beceri gibi özelliklerini yanlış sunmasını ifade etmesi biçiminde somutlaştırılabilir. İş başvurularında, adayın niteliklerini ve niyetini bilmek hemen hemen imkansızdır. Kişinin nitelikleri ve niyeti tam olarak bilinmediği zaman söz konusu kişi tarafından gerçekleştirilen iş başvurusunun değerlendirilmesinde, tersi seçim sorunu ortaya çıkmaktadır. Bir iş başvurusunda iş başvurusu yapan adayın niteliklerini en iyi kendisi bilmektedir. Buna bağlı olarak işveren karar verirken ağırlıklı olarak işe başvuran adayın verdiği bilgilere göre hareket etmektedir (Çetin, 2010: 191). Gerçekten de düşük yetenek ve bilgiye sahip adaylar kendilerini oldukça başarılı ve bilgili bireyler olarak tanıtabilir veya bunun tersi biçimde yüksek yetenek ve bilgiye sahip olan ancak düşük motivasyonlu adaylar ise daha az bilgi ve yetenek gerektiren iş pozisyonlarına başvurabilirler (Karayel, 2006: 11).

Karar verici, ekonomik faaliyetlerin içinde niteliklerinin nasıl olması noktasında asla bilemeyeceğinden dolayı işveren ve adaylar arasında doğru olmayan bir seçim yapılabilir. Eğer süreç, iş için istenilmeyen özelliklere sahip olan adayların seçimiyle sonuçlanırsa, işletme tersi seçim sorunu ile karşı karşıya kalmış olacaktır (Çetin, 2010: 191).

Yukarıda sözü edilen iki asimetrik bilgi sorunu da özünde bilginin gücünün sınırlarını belirtmektedir. Bilgi yalnızca üretilmek, elde edilmek ve uzmanlaşmakla kalmamakta, ancak denetlenmekte, ayıklanmakta ve paylaşılmaktadır. Söz konusu

paylaşım sırasında taraflar arasında meydana gelen dengesizlikler her zaman simetrik olmamaktadır. Denetlemelerin belirli kısıtlar altında kalmasının bir sonucunda asimetrik bilgi sorunu ortaya çıkmaktadır (Şimşek ve Karakaş, 2007: 23).

2.7.3. Vekalet Maliyetleri

İktisatçılar uzun yıllar boyunca faaliyet gösteren her çalışanın ortak bir amaç sergilediğini varsaymakla birlikte, gerçek hayatta çalışan insanların çıkarları farklılaştırılarak ciddi finansal kayıplara neden olabilir. En genel anlamında vekalet maliyetleri olarak adlandırılan bu maliyetler, bir kişi başka bir kişiyi (aracıyı) onun adına çalışmak üzere çalıştırdıktan sonra ilgili taraflar arasındaki çıkar çatışması sonucunda ortaya çıkan bir durumu temsil eder. Örneğin vekili olarak yöneticiler, kesin olmamakla birlikte, asillerin kazancını azaltan bir takım davranışlar içine girebilirler. Böyle bir durumun ortaya çıkma ihtimalini azaltmak için, diğer bir deyişle temsilcilerin bireysel çıkarlarını ön plana çıkaracak ve temsilcilerin izlenmesinden kaynaklanan maliyetlere mülkiyet maliyeti deniyor. (Ayrancı ve Semerciöz, 2010: 341).

Konuyla ilgili olarak verilebilecek örneklerden bir tanesi de Koç Grubunun holdingleşme sürecinde yaşanmıştır. Buna göre holding yapısına yönelme sürecinde, şirket sayısına paralel olarak aile dışı profesyonel yöneticilerin artışına bağlı olarak yükselen vekalet maliyetlerinin en aza indirilmesi o dönemde çaba sarf edilen sorunlardan birisini oluşturmaktadır. Bu bağlamda vekalet maliyetlerini azaltmanın en bilinen yöntemlerinden birisi uygulanmış, profesyonel yöneticiler şirkete ortak edilerek asil-vekil arasındaki uyuşmazlık düzeyinin azaltılması amaçlanmıştır (Özen ve Yeloğlu, 2006: 63).

Jensen ve Meckling (1976: 308) vekalet maliyetlerinin izleme maliyetleri ile sınırlı olmadığını ve izleme maliyetlerine ek bir takım maliyetleri de içerdiğini belirtmektedir. Yazarlar vekalet maliyetlerini, asilce üstlenilen izleme maliyetleri, vekil tarafından katlanılan bağlanma (tazmin edici/garanti sağlayıcı anlaşma) maliyetleri ve iki tarafça da yüklenilen artık/önlenemeyen kayıplar olarak sınıflandırmıştır. Bu kavramlar aşağıda incelenmiştir (Ekinci, 2014, s.21).

İzleme Maliyetleri

Modern ekonomilerde emeğin uzmanlaşması, bilginin uzmanlaşmasını getirdi ve yöneticiler, çoğu zaman kendi alanlarında uzmanları denetlediler. Bu özellikle genel müdürler ve üst düzey yöneticiler için geçerlidir. Üst düzey yöneticiler hukuk, pazarlama, finans, teknoloji, operasyonlar gibi çeşitli alanlarda farklı derecelerde uzmanlık ve tecrübeye sahip olan alt düzey çalışanlarını dikkatlice izlemek durumundadır (Ekinci, 2014, s.21).

Bulunduğu durum vekalet teorisi bağlamında tezahür etmektedir. Buna göre vekalet teorisinin temel varsayımı tarafların müvekkilimle ilgili olarak kendi menfaatlerini en üst düzeye çıkarmaya çalıştıklarıdır. Fakat burada sorun vekilin eylemlerinin çıkarlarına her zaman hizmet etmeyeceğidir. Böyle bir durum daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, ahlaki tehlikeyi içeren bir dizi fırsatçı davranışa sahip olma riskini getirebilir ve bunun tersini de getirebilir. Bundan dolayı asiller söz konusu sorunları yönetmek isteyeceklerdir (Ekinci, 2014, s.21).

Etik tehlike ve başlangıç aşamalı asil-vekil ilişkilerinin olumsuz seçim problemlerini yönetmenin iki yolu vardır. Birincisi, gözetmen / denetçiler veya şahsen avukatın davranışını izlemek için bilgi sistemlerine yatırım yaparak avukatın davranışını kanıtlamaktır. Buna ek olarak vekilin yeteneklerini belirlemek için daha gelişmiş ölçme araçlarını kullandığı belirtilir. Dolayısıyla bu durum denetim ve değerlendirme maliyetlerini kısmen de olsa artırabilir (Güvençer, 2008: 53). Gerçekten de şirket temsilcilerini kontrol etmek istediklerinde, şirket faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olma, kararlar alma ve aralarında iletişim kurmak için kendileri ile iletişim kurma maliyetleri ve şirket yönetimine verdikleri kararlarla karşı karşıya kalırlar. Vekillerin izleme konusunda en yaygın uygulamalardan biri performanslarını gösteren raporların hazırlanmasıdır. Bununla birlikte akademisyenler genellikle, uzmanlık gerektiren raporları değerlendiren teknik bilgiye sahip değildir. İzlemenin etkinliği çok önemli bir varsayıma bağlıdır: izleme, izlenebilecek kadar çok bilgi sağlar. İzlemenin etkili olup olmadığı ampirik bir sorundur (Ekinci, 2014, s.22). Bu tür varsayımlar belirli üretim süreçlerinde veya rutin yazışmalarda yapılabilir. Teknoloji veya diğer gelişmiş durumlarda varsayım şüpheli görünmektedir. Bu durum asillerin denetçiler görevlendirmelerine neden olurken, vekillerin ise bu tür raporları hazırlamak amacıyla harcadıkları zaman ise izleme maliyetlerini oluşturmaktadır (Güvençer, 2008: 53)

Lee ve Wingreen (2010: 27) yerinde davranarak davranışlarını (yöneticiler veya diğer çalışanlar) sınırlandırmak için davranış maliyetlerini asilin çıkarları sınırlamaya yönelik olarak uygulama masraflarını tanımlarlar. Performans raporu sunumunda yöneticilerin bilgi sistemleri kullanması izleme maliyetlerinin bir örneğidir (Ekinci, 2014, s.21).

Soylu vekilin fırsatçı davranışı yönetmesinde uygulayabileceği ikinci yol, vekilin performansı ile ilişkilendirilmesidir. Bir performans ödülle bağlantılı olduğunda, vekil düşük gelire cezalandırılmamakta ve herhangi bir para ödememektedir. Bundan dolayı çözüme dayalı ödeme sistemi soyluluğun ve temsilcinin hedef ve çıkarlarını dengelemek için kontrol aracı olarak hizmet edebilir. (Dil ve Gümüştekin, 2008: 25).

Söz edilen tutumu destekleyen Caniels ve Gelderman (2010: 241), idari denetimde sözleşmeye dayalı düzenlemelerin önemini vurguladı ve sözleşmelerin fırsatçı davranışı iki yönlü olarak etkisiz hale getirdiğini belirtmiştir. Buna göre; birincisi, müzakereler yoluyla anlaşmazlıkları nasıl aşacaklarını ve fırsatçı davranışa karşı yaptırımlar uygulayacağını belirleyebilir. Bir taraf anlaşmaya uymazsa, diğer tarafı daha yüksek bir ödeme tutarı için cezalandırabilir. Bu nedenle taraflar anlaşmaya uymamakla birlikte yasal ve ekonomik sonuçlarını değerlendirmek zorunda kalacaklar. Bu nedenle, her iki tarafın bencilce ve fırsatçı olmasının sakıncalı olacağı düşünülmektedir. İkincisi, sözleşmeler hangi davranışın uygun olduğunu ve hangisinin uygun olmadığını açıklayabilir. Açıklayıcı bir sözleşme, kabul edilemez davranışları belirleyebilir. Bu nedenle, davranış kodlarının anlaşılabilir olduğu ve bir tarafın davranışının sözleşmeye aykırı olduğu daha açık bir şekilde anlaşılacak ve izleme maliyetleri üzerinde zararlı bir etkisi olacaktır. (Ekinci, 2014, s.23)

Brouwer (2005: 6), çalışma saati girdileri yerine çalışanların performansına dayalı teşvik uygulamalarının düzenlenebileceğini belirtmektedir. Yazara göre, performans kişisel bir düzeyde ya da bir organizasyon bağlamında bir grup ya da bir bütün olarak ölçülebilir. Yazarlar, çalışanlar için kişisel seviyede sabit ücret yerine araziye veya üretime dayalı teşvik düzenlemelerinin çalışanları kendi örgütsel hedeflerinden uzak tutarak izleme maliyetini azaltabileceğini vurgulamaktadır (Ekinci, 2014, s.24).

Bağlanma Maliyetleri

Vekalet teorisinde kaçınılmaz olarak katlanılacak maliyetlerin ikinci türü ek maliyetler adı altında incelenir. Ek maliyet avukatın vekilin eylemlerini gözden geçirmesi ve yönetmesinde yardımcı olmaz ancak görevlerini yerine getirme garantisi vermektedirler. Bu nedenle bağlanma maliyeti, vekilin eylemlerinin soylunun yararına olduğu gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, bazı Türk yazarlar "tazminat garantisi sağlayıcı" maliyetleri olarak da kullanılmaktadır (Gülçin, 2011: 8).

Gülçin (2011: 8) bu masrafların yani kayıplarını telafi etmek ve ortaya çıkabilecek zararı telafi etmek için tasarlanmış garantilerin verilmesinden kaynaklanan maliyetleri içerdiğini belirtmektedir.

Bazı yazarlar ek maliyetlerin kapsamına hangi tür masrafların dahil edildiğini de açıklamalarda bulunmuşlardır. Bağlayıcı uygulamaların, vekilin karar alma gücünü sınırlama ve hesapların kontrolünü yapma kabiliyeti gibi vekil üzerindeki sözleşmeden doğan yükümlülükleri sınırlayan hükümler içerebileceğini belirtmektedir. Ek maliyetler arasında, avukatın riski veya vekil ile avukat arasında karşıt amaçlara maruz kaldığında avukat tarafından yapılan masrafların varsayımı yer almaktadır. Örneğin, Fields ve Tirtiroğlu (1991: 41), asilizasyonun değerlendirilmesi için biriktirilen ve gönderilen bilgi maliyeti ve bağlanma maliyetini ifade eder. Bu durumda, vekil, performans için belge ve rapor hazırlama, toplantılara ve seminerlere katılma, diğer çalışanlara eğitim verme, üretim için daha verimli kullanmak yerine bu tür faaliyetleri harcamak için zaman, çaba ve kaynak bağlama maliyetleri dahilindedir. Örneğin, satış görevlilerinin günlük satış faaliyetlerine ilişkin bir rapor sunmaları için harcadığı zaman ve emek, bir mağaza sahibine bir maliyet olarak tanımlanır (Demir ve Bahadır, 2006: 10).

Bağlanma maliyetleri asilin, vekilin gerçekleştirmiş olduğu eylemlerini daha güncel, sık ve direk bilgilendirmesi ve dolayısıyla asilin vekilin hareketlerini bu sayede daha iyi anlaması yoluyla azaltılabilir. Eisenhardt (1989) davranış odaklı sözleşmelerin kullanılmasının çalışanlar (vekiller) üzerinde daha geniş bir kontrol imkanı sağladığını belirtmektedir. Bu tür kontroller amaçlara ulaşmak için kullanılan süreçlere odaklanabilir. Kontroller büyük olasılıkla girdi ve çıktılar, kısa ve uzun dönem amaçlarını, nicel ve nitel kriterler olarak içermektedir. Ouchi (1978) ile Jeager ve Baliga (1985) bu sözleşmelerin yönetsel faaliyetler açısından geniş bir alan sunduğunu ve daha geniş bir yönetsel efor ve etkililik sağladığını belirtmektedir (Ekinci, 2014, 24).

Ancak burada belirtmek gerekmektedir ki yeterli derecede izleme ve bağlanma maliyetlerine asil ve vekil tarafından katlanılmış olsa da bu durum vekilin asilin faydasını maksimize edeceğinin garantisini sağlamamaktadır (Ekinci, 2014, 24).

Önlenemeyen Kayıplar

İzleme ve bağlantı maliyetlerine ek olarak, belirtilen maliyetlerden bir takım kayıplar bulunmaktadır. Nitekim, etkili bir izleme ve bağlama maliyeti çektiğinizde bile, hala kalan kayıplar oluşmaktadır. Başka bir deyişle, maliyetli vekalet sorunlarını azaltmak için belli miktarda para harcansa bile, bu sorunlar tamamen ortadan kaldırılamamaktadır. Dolayısıyla, kaçınılmaz kayıplar olarak adlandırılan bu kayıplar, ilişkili asillerin refahı ile bağlantılı olarak ortaya çıkar ve izleme ve bağlama araçlarının rehberliğinde vekil davranışının tamamen orijinalinin çıkarlarına olacağını garanti etmemektedir. (Kahveci, 2008: 58).

Bu olay soylu ile vekil arasındaki çıkar çatışmasının her zaman ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Örneğin belirli bir miktarda hırsızlık çalışanları tarafından her zaman olur; kişisel olarak eşsiz olan bilgiler daima sızıntı yapar ve çalışanların göstermiş oldukları çaba, işletme sahiplerinin istediği ile nadiren örtüşür. Aslında, önlenemeyen kayıplar izleme ve bağlanma maliyetlerini önlemek için gerçekleştiği için, söz konusu iki maliyetten az olduğu sürece verimli olmaktadır. (Söylemez, 2007: 35).

Turaboğlu (2006: 73) kaçınılmaz kayıpların vasiyeti ile asil arasındaki sözleşmelerin uygulama aşamasında olduğunu belirtmişlerdir. Vekilin kararları ve davranışları soylu çıkarlarıyla en iyi şekilde uyuşmadığında, kaçınılmaz kayıplar ortaya çıkmaktadır. Vekilin Cleveland'da daha verimli bir toplantı yapmak yerine, Honolulu'da daha düşük seviyeli ve maliyetli bir toplantıya katılma masrafı, kaçınılmaz bir kayıp örneği oluşturmaktadır.

BÖLÜM 3 AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

3.1. AİLE ŞİRKETLERİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Son dönemlerde kurum ve kurumsallaşma kavramlarıyla birlikte tekrar gündeme gelen aile şirketleri, ülkelerin büyüme ve gelişme aşamalarında önemli bir rol oynamaktadır. Ticaret sınırlarının ortadan kalkmasıyla birlikte uluslararası alanda rekabet alanı genişlerken, bu doğrultuda hareket eden ülkeler de artık işletmelerinin sadece ulusal alanda değil uluslararası alanda da rekabet edebilmelerini sağlayacak yenilikçi yasal düzenlemeler getirmektedir. Ülkemizde ise bu durum YTTK ve TMS gibi kanun ve uygulamalar ile göze çarpmaktadır. Türkiye genelinde % 90 oranlarına sahip olan aile şirketlerine büyük görev ve sorumluluklar getirecek bu düzenlemelerin ise ne gibi etkiler doğuracağı zaman içerisinde gözlemlenecektir (Elmas, 2015, s.4).

3.2. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI

Geçmişten bugüne süregelen ve gelecek dönemlerde de olacağı gibi; kişinin kendisine, çevresine ve vatanına faydalı birey olarak yetişmesi mutlaka azimle çalışmasına bağlı, bunlara karşı sorumluluğunun bilincinde olması ise hem kendisine hem de vatanına karşı fayda sağlayacak niteliktedir. Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk'ün, "Vatanını en çok seven, görevini en iyi yapandır." sözü, bizlere sahip olduğumuz vatan topraklarının görev bilinci ile sahiplenilmesi gerektiğini ifade eder. Cumhuriyet tarihiyle birlikte yeni atılımlara ve kalkınmalara başlayan ülkemiz, bunları gerçekleştirirken aile işletmelerini arkasına almış ve hala günümüze kadar varlığını sürdüren bu işletmelerle birlikte ticaret hayatına sarılmıştır. Aşağıda Tablo 3.1' de genç Cumhuriyetin ilk patronları gösterilmektedir (Özdemir ve Özcan, 2011, s.150).

Tablo 3.1. Genç Cumhuriyetin İlk Patronları (1923-1929)

* Koçzade Vehbi, Ankara	* Kemal Halil, Mehmet Rıfat ve Şürekası, İstanbul
* Rasihzade Biraderler, Ankara	* Altıparmak Kardeşler, İstanbul
* Birecikli Halil, Diyarbakır	* Giraud ve Alliotti, İzmir
* Mehmet Ali Alevli, Gaziantep	* Aldıkaçtı Yeğenler, Samsun
* Katıpzade Sabri, İstanbul	* Sadıkzadeler, Trabzon
* Raşit-El Katip, İstanbul	* Alisan, Zonguldak

Kaynak: Selim Özdemir, Orta Asya'c s.150 an Balkanlar'a Kobi Niteliğinde Aile işletmeleri, Nisan 2011,

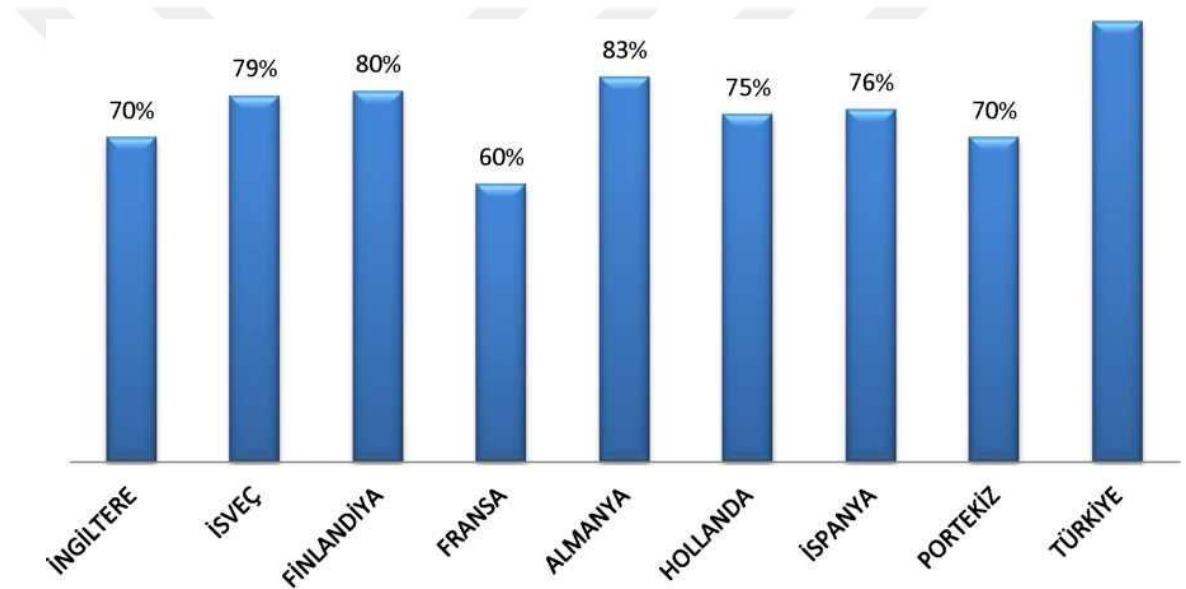
Genç cumhuriyetin ilk patronları, sağlamış oldukları istihdam, başarı ve katma değerlerle hem yeni nesillere birer başarı örneği olmuş, hem ülkenin gelişmesine katkı sağlamış, hem de kendi aile fertlerinin refahını üst düzeye çıkartmışlardır.

Aile şirketleri denildiğinde çok çeşitli tanımları olduğu görülmektedir. Tanımların birbirinden farklı olmasının sebebi farklı bakış açılarına sahip olduklarından. Şirket literatüründe aile servetinin mülkiyeti, kan bağı yönetimindeki söz sahipliği ve benzeri diğer unsurlar dikkate alınarak tanımlanmışlardır. Moore ve Longenecker'e göre, aile şirketini; aile ve şirketin ayrı düşünülmemeyeceği, işin ve ailenin bir bütün olduğu görüşünü savunmuşlardır. Bir diğer tanıma göre, aile şirketleri, şirketin amaç ve çıkar birliğinde hem fikir olduğu bu durumu şirket politikalarına yansıtan aile bireylerinin en az iki nesil boyunca aileye ait kalmasını sağlayabilen şirketler kurumsallaşabilen aile şirketleridir. Donnelley'in tanımı, aile üyelerinin ilişkileri ve bu ilişkilerin işletme süreçler, ne yansımaları içerirken, Bength Karlöf ve Ö. Teoman mülkiyet temelinde şekillenen bir tanım ortaya koymuştur. Bu tanımda belirtildiği üzere, aile şirketi servetini dağıtmamak, muhafaza edebilmek için kurulmuş bir şirket türü biçimidir. (Günver, 2002, s.14).

Aile şirketlerini, aile üyeleri, bireyleri ve şirketin bileşiminden oluşan interaktif bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Potopsky ve Bork ise, aile şirketleri kavramını kan bağı ölçütüne dayanacak biçimde tanımlamışlardır. İki tanımda da, aile üyesi olan kişilerin şirket yönetiminde görev alması üzerinde durulurken, Bork'un tanımı, Potopsky'nin tanımı kapsamında yer alan girişimci ve çocukların yanı sıra; doğumdan evliliğe ya da

aile ile birebir yakın ilişki içindeki kişileri de aile şirketi tanımı kapsamının içine almaktadır (Karpuzoğlu, 2004, s.18).

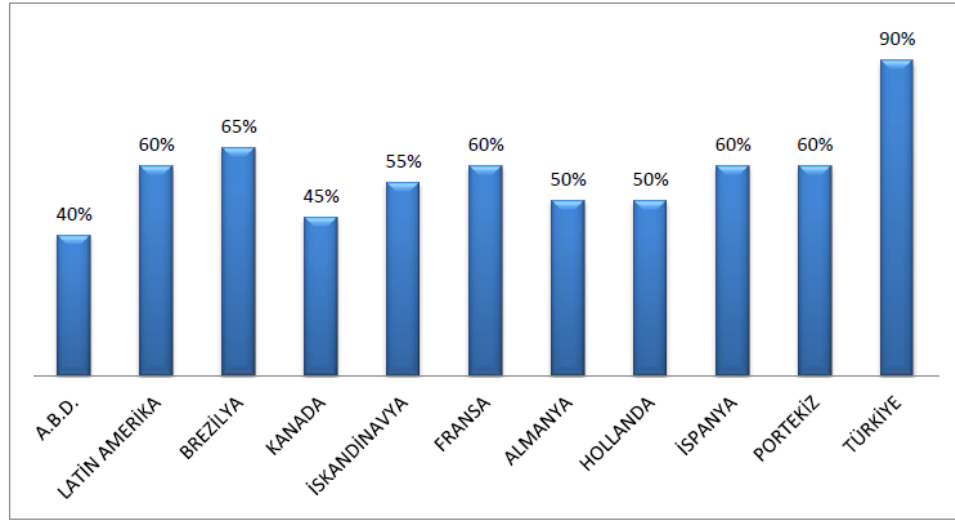
Şu ana kadar ortaya atılmış tanımlardan yola çıkılarak aile şirketi kavramına ilişkin şu özet tanıma ulaşılabilir: “Bir aile şirketi, ailenin gelişimini teşvik etmek ve / veya aile geçiminden sorumlu olan kişinin idare ettiği mirasın dağılmasını önlemek için kurulmuş bir şirkettir ve idari adımların önemli bir kısmı aile üyeleri tarafından doldurulur; Aile üyeleri büyük ölçüde alınan kararlardan etkilenmekte ve aileden en az iki nesil istihdam edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004, s.19).” Aile şirketleri, buldukları ülkenin başta ekonomi olmak üzere, sosyal ve siyasal yaşamı açısından büyük bir önem teşkil eder. Bir sonraki kısımda aile şirketlerinin ekonomi içindeki yeri ve önemini değinilecektir.



Şekil 3.1. Aile Şirketlerinin Ülkelere Göre Dağılımı

Kaynak: Semra Güney, Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar, Mart 2008, s.97.

Şekil 3.1’de görüldüğü gibi, Aile işletmelerinin ülkelere göre payına baktığımızda; İngiltere’de % 70, İsveç’te % 79, Finlandiya’da % 80, Fransa’da % 60, Almanya’da % 83, Hollanda’da % 75, İspanya’da % 76 ve Portekiz’de % 70 seviyesinde olduğu görülür. Ülkemizdeki işletmelerin % 98’inin KOBİ statüsünde olduğunu hatırlarsak, bu oran ülkemiz için yaklaşık 95’lerin üzerindedir; yani ülkemizdeki aile şirketleri % 95 civarındadır (Güney, 2008, s.97).



Şekil 3.2. Aile Şirketlerinin Milli Gelire Katkıları

Kaynak: Semra Güney, Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar, Mart 2008, s.97.

Aile işletmelerinin milli gelire katkıları da oldukça yüksektir. A.B.D.' de aile işletmeleri milli gelire % 40' lık bir katkı sağlarken, Latin Amerika'da % 60, Brezilya' da % 65, Kanada' da % 45, İskandinavya' da % 55, Fransa' da % 60, Almanya ve Hollanda' da % 50, İspanya ve Portekiz' de ise % 60' lar düzeyinde katkı sağlarken, bu oran ülkemizde % 90' nın üzerindedir (Güney, 2008, s.97). Bu oranlar ışığında gerek dış ülkeler, gerekse kendi ülkemizde aile şirketlerinin önemli bir yapı olduğunu gözlemlemekteyiz.

Son dönemlerde bakıldığında aile şirketleri, ailenin geçimini sağlamak gibi öncü hedeflerinin dışında, dış ülkelerle yarışır halde olan, ticari rekabetin uluslararası arenada kimlik kazandığı bir platform şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Devletler tarafından sağlanan bir takım teşvikler de, gerek mevcut işletmeler, gerekse genç girişimciler tarafından iştah kabartıcıdır.

3.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURULUŞ AMAÇLARI

Aile işletmelerinin kurulmasının amaçları arasında; aile bireylerinin fırsatlarla dolu geleceklerini garanti altına alabilecekleri bir yaşam kurmak, ailenin bir bütün olabilmesini sağlamak, aile mirasını ebedi kılmaya çalışarak finansal gücünü korumak, ailenin kendi değerini yaratması, yetenekli ve sadık çalışanları korumak kollamak,

çevreye ve topluma faydalı, sosyal bilince sahip olmak yer almaktadır (Çamköy, 2007, s.26). A.B.D.'de 75 aile şirketi sahiplerinin eşleriyle birlikte yapılan anket sonuçlarına göre aile işletmelerinin kuruluş nedenleri yüzdesel olarak aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Güney, 2008, s.102-103):

- % 34 çocuklarına fırsat yaratmak için,
- % 21 aile mirasını ölümsüzleştirmek için,
- % 15 aileyi bir arada tutmak için,
- % 10 finansal bağımsızlık ve varlık yaratmak için,
- % 8 kendi emeklilik ve kişisel planları için,
- % 6 liyakatli çalışanları korumak için,
- % 5 aileye finansal güvenlik sağlamak için,
- % 1 topluma yararlı olmak için.

Öncelikli kişisel çıkar ve menfaatleri doğrultusunda hareket eden aile şirketleri, sağlamış oldukları istihdam ve başarı doğrultusunda topluma da faydalı hale gelmektedir. Çoğunluğunu aile şirketlerinin oluşturduğu ülkelerde yapılan bu tarz atılımlar, hem atıl duran sermayenin hayata geçirilerek ülke ekonomisinin güçlenip, büyümesini sağlamakta, hem de işletme sahiplerinin kişisel servetlerinin büyümesine zemin hazırlamaktadır.

Aile şirketlerinin kuruluş amaçlarını detaylı olarak inceleyecek olursak şu başlıklar doğrultusunda değerlendirebiliriz (Ak, 2010, s.49-50):

Ailenin Geçimini Sağlamak; Şirketlerin kuruluş gayesi gereği en temel amacı kar elde etmektir. Oysaki aile şirketlerinin temel amaçları arasında kar elde etmekten daha çok ailenin günlük ihtiyaçlarını karşılayacak kazanç sağlamak daha büyük önem arz etmektedir. Kurucu girişimci, ailesinin günlük geçimini sağlamak ve ailenin geleceğinin garanti altına almak için işletmesini kurarlar. Bu nedenler aile işletmelerinin kuruluş dönemlerindeki ilk amaçtır.

Çalışan değil Patron Olmak; Kişinin kendi işinin patronu olmayı istemesi girişimcinin işletme kurmasındaki ikinci büyük etkidir. Kişinin az gelikle başka işletmelerde çalışan olarak patronuyla yaşadığı bilgi asimetrisi gereği artık yönetilen değil, bağımsız hareket edebilme arzusuyla yöneten olmak ve kariyer isteği girişimciliği desteklemektedir.

Sosyal ve Kültürel Açıdan Kendini Kanıtlamak; Ailenin yaşadığı koşullar, kişinin işletme kurmasına destek olurken bazende engel olabilmektedir. Bunlara değinecek olursak, çalışılan işletmenin sağladığı ekonomik fırsatlar ortak paydada birleşebilen aynı niteliklere sahip ortaklıkların oluşumu, yakın dostlukların işletme kurmaları birbirini destekleyen işletmelerin daha başarılı olmaları gibi koşullar kişinin işletme kurma isteğini artırdığı gibi yeterli desteğe ve sermayeye sahip olunmaması, ekonomik, sosyal ve kültürel koşulların güven vermemesi gibi nedenler de yeni işletme kurmayı engelleyen nedenlerdir. Dolayısıyla sosyal ve kültürel çevrenin kişiye etkisi hangi yöndeysse, kişi ya bu durumu kabul edecek yada kendini kabul ettirerek yeni işletme kurmaya teşebbüs edecektir.

Ailenin Bireylerinin Geleceğini Güvence Altına Almak; Aile işletmesini bir çok zorluğa rağmen kuran kişinin, aynı zorlukları ailesinin yaşamaması adına onlara daha kaliteli yaşam standardı sunarak çocuklarının eğitimine önem vererek geleceğini garanti altına almak istemesi doğrultusunda çaba sarf eder. Böylece gelecekte onların yaşam kalitelerini güvence altına almış olur.

Miras Bırakmak; Aile şirketini kuran girişimci kişi, aile fertlerine gelecekte iyi bir miras bırakabilmek ve bu sayede aile bireylerinin geleceklerini güvenceye alabileceğini düşünmektedir. Dolayısıyla aile şirketinin kurucu girişimcisi, zor şartlara katlanarak kurduğu ve geliştirdiği şirketinin elde ettiği serveti çocuklarına miras bırakarak onların aynı hatta daha fazla başarıyla şirketin servetini büyütmelerini bekleyecektir.

Ailenin Adının Ölümsüz Olmasını Sağlamak; Bazı aile işletmeleri ekonomik sistem içinde öylesine uzun kalarak faaliyet gösterirler ki, zamanla işletmenin ismiyle ailenin ismi bir bütün olur ve birlikte anılmaya başlar.

Kısaca, ailenin işletme kurmasını teşvik eden nedenler, ailenin servetini ve geleceğini korumak, evlatlarına miras bırakmak ve onlara iş olanağı yaratmak ile ilgilidir. Ancak bir işletme kurulurken ya da kurulması planlanırken var olan bir yapı varsa bundan cesaret alıp işe koyulmak daha basit olabilir. Çünkü arka planda görülen tablo; deneyim sahibi, çeşitli başarılarla imza atmış, pazara hakim, geçmişten bugüne sürekliliğini sağlayan bir tablodur. Bu durum ve imkanlar, aile bireyinin girişimciliğini daha aktif bir şekilde ön plana çıkarabilir. Ancak birey tarafından örnek alınan aile; hayatını ve devamlılığını işletmelerde ücretli çalışan olarak sağlamışsa yani öncesinde girişimciliğe dair bir atılımda bulunmamışsa, atılımı planlayan birey, düşüncelerinde ve

önüne gelecek fırsatlarda bu durumu göz önüne alarak daha temkinli davranabilir. Bunun da temel nedeni, eldeki birikimin zarara uğrayarak yok olup gitme endişesidir. Her ne kadar bu durum her aile bireyi için geçerli olmasa da aile fertlerindeki hakim olan düşünce bu şekilde eğilim gösterir.

Hukuksal yönden değerlendirildiğinde aile şirketi kavramının gerek kanun nezdinde gerekse hukuk nezdinde geçmediği görülür. Ancak Türkiye' de ağırlıklı kurulan Limited ve Anonim şirketlerinin yönetiminde ve hisse dağılımında ailenin üstünlüğü göze çarptığından bu şirketler aile şirketi olarak adlandırılmaktadır.

3.4. AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN GELİŞTİRİLMİŞ MODELLER

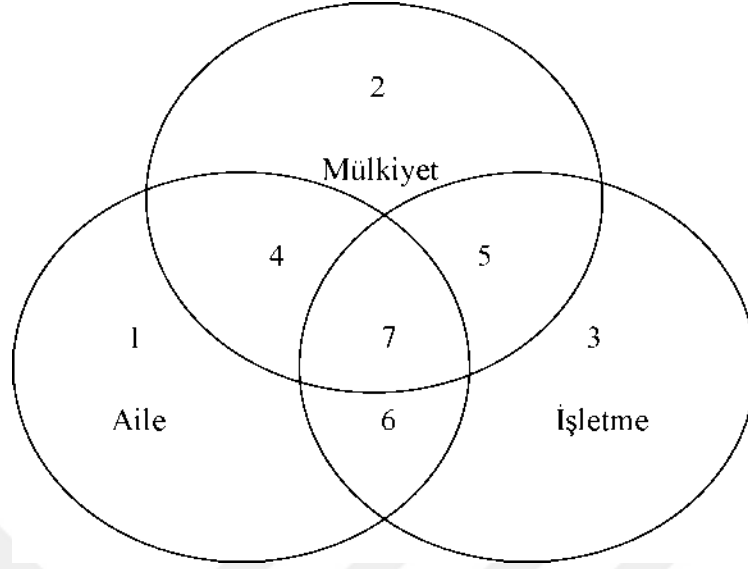
Aile şirketleri için geliştirilmiş sistem modelleri "Aile Sistem Teorisi Modeli" ve "Üç Daireli Model" olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu modeller aşağıda şu şekilde sıralanabilir.

3.4.1. Aile Sistem Teorisi Modeli

Aile ile işletmenin birbiriyle ilgili olmayan amaçlarının aynı bünyede ortaya çıkardığı sorunlarla ilgilenmektedirler. Aile bireyleri duygusal olarak hareket edebilirler, işletme tamamen maddi amaçlar belirlemektedir. Normal şartlar altında ailenin ve işletmenin amaçlarının örtüşmesi gerekirken, bazı durumlarda bu amaçların çatışması söz konusu olabilmektedir. Bu durum hem işletmeye hemde aileye ciddi zararlar verebilmektedir (Yıldız, 2008, s.15-16).

3.4.2. Üç Daireli Model

"Üç Daireli Model" Tagiuri ve Davis tarafından 1980 yılında Harvard Üniversite'sinde geliştirilmiş bir sistemdir. Özetle, aile sistem teorisi olarak tanımlayabileceğimiz dairesel bir modelleme yaparak işletme içerisindeki 3 ayrı güç dengesinin mevcut olduğuna vurgu yaparlar. Bu güç dengeleri ailenin bireyleri, firmanın personelleri ve firmanın diğer ortaklarından meydana gelmektedir (Günver, 2006, s.18).



Şekil 3.3. Üç Daireli Model

Burada ilk daire aileyi, 2'nci daire iş, 3'üncü daire ise mülkiyeti temsil etmektedir. Daireler birbiri ile iç içe geçer ve hepsi de bir diğeri ile bir şekilde kesişir. Dairelerin kesiştiği alanları da ayrıca oluşan bir alan olduğunu dikkate alırsak 7 farklı alan ortaya çıkmış olur. Bu 7 farklı alanın her birini özellikleri bakımından şu şekilde tanımlayabiliriz (Günver, 2006, s.19):

- 1-Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmıyor,
- 2-Hissedar, ama aile üyesi değil ve şirkette çalışmıyor,
- 3-Şirkette çalışıyor ama ne hissedar ne de aile üyesi,
- 4-Aile üyesi ve hissedar fakat şirkette çalışmıyor,
- 5-Hissedar, şirkette çalışıyor fakat aile üyesi değil,
- 6-Aile üyesi, hissedar değil fakat şirkette çalışıyor,
- 7-Aile üyesi, hissedar ve şirkette çalışıyor.

Bu modelde aile işletmelerindeki çatışmaların sebebi, insanların kendine has özelliklerini, farklı rol gruplarının ikilemleri ifade etmektedir. Bütün aile işletmesinde dairedeki tüm alanları içermese de, birçok alanı barındıracağı için bu model her aile şirketi için düşünülebilir. Modelde farklı güç dengelerindeki insanların farklı çıkarlarını üstlendiklerinden bu kişilerin aile işletmesinden farklı olur. Beklentileri farklı olmasından dolayı insanların arasındaki çatışma kaçınılmaz olur.

3.5. AİLE ŞİRKETLERİNDE DÖNEMSEL EVRELER

Aile işletmelerinde, insan hayatı gibi dönemsel evreler bulunmaktadır. Tüzel kişilik kazanmış işletmelerde gerçek kişiler gibi bir ömür sürmektedir. Dolayısıyla işletmelerde doğar, yaşar, büyür ve ömrü nihayete erebilir. Bu aşamaların aile şirketlerinde islediği evreler işletmenin kurulması, işletmenin büyümesi, profesyonelleşme ve kurumsallaşması, sonraki kuşaklara aktarma ve tasfiye aşamalarını kapsamaktadır. Bu aşamalar aşağıda detaylı olarak değinilmiştir.

3.5.1. Girişimcilik ve İşe Başlama Evresi

Girişimcilik ile başlayan işletmelerin işe başlama evresi, kurucunun örgüt yapısını ve kültürünü oluşturması, yatırım sermayesi arayışı, ürün ve hizmet sunumu evrelerini geliştirmek hedef pazarın belirlenmesi bu evrenin en önemli özelliğidir. Aile şirketlerinde girişimcilik evresinde işletme sahibi lidere çok bağlıdır. Henüz informal yapıya sahip bir görünüm sergileyen bu yapı zamanla ilişkiler ve işler formalleşir. Formalleşme kısaca, bir organizasyonda faaliyetler yürütülürken bir takım ilke ve yöntemlerin izlenmesi ve bu şekilde neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı sorularına ayrıntılı olarak cevap verilmesidir. Bu dönemde işbaşında eğitim ve yetiştirmeye yeterince özen gösteremezler. Diğer aile bireylerinin kendisini girişimci ile karşılaştırmaları söz konusu olduğundan kendilerini eksik hissetmeleri bu evrede aile içinde oluşan kıskançlık ve başarısızlık baskısı ortaya çıkar. Hatta gelecek kuşağın içinde aynı baskı ve kuvvetli duygular kendini tekrar ederek bu evrede görülmektedir (Günver, 2006, s.90).

Kısacası bu evrede aile işletmesi, kurucusu tarafından sahiplenilmiş, tüm sorunları tek başına üstlenen ve işletmeyi yukarılara taşımayı amaçlayan bir yapı içindedir. İşletmede aile kültürünün oluştuğu ve bu değerlerin gelecek nesillere taşınacağı süreç bu evrede oluşur.

3.5.2. Büyüme ve Gelişme Evresi

Aile işletmesinin daha ilk girişimi başarıya ulaştıkça, aileye geri dönüşüde ekonomik açıdan yansır. Aile işletmeyi destekledikçe işletme de aileyi destekler. Karşılıklı bu etkileşim, işletmenin her geçen gün büyüyerek gelişmesini sağlar. Özellikle üretim ya da

pazarlama odaklı işletmelerin adeta kartopuna benzeyen katlanarak büyüme modeli olduğu gözlemlenmektedir. Çok kritik olan bu aşamada aile işletmesi sanki bir yeniden doğuş, güçlü bir ivme kazanma, yeniden şahlanarak gelişme dönemidir. Öyle ki çoğu aile işletmesi, bu büyüme ve gelişmeyi görecektedir kadar uzun yaşayamaz. Nitekim yapılan araştırmalarda görüldüğü üzere her 100 aile işletmesinin ancak 60'ı bu aşamaya ulaşabilmektedir. Bu aşamada bulunan aile işletmeleri, üretim gerçekleştiriyorsa yeni fabrika alanları açmaya, yeni mamul veya hizmet sunmaya, ticaretle uğraşılıyor ise yeni hedef pazarlara ulaşmaya çalışır (Fındıkçı, 2011, s.22-23).

Bu aşamada girişimci ve hissedarlarının şirkete bakış açıları, şirketin gelişmesi ve büyümesine katkı sağlayan en önemli etken olur. Fakat her dönemin kârı veya zararı birbirinden farklı olacağından, bu dönemler arasında sağlanan kâr, ortaklara dağıtılmayarak işletmenin finansal yapısının güçlenmesi adına şirketin bünyesinde bırakılırsa, işletmenin çok daha büyümesine ve gelişmesine olumlu katkı sağlar. Bu gelişmeler sonucunda işletmenin de genişlemesi söz konusu olur. İşletme merkezinin yanında farklı illerde ve ilçelerde şubelerin açılması, istihdamın artması, lojistik alanda güçlenme vb. daha fazla gelir getirici unsurun bu dönemde şirketin büyüyerek güçlenmesine olanak sağlar.

3.5.3. Profesyonelleşme Evresi

Firmalar bu evreye geldiklerinde aile üyelerinin yetersiz kaldığını görmekte, bazı konularda profesyonel yöneticilere ihtiyaç olduğunu farkında olmaktadır. Bu sayede büyümenin daha sistemli ve daha sağlıklı olabileceğinin farkında olmaktadır. Bu aşamada büyümenin daha hızlı olması söz konusu olmasa da büyüme devam etmektedir ve kontrollü olarak büyümektedir. Yine bu aşamada olan ve bu aşamanın gereklerini yerine getiren firmaların dış borçlanma oranlarında da bir azalma gözlenmektedir. Profesyonel yöneticiler arasındaki koordinasyon ve işbirliğinin aile üyelerine nazaran daha fazla olduğu, işletme faaliyetlerinin daha düzenli olduğu, iç kontrol yapısının daha sağlıklı işlediği, işletmede çalışan diğer personellerin ne yapmaları gerektiği konusunda daha bilinçli hareket ettikleri söylenebilir.

Profesyonelleşme ile birlikte gelecekle ilgili planlar daha gerçekçi yapılabilmektedir. Piyasanın fırsatları ve riskleri daha iyi analiz edilebilmektedir. Yapılmış olan

bütçelemeler piyasa gereklerine uygun olarak daha kısa sürelerde, işletme içi bürokrasi ile uğraşmadan gerekli düzeltmeler yapılabilir (Gümüştekin, 2004, s.521-523).

Profesyonelleşme evresine ulaşmış olan aile şirketleri, artık pazarda büyük rakiplerle rekabet edebilir hale gelen bir kimliğe ulaşır. Ticaretini sağladığı ürün veya mamuller belli bir markayı temsil eden, geniş yelpazeli, tüketici sorunlarını dikkate alan, profesyonel bir kadronun emeği şeklindedir. Ancak bu evreye ulaşmak her aile şirketine nasip olmadığından, meşakkatli bir süreçten geçmeyi gerektirir.

3.5.4. Yeni Kuşaklara Devir Evresi

İlgili döngünün son aşamalarından birisi yeni yetişen nesile devir sürecidir. Burada özellikle vurgulanan nokta yeni nesilin işleri eski aktif ve başarılı dönemlerine döndürebileceği düşüncesidir. Çoğu aile şirketine başarılı olamadığı da göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur. Burada önemli olan yeni nesile devir değil, yeni nesilin ne kadar profesyonel olduğudur. İşletme bir arayış içerisindedir. Ve bulunan çözümlerden bir tanesi ve aile üyeleri için en önemsenen durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple aile üyelerinin yurt dışında iyi okullarda eğitim almaları, şirket bünyesinde farklı birimlerde görev almaları ve işi öğrenmeleri adına daha önceden çeşitli faaliyetler yapılmaktadır.

Aslına bakıldığında bu pekte istenen bir tablo değildir. Çünkü işletmenin kuruluşunu ve devamını sağlayan aile ferdi, işletmeyi yeni nesle bıraktığı takdirde işlerin eski düzen ve özveriyle yürümeyeceğini düşünür. Ancak insanoğlunun sahip olduğu ömür, bir bakıma bu durumu zorunluluk haline getirir. Geleceğin önceden düşünülerek planlanması halinde bu kaygılar ortadan kaldırılabilir (Fındıkçı, 2011, s.26). İşletmenin devredileceği yeni kuşağa, işletmeye fayda sağlayıcı eğitimin kazandırılması, küçük yaşlarda işletmenin gelecek sahiplerinin olacağı bilincinin yerleştirilmesi, bireyin işi erken yaşlarda sahiplenmesini sağlar. Ancak tüm bu planlamanın yapılmaması da doğal olarak kaygıların beraberinde gelmesine neden olur. Nitekim aile şirketlerinin yeni kuşaklara devri de % 20 ile % 30 oranlarında gerçekleşmektedir. Yani bu oranlar bize aile şirketlerinin çoğu zaman yeni kuşaklara devredilmeden yok olup gittiğini göstermektedir. Dolayısıyla ailenin başına geçmesi beklenen gelecek neslin küçük yaşlarda ele alınarak yetiştirilmesi gerekmektedir.

3.5.5. Tasfiye Evresi

Her ne kadar istenmese de hemen hemen tüm işletmelerin karşılaştığı bu durum işletmenin son aşaması tasfiye evresidir. Dünyada çok az aile şirketi uzun süre faaliyetine devam edebilmektedir. Tüm işletmeler sonsuz ömre sahip olacakmış gibi kurulmuş olsa da gelişip büyüdüğü gibi kalamamaktadır. Dönemin gereklerine ayak uyduramayan işletmelerin ömrüde kısa olabilmektedir.

Temel amaç, aile şirketinin hayatının elden geldiğince uzaması, uzatılmasıdır. Ancak yaşanan bazı örnekler baktığımızda görüyoruz ki çoğu aile şirketi daha doğduktan çok kısa süre sonra bataabilmektedir. Bu batışların mevcut yapı ile ilişkili olduğu unutulmamalıdır. Aile şirketinin kuruluşu ve gelişimi aşamalarının en trajik dönemi bu son aşamadır. İşlerin kötü gitmesi aile içi çatışmaları arttırmakta ve şirketin aile üyeleri arasında paylaşılması durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bir bütünün parçaları olmalarına rağmen bölünme gerçekleştiğinde bölünen parçaların ayakta kalma şansı pek fazla olmamaktadır (Fındıkçı, 2011, s.27).

Tasfiye evresi, şirketler için artık meyve vermeyen bir ağaç olarak değerlendirilebilir. Durum bu hale gelince de herkes kendi payına düşeni almayı, yoluna farklı şekilde devam etmeyi seçer. Hiç istenmese bile şirketlerde birden fazla nedenler buna zemin hazırlar. Bu evrede aile ilişkileri zarar görebilir, kişiler psikolojik travmalara sürüklenebilir. O nedenle kimse tarafından arzu edilmeyen bu evreye gelinmemek adına önlemlerin çok öncesinden alınması gerekmektedir (Elmas, 2015, s.27).

3.6. AİLE ŞİRKETİ VE ÖZELLİKLERİ

Aile; toplumun en küçük yapı taşı ve sosyal birimidir. İşletmeler de insanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ya da hizmet sunan bunun karşılığında kar elde etme amacı güden müesseselerdir. Aile duygu, birlik, beraberlik, destek gibi soyut yaşamsal unsurları yoğun olarak bünyesinde barındırırken, işletme de bunların yerine akıl, sebep-sonuç ve rekabet gibi unsurlar önemlidir. İşte bu zıt unsurlara sahip iki yapı aile işletmesinde bir araya gelmektedir (Elmas, 2015, s.27).

Aile şirketleri kendilerini diğer şirketlerden ayıran çok farklı özelliklere sahiptir. Aile şirketi olmayan işletmelerde; sahip olunan güç, varlık ve finansman şirkete ait ve şirketin kontrolünde iken ve şirket duygudan bağımsız yönetilirlerken, aile şirketlerinde bu olgularla birlikte aileden gelen alışkanlıklar, ailenin baskın kültürü vs. yani duygusal faktörler de işin içine girebilmektedir. Ailelerin ve aile işletmelerinin hedefleri bu sebeple farklıdır ve Tablo 3.2 bize bu farkları göstermektedir (Elmas, 2015, s.27).

Tablo 3.2. Aile ve İşletme Hedefleri

Aileler	İşletmeler
Aile, üyelerine eşit fırsat tanımak ister	Ön planda eşitlik yerine adalet ve başarı vardır
Birlik duygusu hâkimdir. Her üyenin işletmede yer alması istenir.	Personel konusunda seçicidir. Nitelikli iş gücüne önem verir.
Güvenlik ve refahı ön planda tutar.	Rekabet için risk almak zorundadır.

Aile şirketlerinin ortaya çıkmasındaki temel amaç aile fertlerinin geçimini sağlamaktır. Bu amaçla kurulmasına rağmen ek olarak istihdam oluşturmasının ve toplumsal ve siyasi açıdan denge unsuru olmasının yanında ekonomiye yönelik olumlu etkileri bölgelerarası kalkınmayı da desteklemektedir (Karpuzoğlu, 2001:17). Bu bakımdan aile şirketleri sosyo-ekonomik olarak tüm ülkeler açısından önem arz etmektedir.

Bununla birlikte aile şirketinin kavramsal tanımını üzerinde uzlaşmış bir tanıma rastlanmamaktadır. Aile şirketi kavramına; ailenin mülkiyeti, personelin kan bağı ve yönetimdeki hâkimiyet konularında ayrı ayrı tanımlamalar yapılmıştır. Kan bağı açısından aileyi; aynı kandan gelen ast ve üstlerden oluşan insan birliği olarak tanımlayabiliriz. Aile şirketini; kan bağı ile birbirlerine bağlı kişilerin oluşturdukları ekonomik örgüt olarak tanımlayabiliriz. Diğer bir ifadeyle aile şirketleri; akrabalık bağına sahip olan kişilerin mal/hizmet üretmek maksadıyla kurdukları ve kâr amacı güttükleri örgütler olarak tanımlanmıştır (Güler ve Akgün, 2010:48).

Ailenin mülkiyeti açısından bakan tanıma göre; aile şirketi, mülkiyetine aynı aileden iki veya daha fazla ailenin ortak olduğu ve mülkiyetinin ailenin bir kuşağından diğer kuşağına geçebildiği bir şirket, şeklinde ifade edilmiştir (Pazarcık, 2004:35).

Yönetimdeki hâkimiyet açısından yapılan tanımlarda ise; aile şirketi, aileyi geçindirmekle yükümlü olan girişimcinin tepe yönetiminde yer alması ve şirket yönetiminde en az iki kuşağın bulunması koşulunu sağlayan kuruluşlar olarak tanımlanmıştır.

“Genel bir tanımlamayla aile şirketi; Aile şirketi, mirasın korunması ve aile geçimini sağlamak amacıyla, aynı ailen en az iki kişinin işletmenin sermayesine ortak ya da finansal yapısını kontrol etme gücünün olduğu, yönetimde aile üyelerinin yer aldığı, mal ve/veya hizmet üretmek gayesiyle kurulan kâr amaçlı kuruluşlardır (Büte, 2010:6).”

Tüm bu tanımlarla birlikte aile şirketlerinin bazı unsurları şöyle sıralanabilir:

- Aileden en az iki neslin şirket yönetiminde bulunmuş olması,
- Yönetici çocuklarının işletmede görev alması,
- Yönetimden kimin sorumlu olacağını aile konseyinin aile bağlarına dayalı olarak tayin etmesi,
- Aile üyesinin şirketteki görevinin aile içindeki durumunu da etkilemesi (Öner ve Turhan, 2010:121).

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran kendine özgü karakteristik özellikler de vardır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2001:20-21):

1. İşletme politikası ekseriyetle aile çıkarları ile uyumludur,
2. Aile bağları yönetim kademesini belirlemede etkindir,
3. Yönetici konumundaki işletme kurucuları, gelecekte miras olarak kalacak işletmeyi öncelikle çocuklarının sahiplenmesini isterler. Bundan dolayı da aile şirketlerinde ekseriyetle yöneticinin çocukları yönetimde görev alırlar,
4. İşletmenin itibarı, ailenin itibarıdır,
5. Aile üyelerinin işletmedeki konumları aile içerisindeki durumlarını da etkiler,
6. İşletme kültürünü büyük oranda aile değer ve inançları belirler,
7. İşletme finansal bir zorluğa düştüğünde mali olarak aile üyelerince desteklenir,

8. Aile şirketlerinde güven konusu uzmanlıktan daha baskın olduğu için çalışanların seçimi ve yerleştirilmesinde genellikle aile üyeleri önceliklidir,
9. Aile şirketlerinin tepe yöneticisi ile işletme kurucusu/sahibi genellikle aynı kişidir.

Aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında farklar Tablo-3.3’de gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Aile İşletmeleri ile Diğer İşletmeler Arasındaki Farklar

Aile İşletmeleri	Diğer İşletmeler
Aile işletmelerinde aile fertleri görev alır.	Diğer işletmelerde genelde profesyonel yöneticiler görev alır.
Aile üyelerinin işletme yönetimindeki pozisyonları, kendi kişisel çıkarları doğrultusunda ömürleri boyunca sürebilir.	Yöneticilerin işletmeye olan bağlılıkları yaptıkları kontratla sınırlıdır.
Aile üyelerinin kariyerleri kendi işletmelerinde gelişir.	Profesyonel yöneticilerin tüm kariyerleri boyunca bir işletmede kalmaları nadiren görülür.
Aile üyelerinin işletmeye ayracağı zamanın sınırı yoktur.	Profesyonel yöneticilerin işletmeye ayracakları zamanları sınırsız değildir.
Yönetici olarak görev yapan bir aile üyesinin görevine son verilmesi pek olası değildir.	Bir profesyonel yöneticinin hata yaptığında görevine son verilme olasılığı yüksektir.
Kişisel kazanımlar örgütün büyümesi, aile servetinin genişletilmesi gibi alanlara etki eder.	Kişisel kazanım; terfi, ücret artışı ve yükselme gibi kazanımları ifade eder.
Örgütün performansı daha çok yönetim kademesine fayda sağlar.	Örgütün performansı tek bir yöneticiye mal edilmez.
Örgüt içindeki kontrol sistemleri resmi olmayan bir yapıya sahiptir.	Örgüt içindeki kontrol sistemleri resmi bir yapıya sahiptir.
Aile içinde yaşanan çatışmalar döngüsel bir seyir izlemekte olup işletmede alınan kararları etkiler.	İşletme içinde yaşanan çatışmaların etkisi zamanla azalıp izole edilebilir.

Kaynak: Demir ve Sezgin, 2014:710

3.7. AİLE ŞİRKETLERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

Aile şirketlerinin diğer şirketler ile karşılaştırıldığında kendine has olan bazı güçlü ve zayıf yönlerinin de olduğu görülmektedir. Literatürde her ne kadar, aile şirketlerinin zayıf yönleri, güçlü yönlerine nazaran daha fazla ön plana çıkarıldığı görülse de araştırmalarda aile şirketlerinin ciddi manada güçlü yönlerinin de varlığı tespit edilmiştir (Elmas, 2015).

3.7.1. Aile Şirketlerinin Güçlü Yönleri

Aile firmalarının güçlü olduğu alanlara bakıldığında üç farklı bölüm karşımıza çıkmaktadır. Kurum içerisinde benimsenen kültür, yönetimde ailenin büyüklerine karşı duyulan hiyerarşiden kaynaklı yönetim anlayışı ve finansman faaliyetlerinde güçlü oldukları görülmektedir (Karpuzoğlu; 2001:22).

3.7.1.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Güçlü Yönleri

Aile şirketlerinde sermayeye ihtiyaç duyulduğunda, herhangi bir sebeple kaynak ihtiyacı doğduğunda bu ihtiyaç aile bireyleri tarafından karşılanmaktadır. Aile bireyi olan yöneticiler ihtiyaçlarını asgari seviyelere indirerek işletmeden kaynak çıkışına engel olabilmekte ve bu durumu sorun haline getirmemektedirler (Demirbaş, 1999:46). Firmanın itibarının korunması aynı zamanda ailenin de dışarıya karşı elini güçlendirmekte, tam tersi durumda ise aile de sıkıntıya düşebilmektedir. Bu mantıkla hareket edilmesi firmaya güç kazandırmaktadır (Alayoğlu; 2003:24). Genellikle sermaye yapıları güçlü olan bu firmalar geleneksel ve muhafazakar bir yapıya sahip olmalarından dolayı borçlanmaya gitmek yerine kendi kaynakları ile otofinansman güçlerini daha ön plana çıkarmaktadırlar (Demir ve Sezgin; 2014).

3.7.1.2. Aile Şirketlerinin Yönetim Açısından Güçlü Yönleri

Aile şirketlerinin en belirgin özelliklerinden birisi de yönetim açısından güçlü olmalarıdır. Bu durumun en büyük sebebi aile büyüklerinin kararlarının diğer bireyler tarafından çok fazla sorgulanmadan kabul edilmesi sebebiyle ve işletme içerisindeki bürokrasinin az olması ve kararların diğer işletmelere göre daha hızlı alınabilmesi ile mümkün olmaktadır (Şanal, 2011:20).

Aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin bir oryantasyon süreçleri yaşanmamaktadır. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren şirket personeli gibi yetiştirilmeye çalışılmaktadır. Bu da aile bireylerinin aidiyet duygusuna sahip olarak işbaşı yapmalarını sağlamaktadır. Bu durum işletme tarafından iyi bir şekilde değerlendirilebilirse işletmenin daha nice uzun yıllar faaliyette bulunabilmesini sağlayabilmektedir (Elmas, 2015).

3.7.1.3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Güçlü Yönleri

Örgüt kültürü ile sonuç olarak işletme çalışanlarına aidiyet duygusu kazandırılmaya çalışılmaktadır. Kurumsal yapıya sahip işletmelerde herkes ne yapması gerektiğini bilir ve diğer çalışanlar arasında yardımlaşmaya pek rastlanmamaktadır. Birinci durum istenmesine rağmen ikinci durum istenen bir durum değildir. Aile şirketlerinde aile bireyleri kimin neyi ne kadar yapabileceğini bildiğinden dolayı yardımlaşma çok fazlasıyla olmaktadır. Özellikle ailenin büyüğü diğer bireylerden kaynaklanan açıkları kapatmak konusunda çok başarılıdırlar (Kayalar ve Özmutaf, 2007:164).

Aile şirketlerinde bir bireyin hatası sadece o bireye mal edilmez. Diğer bireyler tarafından da kabullenilir ve hata yapan bireye destek olunur. Bu desteğin sebebi aynı ailenin bireyleri olmalarından kaynaklansa da kuruma da artı bir değer katar (Vural ve Sohodol, 2004:328).

Aile şirketlerinin dışındaki şirketlerde çalışanlar öncelikle bireysel kariyerleri için çalışmaktadırlar. İşletmenin büyümesi de elbette önemlidir ancak o işletmenin iflas etmesi durumunda ilgili personel veya yönetici aynı işi başka bir işletmede gerçekleştirerek kariyerine devam edebilme şansına sahiptir. Kurumun markasının personel için aile şirketlerindeki aile bireylerine nazaran çok bir önemi olmamaktadır. Aile şirketlerindeki aile bireylerinde ise başka gidilecek bir yer yoktur mantığı ile hareket edilmektedir. Bu sebeple firmanın iflas etmesi ailenin de ciddi sorunlar yaşaması anlamına gelmektedir. Bu tür firmaların piyasada bir isimlerinin olması sebebiyle temel amaç bu ismin yaşatılmasıdır (Elmas, 2015).

3.7.2. Aile Şirketlerinin Zayıf Yönleri

Aile şirketleri yukarıda belirtilen güçlü yönlerinin yanısıra bazı zayıf yönleri de bulunabilmektedir. Bunlar genel olarak şirket sahiplik olgusu rol belirsizliği ve geleneksel bağlılık olarak iki nedenden dolayı ortaya çıkmaktadır.

Aşağıda genel hatlarıyla finansman, yönetim ve kurum kültürü yönünden aile şirketlerinin zayıf yönlerini ele almaya çalışalım;

3.7.2.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinde, aile bireylerinin şirketin ihtiyacı halinde her türlü kaynak sağlamaya çalışması olağandır. Bu yukarıda da belirtildiği üzere finansal açıdan aile şirketinin güçlü yönü olarak ele alınmıştır. Fakat tersi durumlarda ailenin genişleyerek kişisel harcamalarının ve ihtiyaçlarının artması durumunda ilk başvurulacak kaynak şirketin serveti olduğundan dolayı her türlü kişisel harcamaların şirkete faturalandırılması dahası şirkete ortak aile bireylerinin nakit ve benzeri çekilen her kaynağın yerine konamaması akabinde şirketin büyüme hızının düşmesine hatta bu durumun devamlılık arz etmesi durumunda zamanla içi boşaltılmış finansal açıdan zor duruma düşmüş bir şirket görünümüne dönüşebilmektedir. Aile şirketlerini finansal açıdan olumsuz etkileyebilen diğer husus kar dağıtımdır. Şirket yönetimindeki aile bireylerinin gerekli disiplini sağlayamadığı takdirde yukarıda belirtilen bu durumların kısa vadede çözüme kavuşturulamaması, aile içi çatışmaların da büyümesine sebebiyet vereceğinden dolayı şirketin ömrünün kısa sürmesi kaçınılmaz olmaktadır (Karpuzoğlu, 2001:25).

Tüzel kişiliğini kaybeden aile şirketlerinin, yöneticilerin şahsi harcamaları ile şirket harcamalarının ayrımı yapılamadığından gerçeği yansıtamayan mali tablolar sonrası yalan üzerine kurulmuş şirketin ne finansal bütçelemesinden nede uzun vadede geleceğinden söz edilemez (Aşan, 2010:7-8).

3.7.2.2. Aile Şirketlerinin Yönetim Açısından Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin yönetsel açıdan en belirgin zayıf yönü nepotizm yani adam kayırma. İşe alımlarda insan kaynaklarının belirlediği doğru işe doğru insan kriterlerinden ziyade referanslı, aileye ve kuruma sadık olan çalışanlar daha çok tercih

sebebidir. Aile şirketi, ailenin mahremiyeti gibidir. Dolayısıyla aileye yakın olan birilerinin, yıllardır eğitimini aldığı bilgi beceriye hakim profesyonel çalışanların başına bölüm amiri olarak tepeden inmeleri bilgi asimetrisine yol açarak iletişim kopukluğuna sebebiyet verebilmektedir. Hatta yükselme olanağının olmadığını düşünen profesyonel çalışanlar zamanla şirkette görev almak istememektedir (Kamacı, 2016, s.9).

Aile şirketlerinde aileden olan yöneticilerin, çalışanlarla kuracağı iletişim şirketteki üstlendiği rol önemlidir. Kurucu patron işinin başında olmadığı veya olamadığı durumlarda yeri ve zamanı geldiğinde görev ve yetkilerinin devredileceği aile bireylerine ve/veya aileden olmayan profesyonel vekillere devri hususunda önceden yapılmayan planlama da aile şirketlerinde görülebilen zayıf yönlerden biridir (Fındıkçı, 2011). Ayrıca aile şirketlerinde aileden olan yöneticinin ben merkezli bir yönetim anlayışıyla hareket etmeleri, sonraki kuşakları hakir görerek sıcak bakmadıkları görev ve yetki devri neticesinde yönetim açısından bir sonraki neslin gelişimini sekteye uğratabilir.

Şirkette alınacak kararların, aile ile iş prensibinin birbiriyle karıştırılması durumunda işletmenin ana faaliyetlerinin tatmin edici bir verimlilikte yürütülememesine sebep olacaktır. Bu durum aile şirketlerinin ciddi yönetsel zafiyete uğramasına da neden olacaktır (Kamacı, 2016, s.9).

3.7.2.3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinde çok fazla görülen adam kayırma (nepotizm), örgüt kültürüne yerleştiğinde aileden olmayan çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratarak iş veriminin düşmesine, çalışanlar üzerinde güvensizlik, işi sahiplenememe gibi etkilere sebep olabilmektedir. (Kamacı, 2016, s.10).

Aile işletmeleri mahremiyete önem verdiği için, işletmelerinde duygular üzerine yoğunlaşan örgüt kültürü, şirkette performans ve başarı odaklı sistemin önüne geçerek örgütsel etkinlik sorunlarına sebebiyet verebilmektedir (Kamacı, 2016, s.10).

Aile şirketinde, yaşanan aile içi çatışmaların işe yansması her ne kadar istenmeyen bir durum olsada kaçınılmazdır. Aile içi ilişkilerde yaşanan bu sorun işletme içerisindeki geçmişten gelen kazanılmış örgüt kültürünü yok ederek, yerine çatışma temelli kültürel değerler ortaya çıkacaktır. Zamanla artan bu çatışmalar neticesinde

isteklendirmeyi düşürecek ve yıkıcı rekabeti tetikleyecektir bu da örgüt kültürüne zarar verebilecektir (Vural ve Sohodol, 2004:330–331).

3.8. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci; 1990'lı yıllardan sonra dünyada ekonomik ve sosyal değişimlerin sonucu olarak gelişen bir süreçtir. Zamanla artan rekabet ortamına ayak uydurabilmek dahası ayakta kalabilmek adına kaçınılmaz bir durumdur. İşletmelerin strateji ve politikaların yeni kurumsallaşmış bir yönetime ve statüye bürünmeleri artık çağımızın bir zorunluluğu haline gelmiştir (Gülen, 2005:21).

Dünyada kurumsallaşma adına bu gelişmeler zamanla ülkemizde de ortaya çıkmaya başlamış ve rekabetin had safhada olduğu günümüzde teknolojik kolaylıklar, müşteriye hitap eden stratejik kararların önem kazanarak işletmelerin sürekli kendilerini güncel tutarak yenilenmelerini gerektirmektedir. İşletmeyi organizma olarak nitelendirirsek kurumsallaşma, bu değişimlere ayak uydurabilen organizmaların zamanla gelişerek fayda sağlayan değerleri bünyesinde bulundurmasına zarar veren değişime kapalı unsurları ise bünyesinden atmasını sağlayabilmektir. Uluslararası rekabette geri kalmamak, sürdürülebilirlik ve gelişebilmek adına kurumsallaşmanın önemi çok büyüktür (Meşe, 2005: 20).

Ülkemizde cumhuriyetin ilanından buyana faaliyetini sürdürebilen Türk aile şirketlerinin sayısı oldukça az olsada varlıklarını koruyabilen şirketlerin kendine özgü hikayelerinde mutlaka işletmelerinin bir sonraki nesle aktarılabilmeleri ve dünya ölçeğinde işletme haline gelebilmeleri için dikkate alınması gereken unsurlardan birisi de kurumsallaşma kavramıdır (Gülen, 2005: 21). Bu yüzden işletmelerin kurumsallaşma kavramına bakış açılarının tüm alanlarda uygulanabilmesi artık bir zorunluluk olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla ancak kurumsallaşabilen işletmeler değişen ve gelişen rekabet ortamında ayakta kalabilirler.

Alfred Marshall'a göre “Bir işletmeyi dede kurar, baba büyütür oğul tutar torun sanat tarihi okur.” diyerek özetlemiştir. Ülkemizde ise “Baba işletmeyi kurar, oğulları yer, torunları batırır.” Bu ifadelerden hareketle Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmeler ihtiyaç doğrultusunda ortaya çıkan fırsatları değerlendirebilmiş bireylerin elindeki tüm

kaynakları bu uğurda yatırıma yöneltebilenler sürekli büyüme gayretine girerler. Her türlü teknik personel teknoloji ve rekabet sorunlarını aşabilen işletmeler kritik büyüme noktasına ulaştığında. Büyüyerek gelişebildiği gibi yanlış yönetimle tasfiyesi söz konusu olabilmektedir. Her zaman başarılı şirketlerden bahsedildiğinden dolayı bir o kadar hatta daha fazla başarılı olamayan işletmelerin varlığında dile getirmemek haksızlık olur. Her ne kadar bütün işletmeler kapanmak için kurulmasa da ne yazık ki çağa ayak uyduramayan yanlış yönetilen yada adil yönetilemeyenler zaman içinde ömürleri kısa olabilmektedir. Ülkemizde yapılan araştırmalara göre ortalama işletme ömrü 25 sene olup, kurumsallaşabilen işletmelerin başarısının sırrı bu konuda uzman kişi ve işletmelerden sağlanan destek neticesinde almış oldukları kararların hayata geçirilebilmesiyle doğru orantılı olarak görülebilmektedir. Örneğin, Koç Grubunun “Koç 2000” projesi, Sabancı Grubunun McKinsey Danışmanlık Şirketi ile ortaklaşa yürüttüğü yeniden yapılanma süreçleri, Arsan grubunun halka açılma çabaları ve Başer Holding'te ailenin soyadını taşıyanların holdinge bağlı şirketlerde genel müdürlük yapamayacağına dair karar almaları gösterilebilir (Ateş,2003:139)

Aile şirketlerinin kurumsallaşma ihtiyacı, işletmenin zaman için büyüyerek artık kurucu girişimcinin işlere yetişememesi dolayısıyla profesyonel yönetici ve vekillere ihtiyaç doğması ile ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma ihtiyacının oluştuğu bu süreçte işletmenin büyüyerek zaman içinde büyüme, genişleme ve olgunluk aşamalarından geçiren kritik büyüme evresine ulaşılır. Üst yönetimde uzmanlaşmanın zorunlu olduğu kritik dönemde ikinci kuşaktan itibaren başlamakta. Yapılan araştırmalara göre ikinci kuşaktan sonra aile dışından kişiler yönetici olarak genelde şirket içinden muhasebeci ve pazarlama satış bölüm amirleri tercih edilmektedir. Üçüncü kuşak genelde işletmede çalışmak istemeyerek daha az risk alabildiğinden şirketlerin dışarıdan yönetici tercihleri oluşmakta. Bu doğrultuda dışarıdan profesyonel yönetici göreve getirilerek, işletmenin artık iç denetim ve icra kurulları oluşmaktadır. İşletmede büyük şirketlerin tipik özelliği olan yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallara dayalı hiyerarşik yapının varlığı söz konusu olur (Ateş, 2003: 139). Aile şirketlerinin kurumsallaşma uğruna aldıkları önlemler şirketlerin ömrünü uzatarak gelişip büyümesine olanak sağlarken, kurumsallaşma sürecini zamanında tamamlayamayan şirketlerin de yok olup gittiğini söylemek çok da yanlış olmayacaktır (Dinçay, 2016, s.27).

3.8.1. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde Yapılması Gerekenler

Genellikle aile şirketlerinde yönetim, tek hakim patrona dayalı yürütülmektedir. Bu nedenle yapılacak her türlü işlem, alınacak her türlü karar, ilgili patronun onay ve izni ile gerçekleşmektedir. İşletmenin küçük çaplı olması, yapılacak işlerin bu denli yürütülmesini sağlayabilir ancak ne zaman ki işletme pazarda kendine yer bulur ve büyümeye başlar işte o zaman işlerin takibi de bu denli kolay olmayabilir. İşte bu durumda yapılacak ilk iş, işletmenin kurumsallaşmasını sağlayarak alışagelmiş mevcut düzeni yenilemek olacaktır. Kurumsallaşma sürecinde, gerek aile içi ilişkilerin kurumsallaşması gerekse şirket işleyiş yapısının kurumsallaşması ayrı ayrı hamleler olarak görülmektedir. Bu süreçte artık aile içi yapının belli kural ve yönetmelik doğrultusunda ilerlemesi, şirket örgüt yapısının belli organizasyonel şemaya dayandırılması, profesyonellerle birlikte yeni atılımlar ve finansal tabloların bağımsız şekilde denetleniyor olabilmesi önemli aşama olarak görülmektedir (Elmas, 2015, s.69).

3.8.2. Aile İçi İlişkilerin Kurumsallaşmasına Yönelik Çalışmalar

Aile şirketlerinde alışagelmiş düzenlerden biri de aile üyelerinin şahsi işlemlerini şirket içinden yürütmeye çalışmalarıdır. Örneğin; aile üyelerine ait şahsi faturalar ve bunlara ilişkin son ödeme tarihlerinin takibi, kredi ve kredi kartı ödeme tarihlerinin takibi, şirket dışı seyahat programlarının takibi vs. işlemlerin şirketin muhasebe ve finansman departmanı tarafından takip edilmesi istenmektedir. Tüm bu işlemler, ilgili departmanın sorumluluğu dışında olsa bile, takip edilmesi halinde kişileri mevcut sorumluluğunun dışına itebilmektedir. Bu sahnelerin yaşanmaması adına kurumsallaşmayı hedef haline getiren aile şirketlerinde mevcut yapı iyileştirilmelidir. Gerek duyulması halinde bu işlemler, aile üyelerinin kendilerine atayacakları asistanları vasıtasıyla yürütülmelidir (Elmas, 2015, s.70).

Aile üyelerinin şirket işleyiş kurallarına nasıl bağlı tutulacağı, gelecek kuşakların ilerleyen dönemlerde şirkette kendine nerede yer bulacakları, nasıl bir eğitim alacakları, şirket sahibinin vefatı halinde mirasın ne şekilde dağıtılacağı vs. konular kurumsallaşacak her işletmede kurallara bağlanması gereken konuların en başında gelmektedir. Şimdi bu durum detaylı bir şekilde anlatılacaktır (Elmas, 2015, s.70).

Aile Anayasası

Aile şirketleri birbiriyle kesişmiş üç daire üzerine kurulmuştur, bunlar aile, işletme ve mülkiyet daireleridir. Bir aile şirketinin sürdürülebilir olabilmesi için bu üç dairenin uyum içinde olması gerekmektedir. Varlığını sürdüremeyen aile şirketlerini incelediğimizde, şirket işleri ile aile işlerinin sahiplik ve işletme yönetimi kapsamında birbirine karıştığı, önlem olarak alınması gereken kararların zamanında alınmadığı yada dikkat edilemediği durumlarda, işletmenin çevre koşullarına uyum kabiliyetini kaybettiği görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle açıklamak gerekirse, şirket yönetiminde gerekli donanımı olmasa bile sadece aile bireyi olduğu için çocuklar işletmenin yönetim kademesinde bulunabilmekte, aileden olmayan profesyonel yöneticinin varlığı sakıncalı görülebilmektedir. İşletmenin rekabet ortamında menfaatine dahi olsa alınması gereken bazı kararlar aile içindeki ilişkileri bozmamak adına alınmamakta yada aile bireylerinin hisse oranları konusunda anlamadıkları için işletmenin karar mekanizması kilitlenmiş olabilmektedir. Bu tarz uyumsuzluklar zamanla aile içi çatışmaları artırarak her konuya ön yargılı davranılmasını işletmenin varlığını tehlikeye sokarak sürdürülebilirliği tehlikeye girmeye başlamaktadır (Akıngüç, 2012:33). Aile şirketlerinin çoğunun yaşayabildiği bu sorun kurucu sahip girişimcinin henüz işinin başındayken alması gereken stratejik önlemlerle çözülebileceği bir unsurdur. Aksi takdirde ikinci kuşaktan sonra lider kişiyi belirleyebilmek zorlaşacağından aile içinde karar alma mekanizması zayıflayacaktır. Dolayısıyla oluşan bu belirsizliklerin giderilerek iş ve aile ilişkilerinin düzenlenmesini teminen aile anayasasının düzenlenmesi gerekmektedir (Yıldız ve Balaban; 2008:181).

Büyükhelvacıgil'e (2013) göre aile anayasasının şirketler için faydaları ve aile anayasası hazırlanırken dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Aile anayasasının faydaları;

- Aile işletmesinin kurumsallaşması adına çok önemli bir unsurdur. Kurumsallaşabilmiş, doğru yönetilebilen bir şirkette gelecek adına doğru stratejiler geliştirilebilir.
- Aile işletmesinin yönetimi şahıslara bağlı değil, kurallara bağlı olur. İşletme sürekli kendini yenileyerek, devamlı inovasyon sistematığı oluşturulur.
- Aile işletmesi prensiplerinin hissedarlar için bağlayıcı olması sağlanabilir.
- Nepotizm (akraba kayırmacılığı) önlenir.

- Aile bireylerinin profesyonel bir kariyer sürecinden geçmesi sağlanarak, işletmede çalışma şekilleri sağlanabilir. Dolayısıyla aile bireylerinin olası zaafı engellenerek işletme bünyesinde olası bilgi asimetrisinin de önüne geçilmiş olunur.
- Genellikle aile bireylerinin bilgi sahibi olmadan tepeden inme yönetici olmalarının önüne geçilerek fikir sahibi olan yeni nesillerin iyi yönetim için yavaş yavaş çıkmaları gereken basamakları belirler.
- Ailevi bağdan dolayı oluşan hissedarlıkların, şirketin çıkarlarının önüne geçmesi engellenir. Mülkiyet esaslarının belirlenerek aile üyelerinin olası çatışmaları önlenir.
- Aile işletmelerinde yönetime gelecek yeni nesillerinin, kural ve prensiplerinin planlanmasında aile değerlerinden kopmamayı sağlar.
- Aile işletmelerinde yöneticilerin zamanı geldiğinde görevlerini güvenle devredebileceği gelecek kuşakların bu göreve hazırlanmasını sağlar.

Aile anayasası hazırlanırken dikkat edilmesi gereken hususlar;

- Her işletmenin kendine has aile anayasası olmalı, işletmenin hedefleri ve amaçları doğrultusunda doğru hazırlanmalıdır.
- Anlaşılır ve yalın olmalı, aile kültürünü içinde barındırarak, aile ve uzmanların katılımları doğrultusunda ortak paydada hazırlanmalıdır.
- Aile büyüklerinin liderliğinde aile konseyi oluşturulmalı ve onayları alınmalıdır.
- Aile işletmelerinde tüm pozisyonların gerektirdiği nitelikler, görevler, yetkiler ve sorumluluklar belirlenmelidir.
- Ailenin ve işletmenin kendine özgü özellikleri gözönünde tutularak tüm bireylerin talepleri dikkate alınmalıdır.
- Şirketin mevcut durumu değerlendirilirken katlandığı zorluklar incelenmeli, varsa devam eden sıkıntılar ve nedenleri tespit edilmelidir.
- Aile bireyleri alınan kurallara riayet etmeli, sabırlılıkla usanmadan ilerlenmeli ve uygulamada süreklilik sağlanmalıdır.

Yukarıda değinildiği üzere uygun bir aile anayasasının hazırlanması, işletmenin gelecek nesillerinin de bu bakış açısıyla yetiştirilerek aynı özveriyle sahip çıkmaları işletmenin geleceği için çok önemlidir (Temel ve Bulut, 2008:152). Aksi takdirde, aile

içindeki güç kavgaları neticesinde, aileden kopmalar ve işletme performansında azalmalar söz konusu olarak şirket varlığını tehlikeye girmesiyle karşılaşılabilir.

Aile Konseyi ve Yönetim Kurulu

Aile konseyi, aile içi ilişkileri ve bu ilişkilerin işletmeye etkisini düzenlerken yönetim kurulu, şirketin yönetsel faaliyetlerinden sorumlu organdır. Aile şirketinde, aile konseyi aile tarafındaki ilişkileri; yönetim kurulu ise işletme tarafındaki faaliyetleri yönetir (Yolaç ve Doğan; 2011:101). İlk ve ikinci kuşağı birlikte istihdam eden, az sayıda ortağı olan kobi ölçeğinde bulunan aile şirketlerinde, idari organ olarak genellikle, aile kurulu ile karşılaşılır. Bunun yanında birlikte üç veya daha fazla kuşağı aynı anda istihdam eden, çok sayıda aile bireyini bünyesinde barındıran büyük ölçekli aile şirketlerinde genellikle, aile kurulunun yerini yönetim kurulu alır. Bu tür aile şirketlerinde faal bir aile konseyi de bulunur. (Cadbury, 2000).

Tablo 3.4'te aile konseyi ile yönetim kurulunun ayırt edici temel özellikleri sunulmuştur.

Tablo 3.4. Aile Konseyi ile Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri

	Amaç	Kapsam	Katılımcılar
Aile Konseyi	- Aile iletişimini ve ilişkisini geliştirmek. - Ailenin işletme olanaklarından yararlanma koşullarını belirlemek.	- Aile Konuları - Ailenin işletme ilişkisi	- Aile üyeleri - Danışmanlar
Yönetim Kurulu	- Vizyon ve stratejik nitelikteki amaçları belirlemek, - İşletmenin vizyona ulaşmasını sağlayacak stratejiler geliştirmek.		- Hissedarlar - Üst kademe yöneticiler - Danışmanlar - Aileden olmayan ve kurumda

Kaynak: Yolaç ve Doğan, 2011:101

Yönetim kurulu; uzun vadede şirket faaliyetlerini belirlemek, uygulamaları denetim altında tutmak, koşullara göre farklı faaliyet alanları tespit ve tayin etmek gibi amaçlarla faaliyet gösterir. Aile konseyi, tüm aile bireylerinin değerler, politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere toplandığı, ailenin "örgütsel ve stratejik planlama organı" olarak düşünülebilir.

Devir Planlaması

Aile işletmelerinin gelecekteki başarısında; şirket yönetimi tarafından gelecek için yapılacak devir planlaması çok büyük önem taşımaktadır. Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde yapılan bir araştırmaya göre aile şirketlerindeki yönetim devrine, işletme yöneticilerinin % 67,9'u tek başına, % 18,9'u ise aile üyeleriyle istişare ederek seçtiğini belirtmiştir (Arslan, 2006:80). Aile şirketlerinde genelde, işletme açısından hayati öneme sahip olmasına rağmen devir planlamalarının ya zamanında yapılmadığı veya devir sürecinin kendiliğinden gerçekleşmesinin beklendiği gösterilebilir.

Devir planlamasından kaçınmak ya da sağlıklı bir devir planlaması yapamamak mutlak suretle otorite ve mülkiyet sorunlarına neden olacaktır. Nihayetinde işletme sürekliliğini devam ettiremeyecek hale gelecektir (Köse, 2010:48). Yönetim devir sisteminin kurulması ise, işletme içerisinde doğabilecek liderlik savaşları ve yönetim boşluğu da engellenmiş olacaktır (Alayoğlu, 2003:99).

Aile şirketlerinde, genel olarak devir planlaması yapılmasına engel teşkil eden durumlar şöyle sıralanabilir:

- En büyük evladın bilgi, yetenek ve istekleri dikkate alınmaksızın işletmenin varis olarak görülmesi ve bu şekilde yetiştirilmesi,
- Ataerkil aile yapısının sonucu olarak baba her zaman ve her konuda haklı olduğunun düşünülmesi.
- İşletme amaçlarının arka plana atılması ve tamamen aile birliğinin önemi üzerinde durulması.

Tüm bunlarla birlikte işletmenin bir sonraki nesle devrine ya da devir planlamasına engel teşkil eden sosyal tabanda yaptırımlar da bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Elçi, 2004:35):

Kurucudan kaynaklanan engeller; güç ve kontrolü bırakmayı istememek.

Aileden kaynaklanan engeller; kurucu hayatta iken ailenin geleceğini konuşamama âdeti.

İşletmelerde devir planlamasına direnci artıran ve azaltan faktörler Tablo 3.5.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.5. İşletmelerde Devir Planlamasına Direnci Artıran ve Azaltan Faktörler

DEVİR PLANLAMASINA DİRENCİ ARTIRAN FAKTÖRLER	DEVİR PLANLAMASINA DİRENCİ AZALTAN FAKTÖRLER
Sağlık	Sağlık problemleri
Başka ilgi alanlarının bulunmaması	Farklı ilgi alanları
İş/İşletme ile özdeşleşme	İş/İşletmeden ilgisini çekebilme yetisi
Kontrolü sürekli elinde tutma	Sorumluluğu paylaşabilme
Yaşlılık ve emekli olma psikolojisi	Yeni bir yaşam ve kariyer için fırsat
Kendi kendine öğrenmeden kaçınma	Kendi kendine öğrenebilme yetisi
Teknik destek ve danışmanlık almadan	Teknik destek ve danışmanlığa önem
Açık iletişimden kaçınma	Dürüst ve bilgilendirici iletişim
Güvensizlik	Güven duygusu
İlgisiz, yeteneksiz, tecrübesiz ve uygun	İşletmede aktif, gönüllü olarak yer alan
Aile içi problemlerden etkilenen işletme	Aile işlerinden ve kişilerden bağımsız
Çok fazla varis adayı	Tek çocuğun varis olması
Katı örgüt yapısı	Fonksiyonel yapı
Problemlili çevre	Problemsiz çevre

Buraya kadar aile işletmeleri genel olarak ele alınmış ve kurumsallaşmanın önemi üzerinde durulmuştur.

3.8.3. Şirket İşleyiş Yapısının Kurumsallaşmasına Yönelik Çalışmalar

Artık globalleşen dünyamızda ticaret boyutlarının bir hayli değiştiği ve geliştiği göz önünde bulundurulursa, aile şirketleri dahil tüm şirketlerin uluslararası arenada yarışır halde olduğu gözlemlenmektedir. Kurum kültürünün oluştuğu, vizyon, misyon ve hedeflerinin belirlendiği, finansal tabloları güvenilir ve bağımsız denetimden geçmiş bir aile şirketi şüphesiz bu yarışta bir adım daha önde olacaktır. Olayı biraz daha geniş açıyla değerlendirirsek, artık aile şirketlerimizin bir bakkal edasıyla yönetilmelerinden ziyade daha profesyonel kişilerce oluşumu sağlanmış, kendi örgüt ve yönetim anlayışına sahip bir kurum haline getirirsek bu durum hem işletmeye fayda sağlayacak, hem işletmeyi uluslararası arenada yarışır hale getirecek hem de işletmelerin gerçek bir şirket bürünüşüne girmelerini sağlayacaktır (Elmas, 2015, s.81).

Bir önceki bölümde değinmiş olduğumuz aile içi ilişkilerin kurumsallaşmasına yönelik çalışmadan sonra bu bölümde aile şirketlerinde şirket işleyiş yapısının

kurumsallaşmasına yönelik çalışmadan bahsedeceğiz. Özellikle kendi ayakları üzerinde durabilmeyi amaçlayan, önüne gelecek fırsatları avantaja çevirmeyi yeğleyen aile şirketlerinde tüm bu düzenlemelerin hızlı bir şekilde hayata geçirilmesi son derece önemlidir. Unutulmamalıdır ki aile şirketlerinde iyi bir kurum olmanın önceliği, iyi bir aile düzeninden, iyi bir yönetici olmaktan ve doğru kararları doğru zamanlarda vermekten geçmektedir (Elmas, 2015, s.81).

Profesyonelleşme

İşletmelerin profesyonelleşmesi; yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanabilir. İşletmelerin profesyonelleşmesini sağlayan önemli bir unsur çalışan profesyonellerin işletmedeki çalışanlar arasındaki oranıdır. Profesyonel çalışan sayısı arttıkça işletmeler daha çok profesyonel özellik kazanmaktadırlar. Profesyonel yöneticilerin davranışları diğer yöneticilerden farklılık gösterdiğinden, profesyonellerin özelliklerinin bilinmesi ve örgüt ikliminin profesyonel çalışanların verimli çalışmasını sağlayacak şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. Geleneksel aile şirketlerinin yönetiminde çoğunlukla aile bireyleri ya da akrabalar bulunmaktadır. Bu durum şirkette yönetici aile bireyleri ile yönetici olmayan diğer aile bireyleri arasında rekabeti doğurarak güç ve çıkar çatışmalarına neden olduğu gibi aileden olmayan çalışanlar arasında da rahatsızlık yaratarak performans düşüklüğüne sebep olmaktadır. Bir başka deyişle, aile şirketlerinde yönetimin profesyonel bir anlayıştan daha çok akrabalık ilişkisine dayanması bu şirketlerin kurumsallaşmasının önündeki en önemli engellerden biridir. Aile kültürünün ortaklık kültüründen farklı olması aile şirketlerinin profesyonelleşmelerini önlemektedir. Özellikle, büyüme aşamasındaki aile şirketlerinde en önemli sorunlardan biriside şirket yönetiminin şirketin büyümesiyle paralel bir şekilde gelişmemesidir. Büyüme sürecinde aile şirketleri yönetiminin işi bilen profesyonel ellerde olması gerekir. Zira sürdürülebilir bir rekabet için bu işin olmazsa olmazıdır (Apaydın, 2009, s.13).

Aile işletmelerinde profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesinde, şirketin kurumsal kimlik kazanmasında önemli bir unsur olarak ifade edilmektedir. Aile fertlerinden olan yöneticiler, şirket faaliyetlerini gerçekleştirme bakımından hem yeterli

bilgi birikime sahip olamayabilirler hem de işlerin fazlalığı ve farklılığı bu evrede gelişen ve büyüyen aile şirketinin artık işlere yetişememesi sonucu profesyonel yöneticileri ihtiyacı zorunlu kılar. Öyle ki günümüzde işletmelerin profesyonelleşmesi, kurumsallaşmanın bir gereği olarak görülerek işletmenin daha sistematik olarak yönetilmesine olanak sağlayacaktır. Yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, çalışanların sürekli eğitimle işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyerek gelişmesine olanak tanıyacaktır. İşletmenin sektördeki yerini, kurumsal kimliğini profesyonel yönetim anlayışıyla oluşturması ve imajının bu doğrultuda benimsenmesi çevrede olumlu etki yaratarak benimsenmesini sağlayacaktır. Profesyonel çalışanların sayısı arttıkça işletmenin verimli ve etkin çalışmasına olanak sağlanarak organizasyon yapısının, yazılı standart ve ilke prosedürlerinin, yetki ve sorumluluklarının belirlendiği bu evrede takım çalışmasının artması sağlanmış olur ve iç kontrol mekanizmasının denetimlerine daha çok önem verilmeye başlanır. Bu aşamada maliyetlerin artması kaçınılmazdır. Öyle ki kısa vadede işletmelerde büyüme hızı düşsede, genellikle büyüme sürmektedir. Sunulan ürün ve hizmetler müşteri tarafında kabul gördükçe satışların artması sonucunda karın artarak işletmenin daha az borçlanma ihtiyacı doğacaktır. Buda şirketin büyümesine olumlu yansiyacaktır.

Profesyonelleşme ne kadar geç olursa işletmenin sürdürülebilirliği de aynı ölçüde tehlikeye girebilmektedir. Türkiye'de genellikle işletmenin kuruluşunda gözardı edilen yada yeterli kaynak olmadığından temin edilemeyen bu durum iş hacmi arttıkça kurucu üyenin her şeye yetişememesi ile ne yazık ki gündeme gelebilmektedir. Çoğu işletme kurucusu için zor bir dönemdir. Öyle ki işletmeyi bütün zor şartlara rağmen büyüme aşamasına getiren tek yetkilinin zamanla yönetim yetkilerinin tamamını ya da bir kısım yetkilerini profesyonellere devretmesi zor bir süreçtir. Ancak işletmenin kurumsallaşması ve sürdürülebilirliği açısından yönetim yetkilerinin kısmen ya da tamamen devredilmesi gerekebilmektedir (Dal, 2012, s.231).

Örgüt Yapısına İlişkin Düzenlemeler

Aile Şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmesi için gerçekleştirdiği iş ve işlemlerini bir takım kurallara bağlayarak bunların yazılı prosedür haline getirilmesi çok önemlidir. Kurumsallaşma denildiğinde genel olarak anlaşılan işletmenin örgütsel açıdan kurumsallaşması gerektiği düşünülmektedir. Bu durum şirketin sistematik yapısının işlerliğiyle yakından ilgilidir (Cevher, 2012, s.583).

Örgüt yapısında yazılı ilke ve prosedürlerin sistemli standart hale getirilerek bir işin kim tarafından nerede, nasıl, hangi yetki ve sorumluluklarla gerçekleştirileceğinin açık ve anlaşılır bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Bundan dolayı kurumsallaşabilmiş şirketlerde iş tanımları ve prosedürleri tam olarak yerine getirilir (Karavardar, 2011, s.162).

Örgütün vizyon ve misyonu ile paralel değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlar başarılı örgüt olarak görülmektedir. Başka bir ifadeyle şirket çalışanları kendilerini örgütle bütünleştirdikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler başarılı olmaktadır (Köse vd., 2001, s.227).

Kanunen Tanınma

İşletmeler yönetsel ve örgütsel faaliyetlerini yerine getirirken yazılı hukuk kurallarına uymak zorundadırlar. Yasalar, yönetmelikler, tüzükler, kanun hükmünde icthatlar ve benzeri yazılı hukuk kurallarının yanında ayrıca din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen hukuk kurallarına uyduğu oranda kurumsal kimliğe kavuşacaktır. Ülkemizde işletmelerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Hukuku, İş Hukuku, İcra İflas Kanunu vb. kanunlar tarafından düzenlenerek sınıflandırılırlar. İşletmeler kurumsallaşmak adına hareket ederken yasal değişikliklere ve sosyal yaşam gereklerine göre dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda kurumsallaşma işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkar. (Elmas, 2015, s.83)

Varlığın Sürekliliği

İşletmeler, ürettiği mal ve hizmet yönünden, kapasite ve lojistik kanalları gibi temel unsurları göz önünde bulundurarak, kuruluştaki amaçlar doğrultusunda teşebbüs içindeki görevleri, faaliyetleri ve davranışları düzenleyen bir yapı kurarlar. Değişen koşulları karşılama esnekliği ve şirketin ihtiyaçlarını karşılama kabiliyeti olan şirketler varlıklarını bu yapıda muhafaza etmektedir. Şirketlerin varlıklarını korumak, örgütsel ve kişisel hedeflerin uyum içinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psikososyal ve sosyal konumlarını kalıcı olarak güçlendirir. Kurumsal şirketteki çalışanlar aynı zamanda şirket varlığının sürekliliğine odaklanmalı ve şirketin varlığını tehdit eden unsurları en aza indirmeye çalışmalıdır. Şirketler statik bir yapıdan çevresel koşullara uyum sağlayabilen dinamik bir yapıya geçerek varlıklarını ancak sürekli kaybedebilirler.

Bireysel - Örgütsel Amaç Uyumu

Örgütün temelini oluşturan unsurlar kişilerdir ve kişilerin en önemli özelliği sosyal varlıklardır. Bireylerin örgütlere katılımlarının nedeni, ihtiyaç ve ihtiyaçlarını karşılama isteğidir. Örgütlerin hedef ve amaçları var ve bu amaçlara ulaşmak için çalışanlarını hedeflerine doğru kullanıp değişen koşullara uygun olarak hedeflerini revize ederek onların sürekliliğini sağlamaya çalışıyoruz. Bireyin hedefleri örgütün amaçlarıyla çakışmazsa, bu organizasyonda verimlilik ve etkinlik belirtilemez. Kurumsallaşması hedeflenen bir organizasyonun en önemli sorumluluklarından biri, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışanların amaçlarının ve örgütsel hedeflerin uyumunu sağlamaktır.

Kurumsal Kimlik Kazanma

Bir kurumun yalnızca resmi bir yapının kurulması yoluyla var olamaz ve aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında ahenkli bir etkileşim ve değer tanımlaması yapması gerektiğini savunmak için örgüt kavramının kendine has bir kimliğinin olması gerekmektedir. Kurumsal kimliğin kazanılmasında önemli faktörlerden biri organizasyonun yaşıdır. Genç örgütler, organizasyona yeni düzenlemeler koyabilir ve bu nedenle eski kuruluşlardan daha kurumsal bir kimlik kazanmak daha kolaydır. Eski organizasyonlarda yeni düzenlemeler yalnızca ihtiyaç duyulduklarında yapılacaktır, ancak yeni bir kurumsal kimlik oluşturmak daha zor olacaktır çünkü oturan alışkanlıklarını değiştirmek zordur. Kısacası, kurumsallaşma sürecinin son aşaması, örgütün farklı bir yapı, ilişki ve değer sistemi, yani kendisini diğer kuruluşlardan ayıran kurumsal bir kimliğe sahip olmasıdır.

Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi

Risk yönetimi ve iç kontrol sistemi, şirketlerin denetim ortamının en önemli bileşenidir ve bu nedenle bir şirketin kurumsal yönetim uygulamalarının temelini oluşturmaktadır. Risk yönetimi, şirketin süreçteki potansiyel riskleri sürekli olarak değerlendirmek ve ilgili riskleri yönetmek için alınan önlemleri almasını sağlayarak şirketin hedeflerine ulaşmasını sağlamaya yardımcı olur. Burada risk, bir şirketin karşılaşılabileceği tüm riskleri (iç ve dış) içerdiğidir. İç kontrol sistemi, risk yönetimi ile karmaşık bir ilişkiye sahiptir. İç kontrol sistemi, süreçlerin, sistemlerin ve bilgi akışına odaklanarak risklerin etkisini azaltarak şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

İşletmelerde risk yönetimi sistemi, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin karşılaşılabilecekleri riskleri rutin bir şekilde değerlendirme ve muhtemel etkilerini asgariye indirme amacıyla önlemler alma konusunda bir anlamda bir kültür oluştururlar. Bu kapsamda yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler kendilerine aşağıda belirtilen sorulara cevap bulmalıdır:

- İşletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmaktaki mevcut riskleri nelerdir?
- Riskin önemi ve etkileri nelerdir?
- Riskin muhtemel gerçekleşme olasılığı nedir?
- Riskin olası etkilerini azaltmak için hangi önlemler alınmıştır ve alınmalıdır?
- Risklerin etkilerini önlemek adına alınan kararlar etkili midir?
- İşletmenin belirlemiş olduğu hedeflerinde değişiklik yapmalı mıdır?

İyi yapılandırılmış risk yönetimi sürecinin, ayrıca bu sistemin etkin bir yönetim aracı olabilmesi adına basit ve esnek bir yapıya sahip olmasında büyük yarar vardır. İşletmenin ölçeği ve ihtiyaçlarına göre oluşturulan risk yönetimi birimi, yönetim kuruluna bağlı olarak görev almaktadır. Bu birimin amacı, şirketin maruz kalabileceği risklerin izlenmesi ve risk yönetimi süreçlerinin yürütülmesi için gerekli politikaların geliştirilmesidir. Bu birimde görev alabilecek insanların, tercihen muhasebe, finans, denetim, hukuk, yönetim vb. alanlarda iş tecrübesine sahip uzman kişiler olması önerilir (TKYD, 2009, s.35-36).

İç kontrol, “işletme organizasyonunda yönetim kurulu, yöneticileri ve çalışanları tarafından yönlendirilen, operasyonların etkinliği ve verimliliği, mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasal düzenlemelere uygunluk sağlamayı amaçlayan ve bu konuda makul güvence sağlamak için tasarlanmış ve iş süreçleri içinde yer almasından ötürü bir sistem” olarak nitelendirilen bir kavramdır. Yapılan tanımdan da anlaşılacağı üzere iç kontrol, bir organizasyonun hiyerarşik yapısının tüm birimleri ile içinde olduğu bir sistemdir. İç kontrol sisteminin üç temel amacı vardır (Elmas, 2015):

İlk amaç, standartlaştırılmış süreçler vasıtasıyla operasyonel faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırır. Bir organizasyonda kontrollerin varlığı, süreçlerin standart hale getirilmesi, görev ve iş tanımlarının oluşturulması, yazılı kuralların düzenlenmesi işletme etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasında olanak sağlamaktadır.

Aynı zamanda kontrol faaliyetleri yardımıyla işletmenin sahip olduğu varlıklarının korunmasına olanak sağlar. Çünkü çoğu işletmede şirket varlıkları büyüdükçe bu varlıklarını korumak sistemsal bir sorun haline alabilmektedir.

Diğer bir önemli amaç, mali verilere ve tablolara güvenilirliğin artırılması. Mali tabloların gerçeği yansıtması işletme hakkında güvenilir ve şeffaflığı artıracığından dolayı, yönetimin doğru kararlar almasına, işletme içi herhangi bir yolsuzluğun önlenmesi veya tespitinde yardımcı olur.

Üçüncü ve son temel amacı ise, iç kontrol sistemi, gerek işletme içinde, gerekse yasal düzenlemelerin getirdiği kurallara uygunluğun sağlanmasında yardımcı olur, güvence sağlar.

İç kontrol sisteminin bir şirkette olmamasının olumsuz sonuçlarına değinirsek eğer; nakit ve stok kaybı, yanlış kararlar alınması, suistimal ve dolandırıcılıklarla karşı karşıya kalınması, gelir kaybı ve amaçlara ulaşamamasıdır.

Kısaca özetlersek; iç kontrol, süreç ve iş akışları içine yerleştirilen, bireylerden etkilenen, işletmenin hedeflerine ulaşmasında kullanılan bir araçtır. Makul seviyede güvence sağlar. Bu özellikleri doğrultusunda iç kontrol, işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Etkinliğinin ve yerindeliliğinin değerlendirilmesi için iç denetim faaliyetine ihtiyaç gösterir. Bu nedenle iç kontrol ve iç denetim birbirinden farklı, ancak birbirini tamamlayan iki unsur olarak değerlendirilmelidir (Elmas, 2015: 89-90).

BÖLÜM 4 TÜRKİYEDEKİ AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA VE VEKALET TEORİSİ SORUNLARI

4.1. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURAMSALLAŞMA

4.1.1. Aile Şirketlerinin Büyüme Aşamaları

Aile şirketleri için kurumsallaşma her ne kadar şart olsada kabul görmesi çok zordur. Çünkü liyakat gereği yönetimde profesyonel kadronun olması gerekliliğinden yetkin olmayan aile şirketi sahiplerinin yönetimden çekilmesi anlamına geldiğinden yönetime mutlak güveni gerekli kılar. Bu durumdan dolayı oluşan güvensizlik ortamında aile şirketi sahipleri kurumsallaşmaya soğuk bakabilmektedirler (Çavuş, 2005).

4.1.2. Neden Kurumsallaşma?

Tam anlamıyla kurumsallaşmayı bilen şirketler hayatta kalabileceğinden, işletme içinde herkesin anlayabileceği basitlikle, pazardaki serbestlik ve değişkenlik unsurları şirket bünyesine alınır. Yeni fikirler daha çabuk üretilerek değişime ayak uydurabilir. Kurumsal yapıda uzun vadeli kararlarda ve şirketin genelini ilgilendiren önemli değişikliği son karar mercii yönetim kurulu başkanı olacaktır.

Yapılan araştırmaya göre aile şirketlerinin %85 gibi çok büyük bir oranında, işletmelerde kurumsallaşma adına aşağıdaki sorunlar tespit edilmiştir.

Kurumsallaşamama; İşletmenin kurumsal kimlik kazanamaması sonucu oluşan sorunları çözüme kavuşturmakta geciktiği yada hiç çözüme kavuşturamaması neticesinde işletmenin sürdürülebilirliği her geçen gün tehlikeye girebilmektedir. Bu durum ailenin büyümesiyle şirkette söz sahipleri artacağından dolayı kuşaktan sonra yaşanan çıkar çatışmaları nedeniyle son kararda her zaman sıkıntılar başlayacaktır. Dolayısıyla aile ve şirket birbirinden ayrı düşünülmemelidir. İşletme profesyonel

yöneticilerin yerine aileden olan bireylerine yönetim kademesinde söz hakkı verilmesine “nipotizm” denilir. Nipotizmin oluşmasında, ailenin çocuklarını farklı bir mertebede düşünemediklerinden ve gelecek kaygısı yaşamadıklarından kendilerini geliştiremeyen, gizli işsizler gibi şirkette sadece yer işgal eden birçok kişiye rastlanır.

Otorite Kavgası; Büyük aile şirketlerinde patron çocuklarının yakınında menfaat peşinde koşan çevre oluşabilir. Bu çevre gereğinden daha fazla değerli ve bilgili olduğunu hissettirebilir ve bu yüzden varisim kendini geliştirmesinin farkında olmadan engelleyebilir. Profesyonel yönetimde oluşan otorite kavgasıyla, aile bireylerini cephe alarak onarın şirketin yönetiminden ve hatta şirketin sahipliğinden dışına atmaya çalışabilir.

4.1.3. Kurumsallaşma için Dikkat Edilecekler

Kurumsallaşma, şirketin tün dinamiklerini ağlarla bütünleştirilen sistemleşmektedir. Öyle ki bu sitemin her aşamasında şirketin dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır. (Sağlam, 2002).

- Doğuştan şirketin sahibi olan aile bireyleri tepeden inme patron olgusu oluşturacağından, şirket çalışanları tarafından sessiz bir tepkiyle karşılaşacaktır. Bu tepkinin oluşmaması için aile bireylerinin çekirdekten yetiştirilerek zaman içinde tecrübe kazandırılması gerekmektedir.
- Her şirketin kilit yönetici çalışanları vardır. Bilgi ve yetenek gerektiren işlerde bu kilit çalışanların yerine bu işten anlamayan aile bireylerinin getirilmesi şirketin dinamiklerinde çözülmeye neden olur.
- Şirket içerisinde tek adam anlayışı olmamalı herkes bir kişinin sözüne göre hareket etmemelidir.
- Aile şirketleri gerektiğinde profesyonel yöneticilerden oluşan stratejik ortakları şirket bünyesine dahil ederek profesyonellerin şirketi sahiplenme güdüsünü artırmak hedeflenebilir. İlk olarak 1920 yılında DuPont şirketi bu duruma örnek gösterilebilir.

Aile şirketlerinin yönetimi genellikle üçüncü kuşağa devredilirken ailedeki akrabalık bağları daha da azaldığından dolayı bazı sorunlarla karşılaşılır. Dolayısıyla üçüncü hatta dördüncü kuşaktan daha fazla nesile aktarılabilen aile şirketleri yok denecek kadar azdır. Levi Strauss ve Rothchil bankası bunu başarabilmiş sayılı şirketlerdendir.

4.1.4. Kurumsallaşmanın Performansa Etkisi

Aile şirketlerinin kurumsallaşması büyük öneme sahiptir, öyle ki aile şirketleri kurumsallaşabildiği oranda başarıyı ve sürdürülebilirliği yakalayabilmektedir. İşletme kurumsallaşmanın gereklilikleri yerine getirildiği takdirde başarı yolu açıktır. Dolayısıyla kurumsallaşma adına aşağıda belirtilen hususlar yerine getirildiğinde şirketin başarısı ve performansı artabilecektir: (Us, 2001):

- İşletmede organizasyon şeması ve iş tanımları yazılı ve güncel olmalı işletmede oluşturulan sistemde çalışan kendinden ne beklendiğini bilmeli.
- İşletmede aileden olan ve olmayan çalışanlar eğitilmiş ve yetkin olmalı, şirket içi eğitimlere önem verilerek çağa ayak uydurulmalıdır.
- İşletmede çalışanların fikirlerine değer verilmeli, çevresel tepkilere maruz kalmamak için gerekli tedbirlerin alınarak ailenin ve şirketin itibarı korunmalıdır
- İşletmenin yeni ürün ve hizmet araştırması ve geliştirmesi için kaynak tahsis edilerek, AR-GE bölümü iyi işletilmeli, buraya yapılan harcamalar gereksiz görülmemelidir.
- Yapılan iş tanımları ve iş planı prosedürleri sayesinde düzenli bir iş ve belge akışı sağlanarak, arşivleme, dosyalama ve rapor sistemi uygun işletilmelidir.
- Şirketin iş ilişkileri sistematik hale getirildiği gibi, aile ilişkileri de sistematik olmalı. Aile fertlerinin işletmede doğmuş veya doğacak görev ve sorumlulukları açıkça aile anayasasında belirtilmelidir. Şirket ve aileyi birbirinden ayırarak, aile yönetiminde servet, şirket yönetiminde sermaye farklı değerlendirilmelidir.
- Gerçeğe uygun finansal raporlama ve muhasebe sistemi ile gereksiz maliyetlerin azaltılmasına ve yöneticilerin doğru kararlar almasına olanak sağlanmalı.
- Şirketin pazarlama satış ve insan kaynakları bölümleri her şirket için önemli bölümlerdir. Kurumsallaşma ile bu belirtilen bölümlerde değişime ve rekabet ortamına göre yeniden yapılandırılmalıdır.
- Konusunda uzman profesyoneller işletmeye alınmalı, fikirlerini sunmalarında ve çalışmalarında özgür bırakarak, aile bireylerinden olan diğer çalışanlar tarafından dışlanmamaları sağlanmalıdır.
- Kısa vadeli günü kurtaran planlar yerine uzun vadeli stratejik planlar yapılmalı, işletmenin geleceğini garantiye almak için pazarın geleceği irdelenmelidir.

4.2. KURUMSALLAŞMIŞ AİLE ŞİRKETİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Kurumsallaşabilen ve kurumsallaşamayan aile şirketleri örgüt yapısı, yönetim şekli gibi unsurları gözönünde bulundurulduğunda farklı yapılar olarak yönetim anlayışı bakımından iki şekilde ele alınır. Kurumsallaşmanın, şirketin sürekliliği açısından gerekli olduğu birçok yönetim bilinci tarafından kabul edilir. Kurulmak istenen şirket türüne göre kanunda öngörülen zorunluluklar vardır. Bu zorunluluklar şirketin kurumsallaşmasındaki ilk adımlardır. Fakat günümüzde ne yazık ki aile şirketlerinde aileden olmayan yöneticilere güven bir anda yeteri kadar oluşamayıp zaman içinde gerçekleşeceğinden bu süreç biraz zaman alabilmektedir. Geleceği yakalamakta bu bir handikap olduğu açıktır. Genelde işletmeler öncelikle kurum içinden güvenebileceği yöneticileri tercih etsede aslında sağlam kurulan bir iç denetimle dışarıdan uzman profesyonellerde yer verilmesi işletmenin zaman kaybetmemesi adına önemli gelişmeleri ivedi olarak gerçekleştirmesine olanak sağlayacaktır. Sektörde öncü aile şirketlerine bakıldığında tarihte zaman içinde önemli mesafelerini kat ederken kurucu üyelerinin bu sıçrayışta önemli katkısının olduğu gözlenmektedir. Öyle ki işletmenin kurucu üyelerinin sonraki nesile işlerini devrederken kişinin vasiyetini yazması gibi devir planını kurucu üye henüz hayattayken planlamalı fakat bu durum ne yazıkki ahlaki değerler gözönünde bulundurulduğunda aile içinde konusu bile geçmemekte. İkinci nesilden sonra zamanla bu duruma ağırlık verilebilmekte. Bu zaman zarfında şirket tam olarak kurumsallaşmasada en azından kurumsallaşmaya çalışan bir örgüt olarak düşünülebilir. (Meşe, 2005: 29).

Tablo 4.1. Kurumsallaşan Aile Şirketlerin, Kurumsallaşmayan Aile Şirketlerine Göre Farkları.

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

Kaynak: Ward, 1990

Yukarıda Tablo 4.1’de kurumsallaşan ve kurumsallaşmayan aile şirketlerine göre farklar değerlendirildiğinde, kurumsallaşabilen aile şirketleri planlama, örgütlenme, iç denetim, yönetim anlayışı gibi fonksiyonları sistematik olarak incelenebilir (Karpuzoğlu, 2001).

4.2.1. Yönetim Fonksiyonları

Aile şirketlerinde uygulanabilir kuralların yürürlüğünü sağlamak amaçlı yönetimin tek koldan desteklenmesi aile anayasası ile mümkün olur. Aile meclisi toplanarak çıkabilecek tüm problem ve çatışmaları engellemek adına adil tüm aile bireylerinin düşüncelerini paylaşarak aile büyüğü önderliğinde hazırlanmalı ve uygulanabilir olmalı. Belirlenen kurallara taviz verilmeden uyulmalıdır. Yönetimde bulunan aile bireyleri yönetimde bulunmayan aile bireylerine gerektiğinde hesap verebiliyor olmalı. Bazı aile şirketlerinin ortak hesap olarak nitelendirdiği şirketin kasası bireysel harcamaların odağı haline gelmemeli. Şirket yönetimi bu duruma müsaade etmemelidir. Aksi taktirde aile bireylerinin kişisel harcamaları şirkete faturalandırılacağı çok açıktır. Bu durum vergisel açıdan hem kayıp hemde kanunen kabul edilmeyen unsur olarak cezai müeyyideyi gerektirebilecek durumları beraberinde getirir. Dahası şirkette çalışmayan ama çalışıyormuş gibi bordrolara yansıtılan aile bireyleri sayısı arttıkça artık önüne geçilemez bir hal alabilmektedir.

Bir diğer husus aile şirketlerinde kurucu yönetici tüm zorluklara katlanarak geliştirip büyüttüğü işletmesini çocuklarına yönetimi devretse bile sahipliği devretmek istememektedir. Dolayısıyla tek adam olmak isteyen kurucular, her zaman son kararı yine kendisi vermek istemektedir. Demokratik yaklaşan kurucular ise en azından şirket için alınacak kararlarda her ne kadar yönetimde artık bir fiil bulunmasada kendisine de danışılmasını istemektedirler. Esasen ikince yaklaşımda yılların getirdiği iş tecrübesinin yönetimle paylaşılmak istenmesi daha akılcı olacaktır. (Meşe, 2005: 29-30).

4.2.2. Planlama Fonksiyonları

Aile şirketlerinin ömürlerinin kısa olmasının en büyük nedenlerinden biri, işletmenin kuruluşundan bu yana şirketin bütün işlerini yüklenen, hiç kimseye tam olarak güvenemeyen girişimcinin iş yoğunluğundan dolayı sadece güne odaklanması ve uzun vadeli planlama yapılamaması kaçınılmazdır.

Şirketin profesyonellere emanet edilmesiyle yapılacak iş planlaması, daha sistematik bir yönetim anlayışı ortaya çıkartacaktır. Hazırlanan görev tanımları neticesinde, şirkette ne iş olsa yaparım zihniyeti ortadan kalkarak, kimin hangi işi yapacağı çalışanlar arasında da çatışmayı önleyecektir.

İşletme, eskiden vakit kaybı olarak gördüğü orta ve uzun vadeli bütçelemeye önem vererek planlama neticesinde daha sağlam kararlar alabilecektir. Önünü göremeyen bir işletmede uzun vadeli hedefler belirlenmesi sanırım hayal kurmaktan öteye gidemez (Meşe, 2005: 30).

Gerçek planlama işletmenin vizyon, misyon, amaç ve hedeflerine ulaşmaktaki planlama süresine göre kısa, orta ve uzun vadeli, günün şartlarına göre gerçeğe uygun olarak belirlenmiş, aile ve işletmenin değer ve inançlarıyla uyumlu işletmenin geleceğini görmekte fayda sağlamaya yönelik hazırlanan stratejik tasarımlarıdır. Planlanan ile gerçekleşen arasında oluşan olumlu ve olumsuz sapmaların kaynağı araştırılarak işletmenin devamlı kendisini geliştirmesine olanak tanır.

Aşağıda Tablo 4.2’de kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketleri ile kurumsallaşma düzeyleri düşük aile şirketleri arasındaki planlama farkları ele alınmıştır.

Tablo 4.2. 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, Yönetmelik 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 : Karpuzoğlu, 2001

4.2.3. Örgütlenme Fonksiyonu

Örgütlenme kavramı yönetim ve planlamayla iç içe düşünülebilir. Sağlam bir örgüt yapısı için hedeflerin belirlenmiş olması gerekir. Hedefler planlanırken işletme için gerekli sistemli yapı oluşturulur. Oluşturulan bu yapı ile örgütlenme de etkilenecek birbiriyle tepkime içinde olur. Planlama sonrasında örgütsel yapı oluşturulur sonrasında ise bu yapı devam eden bir faaliyet olan planlamanın devam eden sürecini etkiler. Köklü değişiklikler yaşanmadığı sürece planlama ile örgütsel yapı arasındaki etkileşimler bu şekilde devam eder (Meşe, 2005: 31).

Aşağıda Tablo 4.3'te kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketleri ile kurumsallaşma düzeyleri düşük aile şirketleri arasındaki örgütlenme farkları ele alınmıştır.

Tablo 4.3. Örgütlenme ve Aile Şirketleri

	KURUMSALLAŞ MA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞ MA DÜZEYİ DÜŞ ÜK 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 İlgi 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

4.2.4. Yürütme ve Koordinasyon Fonksiyonu

Yürütme ve koordinasyon fonksiyonu, şirketin amaçları doğrultusunda hazırlanarak planların icra edilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Örgüt yapısı oluşturulduktan sonra şirketin hedefleri dikkate alınarak yürütme fonksiyonu uygulanır. Şirket ölçeğine göre yürütme fonksiyonunun kapsamı değişkenlik gösterebilir. Küçük ölçekli işletmelerde az sayıda çalışanın yönetimi ve sınırlı kapasiteli mal veya hizmeti üretmek ve satmaktır. Büyük ölçekli işletmelerde ise yürütme faaliyetleri sadece bu kadarla sınırlı değildir. Şirketin amaçlarına yönelik işletme içindeki çeşitli departmanların koordineli çalışmaları gerekmektedir. Örneğin insan kaynakları bölümü; Çalışanların izin ve haklarını, eğitim ve kariyer planlamaları, işletmenin ihtiyacına yönelik yeni eleman istihdamı, çalışanların motivasyonlarını arttırarak daha etkin ve verimli çalışma ortamı sunulması gibi işlerle uğraşarak şirketin yürütme fonksiyonu içerisinde yer alır. Ayrıca ürün ve hizmet geliştirme adına faaliyet gösteren araştırma geliştirme (ARGE) bölümü de yeni değişimin öncüsü olma adına yürütme fonksiyonunun bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır (Meşe, 2005: 33).

Tablo 4.4. Yürütme-Koordinasyon ve Aile Şirketleri

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
Personel seçme ve yerleştirme, terfi, ücretleme, kariyer planlama vb. fonksiyonların	Sistemler Aileden Olan Ve Olmayan Personel Ayırımı Yapılmadan Objektif Esaslar Üzerine Kurulur Ve İşletilir	Sistemlerin Kurulmasında Ve İşletilmesinde Aile Bireyelerine 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

Yukarıda Tablo 4.4'te kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketleri ile kurumsallaşma düzeyleri düşük aile şirketleri arasındaki yürütme & koordinasyon farkları ele alınmıştır.

4.2.5. Denetim Fonksiyonu

Denetim fonksiyonu, geri bildirim formlarıyla bağlantılı olarak sadece çalışan personel denetlenmez. Şirketin çalışmalarını birlikte yapılan işlerin işleyiş biçimi, tutarlılığı, güvenilirliği, hile ve uygunsuzluklar, malzeme ve ürünlerin kalitesi gibi konular kontrol edilerek denetim sonuçları yönetime geri bildirim formuyla bildirilir. Yönetim bu denetim sonuçlarına göre eksik gördüğü konularda planlama ve örgüt yapısında değişikliğe giderek yürütme fonksiyonu ile yeni uygulamalara gidebilir (Meşe, 2005: 34).

Planlamada olduğu gibi denetimde işletmenin süregelen bir faaliyetidir. Konusunda uzman kişilerin yapacağı iç denetim faaliyetlerinin sonuçlarının raporlanması, çalışanların nelere dikkat etmesi gerekeceği daha da pekiştirilerek etkin çalışmanın yanında, sürekli denetimin faydası olarak işletme içinde her bölümün hesap verebilir, şeffaf, sadık ve standartlaştırılmış adaletli bir çalışma ortamı yaklaşımı sağlayacaktır. Her yapılan denetim sonucunda işletmenin aksayan yönleri adına alınan notlar, sonraki denetimlerde ilk nereye bakılması gerektiğini işaret ederek, yönetim tarafından alınan tedbirlerin sonuçları da gözlemlenmiş olur (Meşe, 2005: 34).

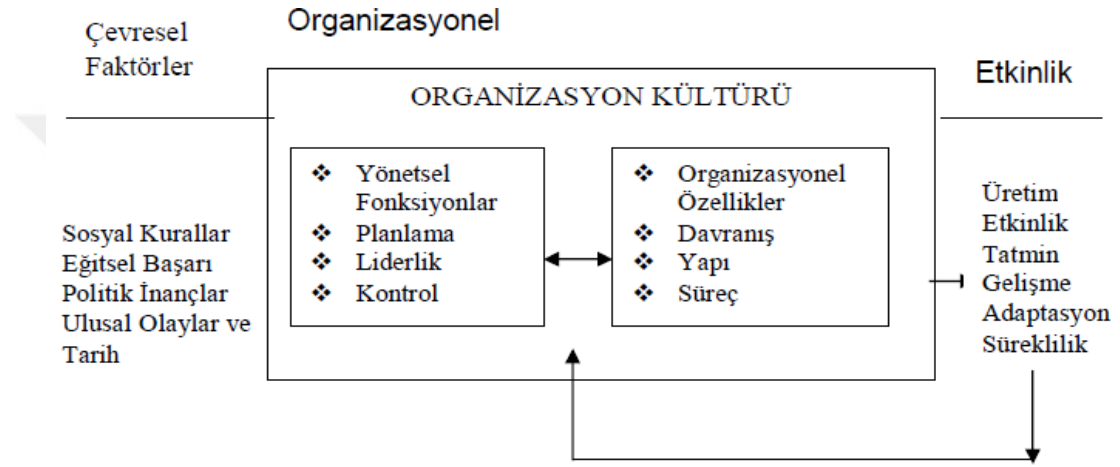
Tablo 4.5. Denetim ve Aile Şirketleri

	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

4.2.6. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, işletmenin çevreye karşı oluşturduğu değerleridir. Aile işletmelerinde ailenin mahremiyeti, gelenek ve görenekleri doğrultusunda oluşan değerler, şirketin değerlerini etkileyerek örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Öyle ki şirkette organizasyon yapısı, yönetim, nepotizm, planlama, politik inançlar, işletme tarihi ve sosyal etkileri gibi konular örgüt kültürü doğrultusunda şekillenecektir. Aşağıda şekil 4.1’de organizasyon kültürü ve etmenleri görülmektedir.



Şekil 4.1. Örgüt Kültürü ve Etkinlik

Kaynak: Karpuzoğlu, 2001, s.156

4.2.7. Çevre ile İletişim

Çevre denildiğinde sadece müşteriler akla gelmez. Devlet, sosyal ve coğrafi yapı, kültürel çevre gibi unsurlarla iyi etkileşim içinde olan, çevrenin nabzını iyi tutan tüm işletmeler pazarda tutunabilmektedir. Teknolojiyle paralel gelişim sağlanarak, hükümetin belirlediği kanunlar, tüzükler, teşvikler, kararlar iyi takip edilmeli şirketin menfaati ile birlikte çevrenin menfaati gözetilmelidir (Bayer, 2005).

Şirketlerin atık yönetimi kanunların öngördüğü şekilde yapılmadığı takdirde çevreye zararlı atıkların doğaya ve insana kalıcı zararlar verebileceği unutulmamalıdır. İşletmelerin çevreye sağladığı katkı da istihdam olanaklarıdır. Kentlerde olduğu gibi kırsal kesimlerde de iş imkanı olanakları ve teşvikleri sayesinde iyi işletilen şirketlerin

sağladığı katma değer ve çevresel istihdam yarattığı bir gerçektir. Bu sayede kırsal kesimlerden kentlere göçün önüne geçilmiş olur (Meşe, 2005: 35).

Kurumsallaşabilen aile şirketleri, yapılan araştırmalar neticesinde çevrenin ihtiyacını ve değişimini gözlemleyerek bu doğrultuda yeni hedef ve pazar hakimiyeti oluştururlar. Çevresel değişimlere ayak uyduramayan şirketlerin ömrü ne yazık ki kısa ömürlü olur. Bu değişimler şirkette köklü değişikliklere sebep olabilmektedir. Türkiye'deki aile şirketlerinin ömrünün kısa olması birazda bu değişimlere ayak uyduramamaktan dolayı olabilmektedir (Meşe, 2005: 34).

Rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalmak için örgütsel değişime ayak uydurmalıdır. Öyle ki bunun için kanunlara, ekonomik yapıya, teknolojiye, insanların yaşam tarzlarına, ülkenin konjonktürel yapısı, milletlerarası ilişkiler gereği politik durum karşısında yeni kararlar alabilen, yeni yönetim teknikleri ile güncel kalmak gerekliliktir. Aile şirketleri içinde bütün bu durumlar göz önünde bulundurularak rekabet ortamında hayatta kalmak için zaruridir (Karpuzoğlu, 2001).

4.3. AİLE ŞİRKETİNDE KURUMSALLAŞMANIN ALT BOYUTLARI

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi adına nerede ne yapılması gerektiği aşağıda birkaç alt başlıkta ele alınmaya çalışılmıştır (Meşe, 2005: 36). Bu alt boyutlar şunlardır:

4.3.1. Formalizasyon

Formalizasyonu kısaca sırasıyla yapılacak işlerin yazılı ve düzenli bir formüle dönüşmesi olarak tanımlayabiliriz. Kurumsallaşma sürecinde aile şirketlerinin izleyeceği formalizasyon unsurları şunlardır; (Meşe, 2005: 36).

- İş tanımları yapılarak, çalışanların görev, sorumluluk ve yetkileri yazılı hale getirilmelidir.
- Şirketin sonraki kuşak için halefiyet planlaması yapılmalı, bu doğrultuda eğitimden geçmelidir.
- Girişimci önderliğinde aile bireyleri tarafından yazılı hale getirilmiş aile anayasası olmalı ve denetim kriterleri uygulanabilir olmalı.

- Aileden olmayan çalışanlar için adil terfi politikası oluşturulmalıdır.
- Yazılı ve güncel bir örgüt şeması olmalıdır.
- Aile şirketlerinin en önemli dikkat etmesi gereken unsurlardan biride, işletmenin yazılı hale getirilmiş devir planı oluşturulmalıdır.

4.3.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme; şirkette yönetim kademesinde bazı unsurların konusunda uzman vekillere bırakılması anlamına gelmektedir. Aile şirketinin yönetimde tıkandığı yerde dışarıdan profesyonel vekillere başvurmak şirketin sürdürülebilirliği açısından önem teşkil eder. Öyle ki kurumsallaşmanın gereği olarak profesyonelleşmenin unsurları şunlardır (Meşe, 2005: 37

- Şirketin hedefine yönelik olarak aileden olan yöneticiler ile aile dışından çalışanlarında fikirleri dikkate alınmalı.
- Aile şirketinin finansman yönetimi, işletme çıkarları gözetilerek operasyonel sorumluluğu konusunda uzman vekillere devredilerek denetlenmeli. Şirketin stratejik kararlarının alınmasında profesyonel vekillerinde fikirleri alınmalıdır.

4.3.3. Ailenin Kurumsallaşması

Aile şirketlerinde kurumsallaşma adına alınan kararların öncelikle aile bireyleri tarafından kabul görmesi gereklidir. Aile büyükleri önderliğinde aile meclisinin toplanarak tüm aile fertlerinin uyacağı yazılı kararların alındığı Aile Anayasasının adaletli ve uygulanabilir olması büyük önem teşkil etmektedir. Henüz doğmamış aile bireylerini bile kapsama dahil edebilecek bir sistem oluşturulmalı ve güncelliği muhafaza edilmelidir. Şirket çalışanları ortak çalışan, şirket kasası aile bireylerinin ortak kasası olarak görülmemeli. Nakit akışlar aile bireylerinin kişisel harcamalarıyla eritilmemeli. Aksi taktirde aile içi problemlerin artarak çatışmalara, hatta tabiri caizse “Elti Kavgasına” dönüşmesi kaçınılmazdır. Bu çatışmalar çözüme kavuşturulamadığı taktirde bu durum şirkete yansiyarak iyi yönetilemeyen her işletmede olduğu gibi birkaç kuşak sonra ayrılıklar hatta şirketin tasfiyesi söz konusu olur. Uygulanabilir aile anayasası ve yeni kuşağa devir planı ile aile şirketlerinin ömrü uzun olur ve gerçek anlamda kurumsallaşmanın yerleştirilmesi sağlanmış olur (Meşe, 2005: 37).

4.3.4. Aileden Bağımsızlık

Aile şirketi her ne kadar ailenin olsada, şirket üzerindeki menfi etkisi azaltılmalıdır. Aile bireylerinin kişisel çıkarlarının, şirketin çıkarlarının önüne geçtiği durumda o işletmede kurumsallaşmadan bahsedilemez. Şirketin aileden bağımsız tüzel kişiliğinin olduğunu gösteren bazı unsurlar şunlardır (Meşe, 2005: 38):

- Doğru işe doğru kişi tercih edilmeli. İşe alım sürecinde konusunda uzman ilgili işten anlayan kişiler tercih edilmelidir.
- Aile üyesi olmak işletmede yönetici olmanın tek tercih nedeni olmamalıdır. Bu alanda eğitim kriteri belirlenerek işletme dışında da tecrübe edilmesi sağlanmalıdır.
- Nepotizmin (adam kayırmanın) önüne geçilerek, şirkette adil yönetim anlayışı sağlanmalıdır. Ücret, terfi, kariyer planlaması bu doğrultuda dikkate alınmalıdır.
- Aile konuları ile şirket iç konuları birbirinden ayrı tutulmalıdır. Aileden olan birimler ile aileden olmayan birimler arasında iyi bir iletişim olmalıdır.

4.4. AİLE ŞİRKETLERİNDE ÇATIŞMA NEDENLERİ ve YÖNETİMİ ile ÜSTLENİLEN ROLLER

Çatışma literatüründe, çatışma hem bir düşman hem de bir arkadaş olarak görülebilir. Aynı amacı paylaştıklarına inanan bireylerin ileride organizasyonun üretkenliğinin ve etkinliğinin gelişmesini sağlayacak yapıcı tartışmalara girişmeleri olasıdır. Amaçlarının ayrı olduğunu düşünen bireyler ise, firmanın etkinsizliğine yol açacak bir rekabete girme eğilimindedirler (Ateş, 2005, s.3).

Tjosvold, Dann, & Wong (1992), belirli çatışmalar analiz etmek için karşılıklı amaç dayanışmasını kullanmışlardır. Amaç birliğinin ve açık şekilde yapılan tartışmaların kaynakların etkin bir şekilde kullanımına ve yapılacak işlerin tamamlanmasını sağladığını ortaya koymuşlardır. Ortak görevler ve paylaşılan vizyon, çalışanların amaçlarının olumlu bir şekilde birleştirilerek bunun da işbirliğine neden olduğuna inanmalarını sağlar. Amaçlarının olumsuz bir şekilde birleştirildiğine inanan çalışanlar ise rekabet davranışı gösterme eğilimindedir (Akt. Ateş, 2005, s.3).

Aile işletmesini, işletmenin tamamına veya büyük bir çoğunluğuna sahip ailenin olduğu, aile üyeleri tarafından doğrudan kontrole ya da iki veya üstünde aile üyelerinin işletme yönetimine ve sahipliğine katıldığı bir işletme türüdür. Aile işletmeleri aile ve iş ilişkileri bakımından karmaşık ve iki yönlü sistemlerdir. Aile fertleri aile sisteminin yanında ayrıca işletme sisteminin de parçasıdır. Bu iki sistem aile işletmelerinde örtüştüğü, iç içe geçtiği durumda işletmenin tüzel kişiliğinden bahsedilemez. Her sistemin kendine has kural, kaide, ihtiyaç ve rolü olacağından, bu durum çoğu zaman çatışmalara neden olabilmektedir. Aile sistemi duygusal bir yapıya sahiptir. Doğumla başlayan aile üyeliği ebedidir. Dolayısıyla aile içinde yaşanan çatışmalar bir şekilde çözülmek zorundadır. Genellikle aile büyükleri tarafından problemleri çözmek adına alınan yöntemler vardır. Bu yöntemler aile içi çatışmaları önlese bile sadece gelenek ve göreneklerle yönetilemeyen işletme çatışmaları için yeterli olmayabilir (Bumin, 1990, s.4).

Tersine iş sistemi duygusal olmamakla beraber, anlaşma ve sözleşme temelli bir yapıdadır. Bu sisteme giriş, deneyime, uzmanlığa ve kişinin potansiyeline bağlıdır. Üyelik performansa bağlıdır ve performans maddi olarak ödüllendirilir. Aile sisteminde olduğu gibi işletmedeki başkan, yönetici, çalışan, ortak gibi roller belirli beklenti ve sorumluluklar taşımaktadır. Aile çevresinde olduğu gibi işletmelerin kendilerine özgü iletişim, çatışma önleme ve karar verme biçimleri vardır (Ateş, 2005, s.45).

Aile işletmelerinde üç farklı grup bulunur. Bu gruplar işletmenin kuruluş amacı, iş ilişkileri ve kurumsallaşma durumu dikkate alındığında iç içe geçebilirler. Bu gruplar, hissedarlar, aile üyeleri ve çalışanlardan oluşurlar. Grupları inceleyecek olursak;

Hissedarlar; Aile bireylerinden olabilirler, şirkette çalışabilirler,

Aile Üyeleri; Hissedar olabilirler, şirkette çalışabilirler,

Çalışanlar; Aile bireylerinden olabilirler, hissedar olabilirler,

Yukarıda görüldüğü üzere aile şirketlerinde bu üç grup sürekli birbirleriyle iç içe olabilmektedirler. İç içe geçmiş bu çalışma ortamında her an kişisel çıkarlar işletmenin çıkarlarının önüne geçerek, menfaat çatışmasına dönüşebilir.

Aile işletmelerinde, aileden olan fakat çalışmayan hissedar aile üyesi, genelde daha çok kâr payı isterken, çalışan aile üyesi genelde daha çok ücret ve işin gelişimini ister. Bundan dolayı aile içinde çatışma söz konusu olabilir. İşletme karını firma bünyesinde tutarak yatırıma yönlendirebilir. Bu işletmenin ömrü açısından olumlu bir seçenektir.

Ancak işletme kârı hisseleri oranında aile üyelerine dağıtılmadığında hissedar aile üyeleri bu durumdan memnun olmayabilir ve hisselerini devretmeye çalışabilir. Bu çatışmalar baba oğul arasında olabileceği gibi iki kardeş arasında da olabilir ve bu problem yıllarca sürebilir. Hatta çatışma diğer aile bireyleri arasında da yaşanabilir. Çocukların, gelinlerin, damatların, yeğenlerin, kardeşlerin ve yakın arkadaşların hangi bölümde çalışacakları, ne kadar ücret alacakları hangi grubun gözüyle bakılırsa o grubun haklı gözükeceği bir konudur.

Çatışmanın üç temel unsuru vardır: çatışmanın içeriği, çatışma amaçlarının doğası ve faaliyetler arası süreç. Aile işletmeleri üzerine yapılan çalışmaların çoğunda çatışmanın içeriği konusuna değinilmiştir. Aile işletmelerinde çatışmaların içeriği yedi kategoride incelenebilir (Ateş, 2005, s.56):

1. Hak (Adalet) Çatışmaları
2. Rol Çatışmaları
3. Kuşak Çatışmaları
4. Varislik Çatışmaları
5. Aile-İş Çatışmaları
6. Güç Kavgaları
7. Baba-Evlat Çatışmaları

Kaye (1996), ilk beş kategorilerden yola çıkarak aile işletmelerinde çıkan çatışmaların diğerlerinden ayrılması gerektiğini, çünkü aile bireylerinin bu tür sorunlarla asıl sorunlara nazaran daha fazla uğraştıklarını ortaya koymuştur. Yönetim problemleri aile işletmelerinde çözülmesi daha bir zor sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu noktada aile içi ilişkilerde oluşan hassasiyet işletme kararlarına da karışmış olabilir. İş ve aile sistemlerinin kesişimindeki iş-aile sorunları çatışma için çok verimli bir alandır (Akt Ateş, 2005, s.56).

İşletmede birçok faktör çatışmaya neden olabilir. Aşağıda sıralananlar aile işletmelerinde sıklıkla ortaya çıkan problem alanlarıdır.

- Ebeveynler ve çocuklar arasında kişisel ilişkiler: Birçok çatışma, aile işletmesinin kurucusu aile bireylerinin aile işletmesinde şirketin idaresi ile ilgili alınan kararlara artan bir şekilde karışıyor hale gelmesiyle başlar.
- Kuşaklar arası rekabet: Kardeşlerin rekabeti aile işletmelerindeki çatışmanın temel nedenidir.

- Aile bireylerinin eşit fayda sağlamaları: Özellikle bir aile üyesi diğerinden fazla para alması sonucunda oluşan kırgınlık nedeniyle aile üyeleri arasında kıskançlık ortaya çıkması.
- Aile içi rekabet: Birden fazla aile işletmeye girdiğinde, ailenin çıkarları farklı olabilir.
- Otoritenin belirlenmesi: Amaç doğrultusunda otoritenin tanımlanması gerekir ki çatışma minimum olsun.
- Çalışan ve çalışmayan aile üyeleri: Bir aile işletmesindeki temel ikilemlerden birisi de farklı aile bireylerinin aile şirketi ve faaliyetlerine farklı bakış açılarının olmasıdır. Aile üyelerinin çatışmaları nasıl yöneteceğini öğrenmesi gerekir

Farklı ihtiyaçlara, arzulara ve çıkarlara sahip bireyler bir araya geldiklerinde çatışma kaçınılmazdır. Sorun ise bu çatışmayı yıkıcıdan çok nasıl yapıcı bir hale getirebiliriz konusudur (Güral, 1998, s.5).

Çatışma hiç kimsenin hoşlandığı bir şey değildir, ancak bir aile işletmesinde görüldüğünde daha problemlidir. Genellikle diğer aile üyeleri hakkında eleştirel şeyler söylemek zor olabilir, bu nedenle bir aile işletmesinde hassas sorunlar bir aile üyesini kırmamak için ertelenebilir. Eğer işletme varlığını sürdürecekseniz ve bu amaca ulaşmak için gerekliyse çatışmanın çözümü zaruridir. Eğer amaçları işletme için faydalıysa çatışmanın yıkıcı olmasına gerek yoktur.

Bu nedenle aile işletmelerinde kişilere dayalı ve işletmeyle ilgili çatışmaları birbirinden ayırmak gerekir.

Sermayedarlardan biri kardeşiyle verdiği bir karar yüzünden bir çatışma içindedir, ancak çatışmanın asıl nedeni geçen yıl şirket fonlarından kardeşinin eşine aldığı arabadır. Bu tür bir çatışma yıkıcıdır ve iletilmesi gerekir (Erdoğan, 2002, s.69).

Aile işletmelerinde çok farklı nedenlerle çatışmalar çıkabilir. Bu çatışma türleri şöyle sınıflandırılmaktadır.

4.4.1. Hak (Adalet) Çatışmaları

Bir işletmede çalışan ancak o işletmede bir ortaklık pozisyonu olmayan bir aile üyesi için çatışma çıkmasının birçok nedeni vardır. Örneğin kendisini, işletmede ortaklık

pozisyonu olan bir kişiyle kıyasladığında eşitsizlik duygusu ortaya çıkabilir. Kızgınlık, kararlar sadece işletme sahipleri tarafından alındığında da ortaya çıkabilir. İşletmede çalışan aile üyeleri genellikle kendilerine diğer aile içinden olmayan çalışanlara göre farklı davranılmasını beklerler (Bumin, 1990, s. 7).

Diğer bir çıkar çatışması, aile işletmesi sahiplerinin çocuklara eşit olarak verilen ücretlerin adil olup olmadığını hissetmesi konusunda çıkar. Daha fazla sorumluluğa sahip kardeşlerin, daha az sorumluluğa sahip olanlarla aynı ücretleri almaları, bu kişileri genellikle kızdırır. Kardeşler arası rekabet koşullarında, bir kardeşin diğerinden bilgiyi saklaması sıra dışı bir olay değildir ve bu gibi davranışlar işletmeye zararlı olabilir (Bumin, 1990, s.5).

Aile işletmesinin ömrünü, uzun vadede başarısını genellikle aile bireylerinin birbirleriyle nasıl geçindikleriyle bağlıdır. Aile işletmelerinin en büyük problemlerinden biri aile bireyleri arasında ücret sistemi yer alabilmektedir. Genelde birinci kuşak aile büyüğünün vefatı sonrası diğer kuşaklar arasında bu konuda çatışmalar yaşanabilmektedir. Özellikle bayan aile bireyleri mülkiyetlik konusunda söz sahibi olsada yönetim ve kararlarda pek söz sahibi olamamaktadırlar. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinde daha fazla katkıda bulunan aile bireyleri, diğer aile bireyleriyle eşit paylaşımdan rahatsız olurlar. Kuralları ikinci kuşakta en büyük abi belirleyebilmekte. Her ne kadar babanın otoriterliğini sağlayamasada diğer kardeşlerin bu durumu kabullenebildiği ölçüde işletme yaşamına devam edebilmektedir. Oysa zamanında gerektiğinde dışarıdan destek alınarak kurumsallaşabilen aile işletmeleri bu gibi sorunların önlemini daha kolay alabilmektedirler (Alayoğlu, 2004, s.13).

Aile değerlerine dayanan farklı ücretlendirme uygulamaları, bünyesinde birçok problem barındırmaktadırlar. Bu problemlerden bazıları şu şekilde tanımlanabilir (Alayoğlu, 2004, s.8).

- Ücret dağılımındaki adaletsizlikler, özellikle kendini ispat etmek isteyen genç kuşak işletme yararına sağladığı faydanın maddi ve manevi olarak takdir edilmesini bekleyebilmektedirler. Maliyetlerin kısılmasıyla sağlanan bu faydalar çalışanların refahından çalınmaya başlandığında bu durum verimsiz çalışmalara, işe ilgi duyulmamasına hatta iş bırakmaya kadar gidebilmektedir. Adaletsiz ücret dağılımı neticesinde konusunda uzman profesyonel çalışanları işletmede istihdam edilmelerini de imkânsız kılar.

- Başarılı ve çalışkan aile bireyleri, her şeyden haberdar eşleri ve çocukları, yaptıkları işe göre ödüllendirilmedikleri için diğer aile üyelerine karşı husumet besleyebilirler. Dahası karşılık alamadığını düşünen aile bireyleri kendi adaletlerini işletmeye yansıtmaya başlayabilirler.
- Üst düzey yönetici konumundaki aile bireyleri düşük ücret aldıklarında, bu durum fedakârlık etmeleri şeklinde yorumlanmayarak, diğer aile bireyleri tarafından zayıf ve yetersiz liderler olarak konumlandırılabilir.
- Ailede her koşulda eşitliğin üstüne durulduğu işletmelerde aile bireyleri arasında eşit ücret politikasının herkesin çalışma şevkini kırıncı bir etki yaratabilmektedir. Bu tarz bir uygulama işletmede çok çalışan aile bireylerinin fazla gayret göstermek için bir sebep olmadığı hissini uyandırdığı gibi, daha az çalışan aile bireyleri ise, mevcut çalışma kapasitelerinin de altında çalışma eğiliminde olabilmelerini düşündürebilmektedir.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan problemler aile üyeleri arasında sürekli bir çatışma yaşanmasına sebep olabilmektedir. Bu çatışmalar sonuç olarak birçok lider pozisyonundaki işletme sahibinin var olan problemleri göz ardı etmeleri durumunu ortaya çıkartabilmektedir. Bu tarz bir yaklaşım ise aile içinde şiddetli geçimsizliklerin ve çatışmaların doğmasını beraberinde getirir (Alayoğlu, 2004, s.8).

4.4.2. Rol Çatışmaları

Aile işletmelerinin hayatlarını idame ettirebilmeleri sıklıkla otokritik kurallar, değişime karşı durulması, yönetim yeteneklerinde profesyonellikten noksanlık, aile ve işletme rollerindeki karmaşıklık, aile bireyleri arasında rekabet ve büyüyen duygular, işletme ve aile çıkarları arasındaki çatışmalar ve işletmenin gelişmesi için az oranda yatırım gibi sorunlarla zorlaşmaktadır (Bumin, 1990, s.13).

Bir sistemdeki (iş veya aile sistemi) roller diğer sistemdeki rollere karıştığında, bir sistemde kullanılan iletişim biçimleri diğer sistemde kullanıldığında veya iki sistem arasında çıkar çatışması olduğunda aile işletmelerinde çatışmalar ortaya çıkar. Örneğin ailesi ve çocuğu arasında, kardeşler arasında veya bir karı koca arasında iş sistemindeki roller aile sistemini kapsadığında çatışmalar ortaya çıkabilir. Bir koca ve karının işteki patron-çalışan rolleri büyük olasılıkla evdeki rollerine uygun olmayacaktır. Alternatif olarak bir kişinin ailedeki rolü işletmede işe yaramayabilir. Örneğin, evde kişilerin

arasını düzelten evlatlar belirli bir istek veya yeteneğe sahip olmasalar dahi, kendilerini işletmede aile üyeleri arasındaki yönetim çatışmalarında arabulucu olarak bulabilirler.

Hissedarlık ve yönetici rollerinin çatışması da sorun çıkartmaktadır. Aile işletmelerinde genellikle işletme yönetim kurulu ile işletme sahipleri aynı kişilerdir. Ekonomik gelişmeler neticesinde yönetimin bir meslek dalı haline gelmesiyle işletmenin mülkiyet sahibi olunmadan da işletmenin yönetiminde söz sahibi olan profesyonel yönetici vekiller ortaya çıkmıştır. İşletme yöneticiliğiyle sahiplik birbirinden ayrıldığında, özellikle aile şirketlerinde patronluk kavramı ortaya çıkmıştır. Patronluk şirketin yönetiminden çok “aile servetinin” mülkiyet yönetimiyle ilgilidir. Bu iki kimlik bazen aynı kişide birleşebilmektedir. Sermayedarın aynı zamanda yönetici olması sistemin denetlenmesini imkansız kılmaktadır. İşletmenin büyümesinde katlandığı zorluklar neticesinde kurucu baba tek söz sahibi olabilmektedir. Her ne kadar yönetimi çocuklarına devrederek emekliliğe ayrılmalarda yine önemli kararlarda babalara danışıldığı ve onların kararları dikkate alınmaktadır. Saltanat zihniyetiyle yönetilen işletmeler ne yazık ki uzun ömürlü olamamaktadırlar. Dolayısıyla işletmede tek adam rejimi oluştuğunda o işletme için kurumsallaşma söz konusu bile olamaz. Kurumsallaşma adına işletme öncelikle kendisine ayna tutarak işletme iç yönetim rekabetine açılmalıdır (Genç ve Karcıoğlu, 2004, s.24).

4.4.3. Kuşak Çatışmaları

Kuşak; “toplum biliminde yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” olarak Türk Dil Kurumunda tanımlanmaktadır. Aynı zaman diliminde yaşayan, ortak veya benzer deneyimlere sahip insan toplulukları, geçmişten günümüze gelindiğinde her sonraki nesil teknolojinin gelişmesiyle bilgiye erişimin kolaylığı sayesinde çok daha hızlı gelişmiştir. Bu gelişme döneminde yaşayan her kuşak bir önceki nesli “çağ dışı”, “geri kafalı” ve “tutucu” olarak görebilirken, bir sonraki kuşağı ise, sorumsuz ve saygısız olarak nitelendirebilmektedir. Bu kapsamda bakıldığında günümüze kadar yaşanan kuşaklar arası çatışma yirmi birinci yüzyılın dinamikleri gözönünde bulundurulduğunda, kuşaklar arası toplumsal değişimleri bu ayrılığı daha hızlı belirginleştirmiştir. Eski yaşam anlayışlarının, gelenek, görenek ve değer yargılarının değişmesini zorunlu kılmıştır. Eski kuşaklar, yeni değişimlere uymakta zorluk çektiğinde, gelenek ve eski

yaşam anlayışına sınırsız tutunurlarken, yeniliğe açık olan yeni kuşaklar ise gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlamada daha başarılı olmuşlardır. Bu durumun doğal sonucu olarak, yetişkin kuşaklarla genç kuşak arasında oluşan ayrılık, gittikçe büyüyerek iletişim zorluğu gereği kuşak çatışmasına dönüşmüştür (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004, s.191).

Türkiye’de aile şirketlerinde birinci kuşağın egemen olduğu görülmektedir. İşletmelerde birinci kuşaklar ile diğer kuşaklar arasında görülen en önemli fark, işletmenin büyümesi adına her türlü zorluklarla mücadele eden birinci kuşağın işine gönülden bağlanmış olmasıdır. İkinci kuşağa bakıldığında ise şirket sahipliğinin miras yoluyla geçmiş olmasından dolayı ikinci kuşak o işi birinci kuşak kadar sevmeyebilir. Üçüncü kuşakta ise bu fark daha da belirginleşmektedir. Bu ihtilaflar batıdaki aile şirketlerinde çok daha önce ortaya çıkmışken, Türkiye’de henüz yeni fark edilmeye başlanmıştır. İşletmelerde kurucu sahip aile üyesi hayatta iken kendi kültürünü işletmeye empoze ettiğinden dolayı işletme köklü değişime kapalı bir yapıya sahip durumdadır. Dolayısıyla günün gerekliliği kurumsallaşmak daha da zordur (Genç ve Karcıoğlu, 2004, s.24).

Aile üyeleri arasındaki anlaşmazlık ve çatışmaları içeren kişiler arası dinamikler aile şirketi araştırmasının odak noktası olmuştur. Birinci kuşak aile işletmelerinde çatışma kardeşler, eşler ve diğer akrabaların yönetime veya ortaklığa katılmaları sırasında ortaya çıkabilir, çatışma ayrıca farklı kuşaklar arasında da çıkabilir. Beckhard ve Dyer (1983), işletmede bulunan kuşak sayısı arttıkça, aile üyeleri arasındaki çatışmanın da arttığını belirtmişlerdir. Tersine Davis ve Harveston, çatışmanın birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçerken çok fazla olmadığını ancak ikinci kuşaktan diğerine geçerken daha da arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Günümüzde yeniçağın gerekliliğini yerine getirebilen ve uyum sağlayabilen aile şirketleri büyük ölçüde sürekli değişime açık olmalıdır. Bu değişimleri istikrarlı olarak kuşaktan kuşağa aktarabilmenin yolu işletmeyi kuran ve gelecekte devralacak olan aile bireyleri arasında aile içi çatışmaları en aza indirebilmekten geçmektedir. Yapılan araştırmalarda kuşaklar arasında yaşanan çatışmaların aile şirketlerinde krize yol açtığı ve şirketin tasfiyesine çok erken gidilerek işletmenin uzun ömürlü olamadığı kapanarak dağıldı görülmektedir (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004, s.191).

Aile işletmeciliğinin yeni nesillere geçmesi her zaman zor seçimlerde bulunmayı gerektirir. Bu durum genellikle sorunlar yaratmaktadır. Üç, dört, beş ve bazen daha fazla sayıdaki kardeşler arasında sorunlar olurken, bazen de yeğenler, kuzenler de aynı işletmede iş yapmaya kalkınca sorunlar artar. Aile işletmelerinde kuşaklar arasında yaşanan çatışmaları doğuran birçok etkenden söz edilebilir. Bu etkenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004, s.192).

- Aile işletmelerinde kurucu patronun sözü geçer. Bunu “doğal organizasyon” olarak tanımlayabiliriz. Dolayısıyla kurucunun aktif olarak yer aldığı işletmelerde önemli konularda tek karar mercii kendisi olacağından onun sözünden çıkılmaz. Bu durumdan dolayı kurucu kendi kültürünü işletmeye empoze ettiğinden o işletme kolay kolay değişime açık olamayabilir.
- Çoğu aile işletmelerinde her ne kadar organizasyon şeması oluşturulsada yönetimdeki aile üyelerinin yetki ve sorumlulukları net olarak sınırları belirlenmemiştir. Aile işletmesinin kurucu baba veya büyük ağabeyin belirlediği ölçüde diğer aile üyelerine yetki verildiği görülmektedir.
- Genelde işletmeyi kuran babalar işletmeyi devredebileceği diğer aile bireylerine tam olarak güvenememektedir. Büyük özveriyle belli zorluklarla işletmesini geliştiren kurucu patron, oğlunun genç ve tecrübesiz olduğunu düşündüğünden henüz daha işin başına geçebilecek yetki ve sorumluluğa sahip göremez. İşletmeyi ilerde devralacak oğul ise genellikle tersini düşünebilmektedir. Bu büyük görüş ayrılıkları zamanla kuşaklar arasında çatışmaya dönüşebilmektedir.
- Boşuna dememişler; Türkiye’de işletmeyi baba kurar, oğlu yer, torun batırır diye! Öyle ki aile işletmelerinde birinci kuşak, şirketin henüz kuruluşundan itibaren gelişip büyümesine kadar ne zorluklar yaşadığına birebir şahit olduğundan olsa gerek işletmeye daha bağlı ve işine gönül vermiş olan kişiler oldukları ifade edilmektedir. İşletmeyi kuran ve bugüne getiren birinci kuşağa göre işletmeyi genelde miras yoluyla devralan ikinci kuşak hazıra konduğu bu ortamı özümsemekte sıkıntı yaşayabilir. Birinci kuşak işletmede kilit yöneticinin izne bile çıkamadığı işletmeler mevcuttur. Üçüncü ve dördüncü kuşaklarda (ki işletme halen ayaktaysa) kuşaklar arası bu ayrım daha da belirgenleştiği görülebilmektedir. Bu dönemde genelde aile bireyleri, işletmenin geleceğinden çok kendi çıkar ve kariyerlerini düşünmektedirler.

- Aile işletmelerinde yöneticilik ile hissedarlık çakışarak bu rollerde problem çıkabilmektedir. İşletme yönetimi kendisine miras yoluyla geçen üçüncü kuşak genellikle kendisini patron gibi değil yönetici olarak görebilmektedir. Bu doğrultuda patron ve yönetici kimlikleri çatışabilir. Birde kendisinden önceki kuşaklar hayattaysa, üçüncü ve sonraki kuşaklar kendisini patron olarak niteleyemez ve hissedemeyebilirler. Genelde elemanların ayrıcalıkları ile yöneticilerin ayrıcalıklarını birlikte yaşayabilmektedirler. Üç kuşak birarada olan aile işletmelerinde, yönetimde büyük sorunlar yaşanabilir. Hissedar sayıları İkinci kuşakta dörde, beşe çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10'u, 15'e kadar çıkabilmektedir. Böylelikle işletmede çalışan soy ağacı bireyleri genişledikçe yönetim yetki ve sorumluluklar gittikçe parçalanır. Bundan dolayı iletişim sorunu çıkabileceğinden, çalışanlarında bu iletişimsizlikten nasibini alarak kimin isteğini yerine getireceğini bilemez. Bu iletişimsizlik ve belirsizlik ortamında birde işletmelerde gelecek kuşak yetki devri planlaması zamanında ve etkin bir şekilde yapılamadığı takdirde kurucu patronun vefatından sonra yönetimde bir kaos yaşanabilir. Bununla birlikte, duygusallığın ağır bastığı aile işletmelerinde yetki ve sorumluluklar aile bireylerinin kişisel yetenek ve başarıları göz önüne alınmadan sadece ailenin gelenek ve göreneklerine göre dağıtılabilir. Bu durum, işletme içinde yıllarca kuruma emek vermiş, sektörde ve iş çevresinde tecrübe edinmiş deneyimli çalışanların, nepotik terfi ve atamalar beklendiği gibi olamayacağından, motivasyonlarının kırılması söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla yukarıda belirtilen problemlerin yaşanmaması adına işletmenin çıkarları gözetilerek gerekli önlemler zamanında alınmalıdır (Öger, 2006).
- Aile işletmelerinde birinci kuşak ayrıca diğer kuşaklara oranla değişime kapalı ve işletme harcamalarında daha tutumlu olabilmektedirler. Bundan dolayı yeni yatırım, ürün gelişimi, yeni teknoloji ve yöntemleri işletme bünyesine katmakta çekimser davranırlar. Kendisinden sonra işletmeyi devralacak genç kuşaklarında heveslerini kırarak onların yönetim fikirlerini işletmede sergilemelerine imkan vermeyebilmektedirler. Ne zaman işletme yönetimi ikinci ve sonraki kuşaklara kalırsa işletme değişime daha açık bakabilmektedir.

- Aile işletmelerinde kuşak çatışmasına sebep olan diğer bir hususta, kurucu patronun ailede en yetişkin büyük çocuğun yetenek, beceri ve eğilimleri dikkate alınmadan işletmenin veliahtı olarak görülüp, kendi istek, talep ve gelecek planları dışında hiç istemese bile zorunlu olarak bu doğrultuda yetiştirilmeye çalışılmalarıdır. Belki de ailede kendinden yaşça küçük olan yetenekli kardeşler işletme yönetiminde daha yetenekli olabilecekken bu imkan kendilerine verilmeyebilmekte. Ailenin halefiyet planlamasında, atalarımızdan gelen örf, adet, gelenek ve göreneklere göre işletme yönetiminin başına gelen yöneticiler kardeşleriyle arasında, Osmanlı İmparatorluğu'nda şehzadeler arasında yaşanan taht kavgası davranış biçimi sorunuyla karşı karşıya kalabilir. Bunun yaşanmaması adına uygulanabilir etkin bir Aile Anayasası oluşturulması gereklidir. Tek çocuklu ailelerde ise taht kavgası yaşanmasa bile tersi bir durum olarak da babanın evladına “girişimcilik ruhunu” aktaramadığı ve işi sevdirememesi olarak belirtilebilir. Her iki durumda da ikinci ve daha sonraki kuşaklar işletmenin yönetimine geçme konusunda birinci kuşakla çatışabilmektedir

4.4.4. Varislik Çatışmaları

Aile işletmelerinde, işletmelerin zaman içerisinde var olma oranlarını yansıtan temel stratejik sorun varislik sorunudur. Var olan kanıtlara göre aile işletmelerinin sadece %30'u ikinci kuşağa geçebilirken, %15'i de üçüncü kuşağa geçebilmektedir (Çelik vd., 2004, s.386).

Birisinin yerine başkasının alınmasına karar verilirken ailenin var olan bir çok seçeneği vardır. Ancak, her seçeneğin de karmaşıklığı vardır. “İlk evlatlık” kuralının uygulanması gerekli midir? Eğer en yaşlı çocuk en yetenekli olanı değilse veya işe hiç ilgisi yoksa? Eğer bazı aile şirketlerinde adam kayırma kaçınılmazsa, birinin en azından en iyi olan aile üyesini seçmesi gerekir (Drucker, 1999, s.52-63).

Kızlar seçilebilecek midir? Bir kız seçmek durumu çok karmaşık yapabilir. Üvey oğullar da olayın içine girmek isteyebilirler. Eğer hem kız evlatlar hem de üvey oğullar firmada çalışıyorlarsa, ayırma problemi ortaya çıkacaktır ve ardından isim problemi ortaya çıkar. Evli bir kızın adını değiştirmesi olasıdır.(Sonuç olarak kızlar ve üvey evlatlar aile şirketlerinde istenmeyen kişilerdir) (Drucker, 1999, s.52-63).

Kardeşler arası rekabet tabii ki işletmelerde normal olarak karşılanır ancak, işletmede çok olumsuz bir etki yaratabilir. Bunun en açık örneği, birden fazla kardeşin aile işletmesinin kontrolünü ele almak istemeleri sonucu ortaya çıkar. Ebeveyn tarafından verilecek bir karar zordur ve böyle durumlarda ortamı soğutmak için dışarıdan yardım istenebilir. Uygun bir paylaşma yapısının çocukların aile şirketlerine katılımını sağlamak için oluşturulması gerekir. Kişisel ilişkilerin ve işin bozulmaması için tüm kardeşlere eşit haklar sağlayan bir sözleşme düzenlemek gerekir. Eğer işletmenizi bir erkek veya kız kardeşinizle birlikte yönetiyorsanız, bu gelecek nesilde çocuklarınızın işletmede yer alacağını gösterir ve daha başka kız veya erkek kardeşleriniz varsa, onların çocukları da bu işletmede bulunmak isteyebilirler. Problem, etrafında işletmeye girmeyi arzu eden dört çocuğun ve bir düzine kuzenin olmasıdır. Bu sayı gelecek nesille 20 kişiye ulaşır. Bunların tümü aile işletmesinde kıdemli bir seviyede çalışmayı hak ettiklerini düşünürler (Çelik vd., 2004, s.69).

Kardeş kavgalarına iyi örneklerinden biri Amerika'nın en büyük servetlerinden 700 milyon dolarlık, gazete, kablolu televizyon, ve gayrimenkul imparatorluğunun miras kaldığı Horvitz kardeşlerin destanıdır. Babaları öldükten sonra, işletmenin kontrolünü kimin alacağı konusunda ciddi bir kavga başlamış, ve barışmalarını isteyen annelerinin ölümünden sonra yeni bir kavga karşılıklı suçlamalarla devam etmiştir. Davalar yıllarca süren yasal tartışmalara yol açmıştır. Üç erkek kardeşin çocuklarından biri; "Onlar on iki kişiyken kararlar kardeşlerin hislerine göre verilirdi" demiştir. Kavgasal sürüşmeler, aile firmalarında birkaç jenerasyon süren, çok karmaşık hale gelebilir ve büyük ailelerde meydana gelir. Birleşik bir aile biriminin kalıcı olmasını sağlamak jenerasyonlar dağıldıkça daha zor hale gelmektedir. Tehlike, komplo faaliyetlerine çok fazla zamanın harcanacak olması ve işe yeteri kadar önem verilmeyecek olmasıdır (Drucker, 1999, s.52-63).

Gazetelerde baş sayfalarda yer alan, Steinberg ailesinin kavgası öncü bir örnektir. Bir alışveriş merkezi imparatorluğu kuran Sam Steinberg'in kızları, işletmenin yönetimi için kavga ettiler. Steinberg kitabında, Gibbon ve Hadekel adlı gazeteciler, Bir Aile İmparatorluğunun Sonu adlı kitaplarında, görüşmeleri sonucunda kızların çok şımarık ve savurgan oldukları kanaatine varmışlardır. Gibbon ve Hadekel'e göre, kızlarının sahip olmadıkları hiçbir şey yoktu. Onlar babalarının Main'deki kalabalık ve ısıtmasız dairede yaşadığı hayatı bilmediler (Drucker, 1999, s.52-63).

Sam Steinberg ve eşi Helen'in kızlarının manevi ihtiyaçlarına ne kadar önem vermiş olmaları gerektiğini sorabiliriz. Eğitime, iş eğitimine ve sosyal sorumluluğa çok az önem verilmiş görünüyor. Otorite ve sorumluluğun sadece kanıtlanmış başarılar sonucunda ödüllendirilmesi gerektiği fikri, Steinberg'in aile üyelerine uygulanmadı. Kızları şirketin büyük hissedarları olarak büyük bir güce sahiplerdi, ve onların işletme konusundaki zayıf bilgileri yıkımsal sonuçlar doğurdu. Üstelik, kızlar arasındaki rekabet babaları hayattayken gizlendi, durumu daha da kötüye götürdü ve sonunda şirketin sonu oldu (Drucker, 1999, s.52-63).

4.4.5. Aile-İş Çatışmaları

Aile işletmeleri, farklı grupların finansal ve finansal olmayan amaçlar peşinde koştukları alanlardır. Finansal amaçlar (örneğin, gelirdeki büyüme), finansal olmayan amaçlarla (örneğin, istihdamı artırmak) çatışabilir. Aile amaçları (örneğin, işletmeyi kontrol etmek), işletme amaçlarıyla (örneğin, global pazarla beraber büyüme) çatışabilir. Bu farklı amaçlar faaliyetleri uluslar arası hale getirme konusunda çatışmalar yaratabilir. Uluslar arası bir işletme haline gelme, aile işletmelerinde çatışmayı başlatabilecek riskli stratejik bir harekettir. İşletme yöneticileri veya sahipleri, kendi ailelerinin servetlerini artırmak için uluslar arası faaliyetlere girmek isteyebilirler. Uluslararasılaşmada kar elde etmek yıllar alabilir ve aileyi kısa vadeli refahtan yoksun bırakır (Fındıkçı, 2005, s. 48).

İşletme ve aile arasında çıkar çatışması yaşandığında sistem örtüşmesi olması aşıkardır. Bazı aileler her ikisi arasında bir denge kurmaya çalışmak yerine, kendi kişisel sorunların işletme sorunlarının önünde görürler. Ailenin birbirlerine karşı güçlü duygusal sevgi bağlarının ve sadakat duygularının tek bir yönetim koşulu yarattığını anlamak önemlidir. Örneğin, işe alınma vasıfları bulunmayan veya beceriksiz aile üyesinin işe alınması, işletmenin personel ihtiyacını önemsemekten aile bağlılığı ihtiyacını önemser (Drucker, 1999, s.52-63).

Bu tür davranışların çoğu, hem ailenin hem de işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak tedbirler olarak yönetilebilir veya elimine edilebilir. Bu tür politikalar geliştirmek ailenin stratejik planlama sürecinin bir parçasıdır.

Aile üyeleri beraber çalıştıklarında duygular işletme kararlarına karışabilir. Akrabaların işletmeyi değişik bakış açılarından görmelerinden dolayı çatışmalar ortaya çıkabilir. Bazı aile işletmelerinde günlük faaliyetler çatışmalarla engellenir, diğerlerinde ise aile dışı çalışanlar arasında yüksek bir rekabet ortamı vardır. Eğer akrabalar elde edilen karı yine işletmede bırakmada gönülsüzlerse büyüme konusu da bir ikilem yaratabilir. Çatışma, işletme veya para konusunda çok az yeteneğe sahip aile bireyleri veya işletme kurucularının işletmeyi kavramadan yoksun çocukları tarafından daha da şiddetlendirilebilir.

İşletmede oluşan farklı fikirler her zaman çatışma çıkmasına neden olmaz, ancak kıvılcımların uçuşma olasılığını artırır. Böyle bir aile işletmesinin yönetiminin, duygusal boyutluğunu fark etmesi ve işlerin düzgün bir şekilde yürümesini sağlamak için gerekli kararları alması gerekir. İşletmede faal olan aile bireyleri arasında birinin diğerinin yetenek ve becerileri hakkında objektif olması çok zor olabilir. Eğer duygusal patlamalar sadece aileyi etkilediyse, yönetici bunu halledebilir. Ancak tartışmalar aile bireylerini etkilediği gibi işletmede çalışan aile dışı bireyleri de etkiler.

Yöneticinin mücadelesi, tartışmanın işin içine girmesini engellemektir. Duygusal bir atmosferde aile dışı çalışanlar kendi kararlarını ailede yaşanan gerilimi dayandırabilirler, patronlarının nasıl reaksiyon göstereceğini ve bu bilgiden nasıl etkileneceğini bilirler. Ancak şirket savaş kampı haline gelemmez. Tüm çalışanların, çıkarlarını belirli aile bireyelerine sadakat ederek değil, karlı bir işletmeden sağlayabileceklerini anlamaları gerekir.

Aile mantığı sıklıkla iş fikrini geçersiz kılar. Birçok durumda aile üyeleri yeteneklerine bakılmaksızın işletmeye girmişlerdir. Üst düzey şirket sahibi yöneticiler sıklıkla oğul veya kızlarının zayıflıklarını görmezden gelirler (Drucker, 1999, s.52-63).

Beceriksiz bir kişinin altında çalışmak, aile üyesi olmayan bir kişiyi çekici olmayan bir pozisyona yerleştirir. Güven ve katılım arasında bir dengesizlik olduğunda, eşitlik hissi kalmayabilir. Adaletin eksikliği, ortak kültürün direklerinden birini yıkabilir. Güven eksikliği, şirketin havasını, iş tatminini, motivasyonu ve performansı etkileyecektir. Bu durum sıklıkla birçok aile şirketinin sorunudur, aile üyeleri kendilerinden olmayan çalışanlardan yüksek seviyede bağlılık talep ederler. Eğer yönetim onlara işin iyi yapılacağına dair güven verirse, bu tür istekler kabul edilebilir. Bununla birlikte, eğer var olan bu kışkırtıcı sistem katılımcı olmayan aile

üyelerince etkilenirse, kabul edilemez olabilir. Bu durumda, yetenekli yöneticileri çekmek zorlaşabilir ve şirketin geleceğini tehlikeye atabilecek bir gelişme olabilir. Beklemeye gönüllü olan insanlar, şirketin en fazla ihtiyacı olduğu kişiler olamayabilir (Drucker, 1999, s.52-63).

Giyim sektöründe iyi tanınan bir uluslar arası şirketin başkanı oğlunun yeteneksizliğine karşı gözlerini tamamıyla kapamıştır. Birkaç kalp krizinin ardından gönderdiği her okuldan atılan oğlunu üst düzey yönetime getirmiş ancak oğlunun davranışı iş atmosferini bozmuştur. En kötü alışkanlıklardan biri, sorumluluklarını yerine getirmemesidir (randevuları unutmama, kaynakları iyi bir şekilde dağıtmama gibi). Sonuçta, birçok daha yetenekli işçiler daha fazla dayanamamış ve şirketten ayrılmıştır. Tüm tavsiyelere rağmen, demode ürün hatları ve makinelere sahip bir firmayı aldığı anda, borca girdi ve bu durum sonunda babasının gözlerini açmıştır. Gerçekten neler olduğunun farkına vardı (Drucker, 1999, s.52-63).

4.4.6. Güç Kavgaları

Genellikle büyük işletmelerde patron adaylarının etrafında kendi çıkarlarını düşünen çıkar çevreleri oluşabilmektedir. Aile içi yaşanan çatışmalar işe yansıtıldığında bu durum daha sık yaşanabilmekte. Bu çıkar çevreleri şirket yönetimini devralacak varislerle iyi ilişkiler kurmak için yakın durarak maddi ve manevi kendi çıkar hedeflerini sağlamaya çalışırlar. İşletmedeki profesyonel yöneticiler ise gelecek nesilde de yerlerini korumak ve güç sahibi olabilmek için işletmeyi gerekirse bölmek amacını güdebildiği güç kavgalalarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedirler. Hatta aile işletmeleri sahip ve yöneticilerinin eş ve çocuklarının da bazen güç kazanmak uğruna kavga zemini oluşturmaya yönelik çatışmalara zemin hazırlayabildiği görülebilmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004, s.25).

Aile işletmesinin lideri taraf tutmamalıdır ve anlaşmazlıkların işletmeyi etkilemesine izin vermeyeceğini göstermesi gerekir. Bu tutum aile dışı çalışanların pozisyon almak için politik davranmalarını engeller. Eğer aile lideri farklılıkları anlar ve aileye saygı gösterirse, aile dışı çalışanların böyle tutum göstermeleri engellenir.

4.4.7. Baba-Evlat Çatışmaları

IBM ve IBM Dışındaki Yaşamım adlı kitabında, Thomas Watson, en büyük evlat olarak, babasından işi devralmadığı için gözyaşlarıyla okuldan gelişinden bahsetmiştir. Babasının beklentilerine ulaşmayı her zaman güç bulmuştur. Babasını, kendisini önemsiz hissettiren dev bir adam olarak görmüştür. O, bazı durumlarda eksik olduğuna ve yeteneği hakkında büyük bir belirsizlik hissedildiğine inandırılmıştır (Drucker, 1999, s.52-63).

Watson Jr., çocukluğunda depresyon ve sıklıkla astım krizleri geçirdiğini anlatmıştır. Herkesin babasının varlığında onlara nasıl boyun eğdiğini, yağcılık yaptığını fark ettiğinde çocukluk yaşantısı daha da kötüleştiğini, babasını her şeyi kaplayan bir battaniyeye benzettiğini söylemiştir. Daha sonra, IBM'in başkanı olarak, babasının ölümünün yıl dönümünde bir dinsel tören yaptırmış, şirketin tüm hisselerini alarak eşine şirketi gelecek yıl yalnız yöneteceğini söylemiştir. (Drucker, 1999, s.52-63).

Birçok girişimci, annelerinin sevgi ve şefkatinin büyük bir bölümünü kazanmada sembolik bir Oedipal zafer deneyimi yaşamış görünür. Ancak, kendi oğulları için benzer bir zafere izin vermezler. Onun yerine, bazı girişimciler oğullarını küçük görürler. Sonuçta, bazıları işi bırakabilir, derslerinde başarısız olabilir ve sorumsuzca davranabilir. Geçici veya sürekli olarak babalarına karşıt hale gelirler (Drucker, 1999, s.52- 63). Ebeveynlerin bunu bilinçli olarak yapmamalarına rağmen, bu durum duygusal olarak yıkıcıdır.

Henry Ford ve oğlu Edsel'in büyük zıt duygularla tanımlanan yıkıcı bir ilişkileri vardı. Henry Ford oğlunu küçük düşürmek için onun yolunun dışında gidiyordu. Edsel'in en büyük düş kırıklığından biri, işletmedeki ürünü ve durumu geliştirmek için Edsel'in iyi planlarını babasının sürekli olarak reddetmesiydi. Onun yerine Henry Ford, çalışma çevresini duygusuzlaştıran insanları dinlemeyi tercih etti. Edsel, oğluna güçsüz ve beceriksiz olarak gören babasına karşı çıkmasını sağlayacak siniri bulamadı. Bu tür bir ilişki Edsel için sağlık problemleri yarattı, stres mide ülserine ve erken ölümüne neden oldu. Biyografçı R.Lacey'e göre, Ford, kitabında: İnsanlar ve Makine, Edsel öldüğünde, eşi kayın pederine kendi oğlunu öldürdüğünü söyledi (Drucker, 1999, s.52-63). Çoğu baba-oğul ilişkisi bu tür bir stratejik sonla bitmemesine rağmen, Ford örneği tek değildir. Baba-kız, anne-kız ve anne-oğul ilişkileri işletmelerdeki çatışmalarda daha az olası görünmektedir (Alayoğlu, 2003, s.33).

4.5. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma; “Birbirleriyle uyuşmayan dilek, istek ya da ereklerin yarışmasından ortaya çıkan üzücü ya da kıvanç vermekten uzak bilinç durumu” (BSTS / Eğitim Terimleri Sözlüğü 2018) olarak tanımlanmaktadır. İnsanoğlu için çatışma hayatın gerçeğidir. Çatışmalar şiddetine göre bazen kolaylıkla çözüme kavuşturulabildiği gibi bazen de uyuşmazlıkları çözmek çok zor olabilmektedir. Aile işletmelerinde bir şekilde irili ufaklı problemler çıkabilmektedir. Önemli olan bunların üstesinden gelebilmek için sağlam bir strateji belirleyebilmektir. Bu planlama yapılamadığı takdirde hem işletmeye çok ciddi zararlar verebilmekte hemde kişilere ket vurabilmektedir (Alayoğlu, 2003).

Kurum üyeleri arasında çatışma çıktığı zaman, aile işletmelerinde sürekli olarak belirtilen sorun çatışma yönetimidir. Birçok kişiye göre, aile işletmesi çatışma anlamına gelmektedir. Çatışma olumlu bir şekilde yönetilmediğinde yıkıcı bir güç haline gelir. Eğer çatışma kurum üyeleri arasında olursa ve aile yönelimi güçlüyse, sorunu çözmek daha da güç bir hal alabilir. Aile işletmelerinde güçlü bir işletme yönelimi çatışma çözümünde daha faydalı olabilir, çünkü sonuçları değerlendirmek ve olası problemleri çözmek için bazı objektif kriterler sağlayabilir (Alayoğlu, 2003).

Çatışmalar her zaman çok kötü değildir. Düzgün bir şekilde yönetilen, uygun dozlardaki çatışmalar yararlı bile olabilir. Çatışma değişimin köküdür ve insanların öğrenmelerini ve büyümelerini sağlar. Monotonluğu ve sıkıntıyı ortadan kaldırır ve kişiyi meraklılığa ve hayal kurmaya teşvik eder. Çatışmadan sonra daha yakın bir bütünlük kurulabilir.

Bununla birlikte çatışma aile ve işletme için zararlı da olabilir, zaman, enerji ve para kaybına ve işletmenin amaçları dışına çıkmasına neden olabilir. Uzun süreli çatışmalar fiziksel ve zihinsel sağlığa zarar verebilir.

Aile şirketlerinin liderleri, işletme ile ilgili problemler ortaya çıktığında bu konulara çok uzun zaman ayırmalarına karşın, aile üyeleri arasında ortaya çıkabilecek çatışmaların işin verimini ne kadar etkileyebileceği konusuna neredeyse hiç önem vermemektedirler. Ancak, bu çatışmaların aktif bir şekilde çözülmesi gerekmektedir. İşletme içinde veya aile içinde çıkan tüm olumsuzluklar objektif bir tutumla masaya yatırılarak gerekli tedbirler alınmalıdır. Aksi takdirde aile ve işletme içinde huzurun bozularak tamir edilemez bir boyuta ulaşması söz konusu olur. Bu durum zamanla ayrılıklara hatta işletmenin dağılmasına sebep olabilmektedir.

O nedenle aile şirketlerinde çatışmaları yönetmek amacıyla “plan” yapmak, bu tür olumsuz sonuçları asgariye indirebilir ve en önemli konu ise aile birliğini ve huzuru içinde işe odaklanmayı sağlayabilir (Kırım, 2000, s.40).

Aile şirketlerinin işlerini bir jenerasyondan diğerine geçirememelerinin dört temel nedeni vardır:

- İşletmenin sürdürülebilir olmaması
- Plansızlık
- Çocukların işletmeye katılma isteksizliği
- İşletme sahibinin işletmeyi devretmedeki isteksizliği

Tüm bu faktörler tek başlarına veya kombine bir şekilde bir aile işletmesinin diğer kuşağa geçmesini zor kılan durumlardır. Asıl temel neden plansızlıktır. Zamanında uygulanan doğru planlarla birçok koşulda işletme varlığın sağlıklı bir şekilde sürdürecektir. Örneğin aile stratejik planı sağlıklı ve yaşayabilir bir işletme için gereklidir. Bu plan işletmede ailenin rolü için politikalar ortaya koyar. Bu planı uygulayarak gelecekte ortaya çıkabilecek tazminat, kardeşler arası rekabet, işletme sahipliği ve yönetim kontrolü konularında ortaya çıkabilecek çatışmalardan kaçınılabilirsiniz (Bowman, 1991, s. 3).

Aile işletmesinde çatışma meydana geldiğinde, bireylerin amaçlarındaki farklılık izlenebilir. Belki de bir aile üyesi işletmede, istediğinden dolayı veya ekonomik gereksinimden dolayı çalışmıyor olabilir. Belki de potansiyel varisin şu anki işletme planlarından daha farklı planları olabilir. Farklı nesillerin genellikle farklı amaçları vardır. Neden ne olursa olsun, çatışmanın ileride daha büyük ve ciddi problemlere neden olmaması için yönetilip çözümlenmesi gerekir (Bowman, 1991, s. 8).

Her girişimde olduğu gibi, bir aile işletmesinin açık bir misyonu ve amaç bildirgelerine sahip olması gerekir.

- Karar vermek için açık bir emir komuta zinciri
- Düzenli başarı sağlama ve amaçlara ulaşmak için açık bir plan
- Aile üyeleri arasında, aile dışı çalışanlarla birlikte iyi bir iletişim.

Bu faktörler aile işletmelerinde iki kat daha önemlidir. Çünkü bu faktörlerin yokluğunda güçlü duygular ortaya çıkabilir ve çatışmalar meydana gelebilir.

Evdeki haklar ve sorumluluklar iştekinden farklıdır ve aile üyelerinin bu gerçeği akıllarında tutmaları gerekir. Evde aile ilişkileri ve amaçları asli konulardır.

Kullanılan dil kişisel ve tutumlar subjektiftir. Koca/eş, ebeveyn/çocuk, aile/akrabaların rolleri geleneksel olarak belirlenir. Ancak, iş ortamında işletmenin başarısı en önemli unsurdur. Kullanılan dil daha zorunlu, tutumlar daha objektif hale gelir. İşletmede çalışan aile üyelerinin patron/çalışan ilişkisini kabul etmeleri gerekir. İş günü başladığında evde olan problemler evde bırakılmalı ve işyerindeki problemler eve taşınmamalıdır. İş ve aile kavramlarını birbirinden ayıran aile bireyleri sadece ailesel bireysel ilişkilerden kaçınmakla kalmamakta, ayrıca tüm çalışanlara işyerinde işletme amaçlarının öncelikli geldiği mesajını iletmektedirler. Bu tabii ki ideal bir durumdur.

Her zaman olumsuz kötü tartışmalar yaşanacak diye bir şey yoktur. Birbirlerine inanan ve değer veren aile üyelerinin varlığı işletme için avantaja dönüşecek ve bu durum işe yansıtacaktır. Lakin bu güçlü aile bağının önünde önemli bir engel, ortaya çıkan çatışmalardır. Çatışmalar her zaman olumsuz olmayabilir. Hassasça ve akıllıca yönetildiğinde çatışmalar çok verimli olabilirler. Aksi halde çok yıkıcı ve moral bozucu, hatta şirketi batırıcı olabilirler. O nedenle aileler, çatışmanın yıkıcı etkilerini yönetmenin yollarını öğrenmelidir. Çatışma yönetimi konusuna genelde kaçınma, havale etme ve iletişim şeklinde üç farklı şekilde yaklaşılmaktadır (Kırım, 2000, s.41).

Bu yöntemlerden “kaçınma”; yaşanan çatışma ortamını ister bilinçli ister bilinçsiz görmezden gelerek, hiç karışmamak en zayıf çatışma yönetimi yaklaşımıdır. Bu yaklaşım sorunları çözmezden geçiştirdiğinden dolayı gelecekte daha büyük çatışmaların yaşanması adına tehlike taşıyabilmektedir. Bir diğer yöntem “Havale etme”; burada çatışma görmezden gelinmez fakat çatışmanın çözümü adına konu üçüncü kişilere bırakılır. Hukuki yollarla aranan bu yöntem, güçlü aile bağlarını zedeleyebilen ilk olarak tercih edilmemesi gereken yöntemlerden biri olmalıdır (Kırım, 2000, s.41). Son olarak “iletişim”; çatışmaların yönetilmesi için en etkili yol olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki çatışmaya konu ilgili tarafların birlikte ortaya çıkan problemleri konuşarak tespit edebilmeleri, herkesin açıkça fikrini ortaya koyabildiği ortam hazırlayabilmeleri, nedenlerini yüz yüze tartışabilmeleri ve alternatif çözümleri karşılıklı istişare edebilmeleri çözüm odaklı en geçerli yöntemdir. Aile içinde iletişimi artırarak çatışmaya konu problemlerin birikmeden çözüme kavuşturulması daha en baştan engellenebilir (Kırım, 2000, s.42).

Bunu sağlayabilmek her zaman çok kolay değildir. Bazen birbirine tahammül edemeyen aile üyelerinin bir araya gelmeleri bile oldukça zor olabilmektedir. Tamda bu noktada aile büyüklerine burada önemli görevler düşmektedir. Aile işletmelerindeki çatışmaları yönetmek için aile büyüklerinin önderliğinde aile meclisi kurulmalıdır. Kurulan bu aile meclislerinde, çatışmaya konu olan noktalar tespit edilebilecek ve bu problemler daha da büyümeden çözüme kavuşturulabilecek kararlar alınabilmesine zemin hazırlanabilecektir. (Kırım, 2000, s.42). Aile meclisinde alınacak kararların tüm aile bireylerinin uyması gereken adil bir “Aile Anayasası” oluşturulabildiğinde bu çatışmalar daha en baştan önlenebilecektir. Aile anayasası hazırlanırken henüz doğmamış aile bireylerinin menfaatlerini de kapsayan önemli, radikal, uygulanabilir kararlar alındığında iletişimsizliğinde önüne geçilmiş, aile içinde çatışmadan çok tatlı bir rekabetin doğması söz konusu olur. Örneğin anayasanızda çocukların işte çalışabilmeleri için üzerinde çalışılmış olan kurallar getirirseniz, gelin veya damatların işte çalışıp çalışamayacağına dair ilkeler belirlerseniz, kimlerin maaş alabileceği konusunda fikir birliğine varıp bunu yazıya geçirebilerseniz, bu konularda çatışma çıkma olasılığını azaltırsınız. O nedenle “aile şirketi anayasası” ileride doğabilecek olası anlaşmazlık unsurlarını daha en baştan belli ilkelere bağlamalıdır. Elbette tüm çatışma olasılıklarını baştan tahmin etmek mümkün değildir. Ancak iyi bir iletişim ve ailenin birlikte zaman geçirmesini ve konuşmasını sağlamak suretiyle yeni gündeme gelebilecek konuları da konsensüs sağlayarak ilkelere bağlayabilirsiniz (Kırım, 2001: 43).

4.5.1. Çatışmaların Çözömlenebilmesi İçin Takip Edilecek Adımlar

Ailenin çatışmayı çözerken yardıma ihtiyacı olabilir. Aşağıdaki altı adımı kullanarak aile veya işletmedeki çatışmaları yönetebilirsiniz

Diyalog Başlatmak

Aileyi bir araya toplayın ve herkese karşı açık dürüst ve dikkatli bir biçimde yaklaşacağınızı söyleyin. Sadece mevcut problemleri tartışın. Unutulmamalıdır ki herkesin konuşmaya hakkı vardır. Herkesin konumunu anlamak, iletişim kurabilmek çok önemlidir.

Tüm Toplantılara Katılmak

Ardından iletişim sürecinde tüm toplantılara katılın. Katılım sorular sorarak ve diğerlerini cevap vermeye teşvik ederek başlar. İnsanlar sizin sorularınıza cevap verirken onları dinleyin.

Bilgiyi Hazımsamak

Üçüncü safha tüm bu bilgileri asimile etmektir. Herkesin tüm gerçekleri ve duyguları düşünmesi gerekir. İfade edilen her durumu ve nedenini açıklayın.

Anlaşmaları Destekleyin

Diğer adım anlaşmaları destekleme adıımıdır. Anlaşmaları destekleme güçlü psikolojik bir araçtır. Bu süreç güven ve anlayış oluşturur ve anlaşmayı daha kolay kılar. Anlaşmazlıkları sonuca bağlamadan önce her zaman anlaşmaları destekleyin.

Anlaşmazlıkları Sonuca Bağlayın

Bu süreç anlaşmazlıkları gözden geçirerek ve sıralayarak başlar. Size karşı olanlara, gerçekler ve duygular herkes tarafından anlaşılması sürecine anlaşmazlıkları sonuca bağlamayacağınızı hatırlatın.

Anlaşmaları Katılaştırın

Son adım anlaşmaları katılaştırmak ve probleme karşı çözüm önerilerini teyit etmektir. Anlaşılan değişiklikleri gözden geçirmekle başlayın. Sunulan koşulları dikkatlice gözden geçirin. Anlaşmalar resmi ya da gayri resmi sözleşmelerle teyit edilebilir.

Çatışma yönetimine bir teknik olarak değil bir süreç olarak bakmak gerekir. Bu süreç kolaydan zora doğru, aşağıdaki özellikleri barındırabilmektedir (Kırım, 2001, s.45).

- Çatışmaların yönetimi, ilk olarak çok iyi bir iletişimle başlar,
- Belli başlı çatışmaları aile meclisinde çözmekle devam eder,
- İşletmeyle ilgili kararların önceden üzerinde durularak, halefiyete yönelik kısıtlara göre belirlenmesi ilkesiyle sürer,
- Gerekğinde dışarıdan profesyonel danışman vekillerin desteğiyle devam eder,
- Arabuluculuk ve tahkim müesseselerini kullanabilmeyi de gerektirebilir,
- Aile fertlerinin kendi arasında hisse alım-satımı da çözüme yönelik zor kararlardan olup,
- Son olarak “hissedarlar sözleşmesi” ile yazılı yardımcı kaynak olarak çözüm yolları aranır.

4.5.2. Aile Şirketlerinde Çatışmanın Kaynakları

Sorun çözümünde öncelikle problemin kaynağını teşkil eden nedenin tespiti büyük önem taşır. Nedeni belirlenemeyen bir problemin kesin olarak çözülmesi ihtimali tesadüflere kalmıştır. Aile şirketlerindeki çatışmaları kanser hastalığı ile karşılaştıran Fleming bu konuda şu örneği vermektedir: Yıllar önce kanser kelimesi sadece kulaktan kulağa fısıldanmaktaydı. Bu kelime açıkça telaffuz edilmiyordu. Kanser teşhisi konulan bir hastaya doktorlar hastalığının kendisine söylenmemesini tembihliyorlardı. Ancak bugün bir kanser hastası açıkça 'ben kanserim' diyebilmekte ve böylece o hastanın yaşama ihtimali artmaktadır. Çünkü problemle yüzleşmekte ve onun üstesinden gelmek için çalışmaktadırlar. Günümüzde de işletmede aile kelimesi sanki kanser gibi algılanmakta ve birisinin ailesiyle birlikte bir iş kurması yani aile işletmesi hem aile hem de işletme için tehlikeli bir girişim olarak görülmektedir. Ama insanların bu konu hakkında konuşma zamanıdır. Aile şirketlerinin yaşam sürelerinin artırılmasının tek yolu problemle yüzleşerek onun hakkında konuşmalarının sağlanmasıdır. Örnekten de anlaşıldığı gibi aile şirketlerindeki çatışmaların çözümü için öncelikle onların nedenlerinin araştırılması ve tespit edilmesi gerekir. Problemlerin asıl sebepleri teşhis edilebilirse onların çözümü daha kolay olur. Bu bölümde aile şirketlerinde yaşanan çatışmaların başlıca sebepleri üzerinde durulmakta çatışmaların sebebi belirtilerek kısa açıklamalara yer verilmektedir. Buna göre aile şirketlerinde başlıca çatışma kaynakları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uluyol, 2004, s.63-64):

Aile işletmelerinin başarısı büyük ölçüde aile sisteminin istikrarlı olması ile ilgilidir. Ailede istikrar firmanın sağlıklı ve başarılı olması için bir güç kaynağı olduğu gibi aile istikrarının olmayışı da firmanın başarısız olmasında büyük bir etkidir. Ailenin istikrarlı olması için de aile ilişkilerinin ve aile bağlarının kuvvetli olması gerekir. Birbirine güveni olmayan ve birbirini desteklemeyen aile üyelerinden oluşan bir aile sistemi işletmeye de aynı şekilde etki edeceğinden işletmenin başarılı olması zorlaşır.

Birçok aile şirketinde aile üyeleri arasında firmanın kontrolü hakkında güç mücadelesi yaşanmaktadır. Aile üyeleri arasında sürekli ve yıkıcı çatışmaların potansiyelini azaltmanın bir yolu aile üyelerine stratejik olarak ayrılmış sorumluluk alanları verilmesidir. Firmanın gelirlerinin değerlendirilmesinde de büyük çatışmalar yaşanabilmektedir. Bir kısım aile üyeleri özel yaşantıları için daha büyük harcamalar yapmak ve firma gelirlerinin büyük bir kısmını kişisel zevk ve ihtiyaçları için

kullanmak isterken bazı aile üyeleri de firmanın daha da ileriye gitmesi için bu kaynakların yine yatırımlarda kullanılması taraftarıdır. Bu nedenle özel firma sahipleri için ailenin ve firmanın finansal ihtiyaçları stratejik kararların alınmasında büyük çatışmalara kaynaklık edebilmektedir. Aile üyeleri arasında birlik ve beraberliğin sağlanması hem şirketin hem de ailenin devamı için büyük önem taşımaktadır.

Türkiye'deki en büyük aile şirketlerinden olan Sabancı Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı Sakıp Sabancı başarıda aile birliğinin önemini şu şekilde belirtmektedir: "Sabancı ailesi, bugüne kadar başarılı olabildi ve gelişebildi ise, bunun sim, babamız Hacı Ömer'in ölümünden sonra Sabancı kardeşlerin birbirine kenetlenmeleri, tek bir yumruk olarak faaliyetlerini sürdürmeleridir (Sabancı, 1995, s.180)."

4.5.3. Akraba Kayırmacılık (Nepotizm)

Nepotizm, latince kökünden gelen nepot (yeğen) sözcüğünden türeyerek oluşmuş olup, verasetin yakın akrabalara intikali anlamını taşımaktadır. Bir başka tanıma göre de nepotizm, "Özellikle önemli yerlere yapılacak olan atamalar konusundaki tercihlerin öncelikle akrabalar lehinde kullanılması" şeklindedir. Aile şirketi sahiplerinin aile üyelerini tercih etmeleri doğal bir tercih olabilir. Ancak burada üzerinde durulması gereken konu, aile dışından daha yetenekli, becerikli ve nitelikli elemanlar varken, sadece kendi aile fertlerini tercih etme adına yeteneksiz ve hatta isteksiz aile üyelerinin iş başına getirilmesi şirketi ve çalışanları olumsuz etkileyebilir. "Eksik yetenekte olan kişileri, aile yakınlığından ötürü sorumlu yerlere getirmek çok büyük hatadır (Eczacıbaşı, 1999, s.257)." Sonuç olarak içlerinde kırgınlık, darılma ve kin duyguları gelişir. Bu duygular, haksızlığa uğradıkları için aile üyeleriyle kendilerinin arasındaki ilişkilerin bozulmasına neden olur ve kendilerine hak ettikleri görev, yetki ve sorumlulukların verilmemesi bu kişilerin aile işletmelerinden ayrılmalarına bile neden olabilir. Bu nedenle aile üyelerine iş bulmak aile şirketinin görevleri arasında olmamalıdır. İşe giriş kuralları belirlenmeli ve yazılı olarak açıkça ilan edilmelidir. Önemli olan, elemanlara göre iş bulmak değil işlerin gerektirdiği yetenek, beceri ve deneyimlere sahip olan elemanları bulmak ve gerekli yerlere yerleştirmektir (Uluyol, 2004, s.65).

Nepotizm, yani akraba kayırmacılık sonuçta aile üyeleri arasında olduğu gibi aile üyeleri ile aile dışından olup da aile şirketinde çalışanlar arasında da çatışmalara yol

açabilir. Aile üyelerinden daha iyi görevlere gelen kişiler aile dışından çalışanlar tarafından kıskanılabilir. Birbirine bağlı birimlerde birbirlerini başarısız kılmak için onları sıkıntılara sokabilirler. Mesela üretim bölümü sorumlusu pazarlama bölümü sorumlusunun üretim taleplerini zamanında karşılayamaması için kasıtlı olarak üretimde geciktirmeler yapabilir. Benzer şekilde tedarikçiler de üretime girecek maddelerin sağlanmasında kasıtlı olarak sıkıntılar yaratarak üretim bölümünü zor duruma sokmak suretiyle bu bölüm sorumlusunun başarısız olmasını isteyebilir (Uluyol, 2004, s.65).

4.5.4. Yetki Dağıtımı

Bir işletme içinde yetki ve sorumlulukların dağıtımı önemli bir çatışma kaynağı teşkil etmektedir. Ailenin en büyük oğlu olarak başkan olmak benim hakkım, işletmede pay sahibi olarak çalışanlara ne yapacaklarını ancak ben söyleyebilirim, bu ailenin bir üyesi olarak işletmeyi toplum içinde temsil etme görevi bana düşer, finans müdürü olarak kuzenlerime kâr paylarını nasıl harcamaları gerektiğini ben söylerim şeklindeki düşünceler işletmede birlikte çalışan aile bireylerinin beklentilerini yansıtmaktadır (Uluyol, 2004, s.64).

4.5.5. İletişim Sorunları

Aile şirketlerinin günümüzde karşılaştıkları en büyük sorunlardan birisi de iletişim sorunudur. Genellikle işletme sahibi, iyi bir vizyona sahip olabilmekle birlikte bu vizyonu aile üyeleri ve şirketin diğer çalışanlarıyla hiçbir zaman paylaşmayı düşünmemiştir. Buna benzer birçok konuda aile üyeleri düşündüklerini konuşmayıp dile getirmeyince kendilerini anlatma imkanı bulamazlar. Kafalarında geliştirdiği bir takımı fikirler doğrultusunda hareket ederlerken diğerleri bu girişimlerin neden yapıldığının farkında değildirler. Bundan dolayı bu kişiler değişik duygulara kapılabilirler ve içlerinde şüpheler doğabilir. Kişiler arası iletişim kopukluğu olarak bu konular çeşitli boyutlarda sorunlara ve çatışmalara neden olabilir (Uluyol, 2004: 67).

Yapılması gereken herkesin aklından geçenleri oturup diğerleriyle paylaşması ve tartışmasıdır. Eğer birlikte karar alınabiliyorsa o düşünceler uygulanabilir ya da geliştirilebilir. Bu düşüncelerin uygulama ve gerçekleştirme imkanı yoksa gerekçeler ortaya konulur ve bir uzlaşma ile bunların uygulanmasından vazgeçilir. Gerek işyerinde gerekse evde sorunların halledilmesi için iletişim çok önemli bir role sahiptir. İletişimin

olmaması durumunda bir işletme için çok büyük sorunlar beklenmelidir. Aile şirketlerinde iletişimin sağlanması konusu diğer işletmelerde karşılaştırıldığında oldukça zordur. Çünkü aile işletmelerinde genel işletme problemlerinin her türlü bulunabileceği gibi bir de bunlara kompleks aile ilişkileri ve aile dinamikleri de eklendiğinde sorunlar daha da katmerleşmektedir (Uluyol, 2004: 68).

4.5.6. Şirketin Aile Gibi Yönetilmesi

Burada belirtilmesi gereken bir konu aile şirketlerinin büyük bir servet sahibi olmaları nedeniyle kendilerine aşırı güvenmeleri ve bir büyüklük sendromuna düşmeleridir. Bu hataya düşen ailelerin geleceği fazla parlak olmayabilir. Nimet Arzık, Ak Altının Ağası, Hacı Ömer Sabancı adlı eserinde Sabancıların başarısını bu hataya düşmemelerine bağlamaktadır. "İşletme aşamasında önemli faktörler, yetki ve sorumluluk faktörleridir. Aile şirketlerinde, çoğunlukla 'biz varız ya, iyi makinelerimiz de var, gerisi önemli değil' e sapılır. Bu görüşe hiç değer vermemiştir, Ömer Ağa. Mümkün olduğu kadar, kukla ve korkuluk insanlar kullanmamıştır. Dışardan gelenlerin yetki ve sorumluluklarını, bilgilerine göre bazen sınırsız olarak ölçmüştür. Ömer Ağa'nın bir başka özelliği de yeni elemanlara açık meydan vermesiydi. Tepede, yıllar yılı donmuş, beş altı kişilik bir kafa kadrosu istememiştir (Arzık, 1985: 17)."

4.6. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETSEL SORUNLAR

Aile şirketleri diğer tüm şirketlerde olduğu gibi yaşayan birer organizasyon olarak isimlendirilmektedir. Tüm organizasyonlarda dün, bugün ve gelecekte yaşanabilen çeşitli problemler olduğu gibi, aile işletmelerinde de bu problemler olabilecektir. Yaşayan organizasyonların genellikle insan ilişkilerinden kaynaklanan bu problemleri, önemli olan çözüm bulmak adına kolaylaştırmaktır. Çalışmanın bu bölümünde, aile işletmelerinde dikkat çekici ve önemli olan bazı aile işletmeleri hakkında bir takım sorular var ve bazıları araştırılıyor ve sorunlarla ilgili bilgi aktarılmaya çalışılmaktadır (Sorgun, 2007: 30).

4.6.1. Aile Şirketlerinde Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Sorunlar

Aile şirketlerinin kuruluşundan itibaren yönetim fonksiyonları genellikle şirketin sahibi tarafından denenerek tecrübe edilir. Fakat zamanla tüm bu yönetim işlevlerini sadece patron tarafından yönetmek oldukça zor bir süreç olur. Kurumsallaşmaya geçişi başarabilen şirketlerin tüm fonksiyonları sistemli bir şekilde profesyonel yöneticiler tarafından yürütülmekte ve yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi işlevi bir tek girişimci patron tarafından yönetilen aile şirketlerinden daha kolay bir süreç olacaktır (Tekin, 2004: 126).

4.6.2. Planlama Sorunları

Tüm şirketlerde olduğu gibi aile şirketlerinde yönetim süreçleri planlamayla başlamaktadır. Planlama ile yönetici, geleceği öngörmeye çalışarak şirketin başarısı için ne yapması gerektiğine karar verir. Bununla birlikte, aile işletmelerinde şirket yöneticileri yönetim bakış açısından yetersizdir, bu nedenle şirketin gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemekte ve şirkete bu ihtiyaçlara göre yönlendirmek ve uzun vadeli planlar yapmak konusunda isteksizdirler. Aile şirketi yöneticileri bu süreçte uzun vadeli stratejik kararlar vermek yerine, anlık kararlar almak ve kısa vadeli taktikler geliştirmekteler. (Sorgun, 2007: 31).

Planlama fonksiyonuna ilişkin engeller aşağıda sıralanmaktadır:

- Şirkette geleceğin planlanmaması, kısa vadeli sadece günü kurtarmaya yönelik çözümün amaçlanması;
- Aile şirketlerinde, şirketin planlamasının yanında ailenin buna paralel planların dikkate alınmaması;
- Uzun vadeli stratejik amaçların gerçeğe uygun belirlenmiş olmaması;
- Aile ve şirketin misyonunun sadece kağıt üstünde kalarak netleştirilememesi;
- Aile ve şirketin vizyonlarının belirlenmemiş yada birbirleriyle uyumlu olamaması;
- Planlamanın zaman alıcı ve maliyeti yüksek bir çalışma olduğunun düşünülmesi;
- Koşulların (ekonomik, siyasi vb.) değişmesi nedeniyle planlama yapılamayacağı düşünülmesi;

- Girişimcinin güvendiği birkaç kişinin fikrini alarak bil fiil kendisinin yapması. (Karpuzoğlu, 2005)

4.6.3. Koordinasyon Sorunları

Koordinasyon fonksiyonu ile ilgili kurumsallaşma engelleri aşağıda sıralanmaktadır.

- Genellikle şirket toplantılarına profesyonel yöneticilerin dahil edilmemeleri;
- Aile fertlerinin genellikle sistemsiz ve programsız şekilde sadece sohbet arasında karar almaları (Karpuzoğlu, 2005)

Koordinasyon, şirket için yapılan işi ve şirketin amaçları için gerekli olan faaliyetleri birleştirip, bir bütün oluşturmak sürecidir. Aile şirketlerinde, ailenin hedefleri ile şirketin hedefleri arasında farklılıklar olabilir. Amacıyla yapılan bu farklılıkların aile işini çatışma ortamına kadar sürüklemesi güçlü bir olasılık olarak görülüyor. Aile şirketlerinde koordinasyondan kaynaklı yönetim sorunları, ailenin hedeflerinin bireysel olarak şirketin amaçlarıyla çakıştığı ve bu çatışmanın yönetilmesinin engellenememesi gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Şirket içindeki nesil çatışmaları, aile üyelerinin üstünlükleri ve profesyonel yöneticilerle olan çatışmaları aile şirketlerinde koordinasyonun sorunları olmaktadır. (Tetik ve Uluyol, 2005: 26).

4.6.4. Yürütme Sorunları

Aile şirketlerinde yürütme fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma engelleri aşağıda sıralanmaktadır.

- İşletme sahibinin aktif yaklaşıma sahip olmaması;
- İşletme sahibinin ve üst kademedeki yöneticilerin yakın denetime ağırlık vermeleri;
- İşletme sahibinin şirketin tamamını ilgilendiren kararları tek başına alması;
- İşletmenin karlılığının artmasıyla daha çok büyüyerek gelişmesi sonucu şirkette daha çok aile üyesinin bulunmak istemesi;
- Şirketin genel müdürü olmak isteyen aile üyelerinin arasında yaşanan çıkar çatışmaları;
- Şirketin performans odaklı piyasa koşullarına göre belirlenmiş ücret sisteminin belli olmaması;

- Aile üyelerinin kendi kişisel kazanç ve gelirine daha fazla önem vermesi;
- Ücretlendirme sisteminde iş gereklerinden ziyade aile üyelerinin ihtiyaçlarının dikkate alınması;
- İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer planlama, işe alma vb.) kan bağıının daha çok önemli olması;
- Profesyonel yöneticilerin ve vekillerin fikirlerinin yeterince dikkate alınmaması;;
- Finansman işlevinin üstlenilmesinde mutlaka aile üyelerinden biri tarafından sürecin yönetiliyor olması profesyonel yöneticilere güvenilirliğin yeterli görülmemesi;
- Düzgün işleyen bir performans ölçme ve değerlendirme sisteminin bulunmaması;
- Yönetimde olan ve olmayan hissedar aile üyelerinin şirketin performansına ve kar payına bakış açılarının farklı olması;
- Aile bireyleri tarafından şirketin kasasının ortak kasa olarak görülmesi ve yapılan harcamaların hesap sorulamaz olması (Karpuzoğlu, 2005).

İcra faaliyetlerinin aile şirketlerinde gerçekleşmemesi, aile üyelerinin şirkette ayrıcalıklı muamelesi olarak gösterilebilir. Çünkü, yönetici faaliyet, çalışanların çeşitli yönetim teknikleri, yetki ve sorumluluklarının bir geçmişi olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle, aile işletmesinde nepotizmin varlığı, çalışanlara çok fazla istekli davranmayacaklarının göstergesi olarak ortaya çıkabilir. (Tetik ve Uluyol, 2005: 27).

4.6.5. Denetim Sorunları

Denetim fonksiyonu, işletmenin amacına ulaşmak için öngörülen planlara uygunluğunun gerçekleştirilmesinde görevli vekillerin ne kadar etkin ve verimli olduğunu ölçmekte ve şirkette aksayan yönlerin giderilmesinde alınacak kararların düzenlenmesinde yardımcı olacak süreçtir. İşletme yönetiminin belirlediği iç denetçiler, yönetime karşı dürüst, işletmeye ve çalışanlarına adil objektif bir bakış açısıyla, işletme fonksiyonlarının uymak zorunda olduğu etik kurallar, planlar ve yönergelere karşı ne kadar uyduklarını, işletme hedeflerine ve sistemine ne kadar sapmanın olduğunu raporlayarak geri bildirmekle sorumludurlar. Bu konuda iç denetçilerin güvenilirliği de zaman zaman ayrıca kontrol edilerek denetlenmelidir (Karpuzoğlu, 2000: 133).

Denetim alanları sırasıyla önce üretim kaynaklarına (hammadde, yarı mamül, stoklar, enerji, makine teçhizat vb.) belirlenen kalite kontrol standartlarına

uygunluğunun incelenmesiyle, kritik konularla başlanarak ileride doğabilecek muhtemel hile ve hataların önüne geçmek olmalıdır. Şirket fonksiyonlarının ve işleyişinin denetimi, ikinci denetim ortamını oluşturmaktadır. Üçüncü denetim alanı ise, girdi ve çıktılarının paketlenmesi ve sunulmasına kadarki bölümlerde yapılan denetimlerdir. Bu denetimler, yöneticilerin belirlemiş olduğu konusunda uzman kişilerce periyodik olarak yapılmalıdır (Eren, 2000: 190-191).

Tablo 4.6. Denetim ve Aile Şirketleri

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
Denetim noktaları	Hammadde ve yarı mamul alımında, kritik aşamalarda, girdilerin çıktılara dönüştüğü noktalarda	Girdilerin çıktılara dönüştüğü noktalarda
Denetim araçları	Performans değerlendirme gözlemler, standartlar, prosedürler ve kurallar, iş akış şemaları arasında	Standartlar, prosedürler, kurallar ve gözlemler
Denetleyen kişiler	Firma sahibi, aile üyeleri, ilgili birim yetkilileri ve uzmanlar	Firma sahibi ve aile üyeleri
Denetleme zamanı	Sürekli	Belirli periyotlarda
Denetim noktaları	Hammadde ve yarı mamul alımında, kritik aşamalarda, girdilerin çıktılara dönüştüğü noktalarda	Girdilerin çıktılara dönüştüğü noktalarda

Kaynak: (Karpuzoğlu, 2000: 134)

KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) aile şirketlerinde iş ve işlemlerin büyük ölçekli işletmelere oranla daha az olması nedeniyle kurucu patronun hakimiyeti daha fazla hissedilir. Küçüklüğün getirdiği bir diğer avantaj ise denetimin daha etkin ve kolay sağlanabilmesidir. Denetimin etkin olabilmesi adına uygun denetim kriterlerinin iş ve işlemleri yavaşlatmadan uygulanabilirliği, şirketi sekteye uğratmaması önemlidir. Yüksek düzeyde kurumsallaşabilmiş şirketlerde objektif standartizasyon, işletmeye göre geliştirilebilmiş denetim yöntemler ve araçları, değerlendirme niteliği kuvvetli profesyonel

yöneticiler ve öznel değerlendirme esaslarına dayanan performans değerlendirme sistemi mevcuttur. İşletmenin performans değerlendirme sisteminde iş ve işlemlerin ifa edildiği anda bilgi, yetenek ve deneyimlerin kullanılma başarısı ve istekleri üzerinde durulur. Bu sistem ile çalışanların performans değerlendirilmeleri adil yapılabildiğinde, bu bulgular neticesinde kimlerin gizli işsiz olduğunun, kimin daha fazla ücreti hakkettiğinin kimlerin hile ve yolsuzluklara karıştığıının, kimlerin atamayı hak ettiğinin ve kimlerin işine son verilmesi gerektiğinin kararı verilir (Karpuzoğlu, 2000:134).

Genel olarak bakıldığında şirketlerin ulaşmak istedikleri amaçlar planlama fonksiyonu aracılığıyla, amaçlara ulaşma derecesi de denetim fonksiyonu aracılığıyla belirlenir. Şirketlerin hedefledikleri amaçlar ile ulaştıkları noktalar arasında bir uyum yakalanarak sapmaların derecesi o kadar az olması söz konusu olursa bu durum şirketler açısından oldukça iyi bir başarı göstergesidir. Bu başarı göstergesinin yüksekliği oranında işletmeler kurumsallaşma düzeylerini göstermektedir (Karpuzoğlu, 2001: 154).

Buraya kadar aktarılanları özetleyecek olursak kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde, faaliyetlerin kendi arasında birbirleriyle uyumlu ve birbirini tamamlayacak nitelikte oldukları söylenebilir. Bu durumun sebebi olarak üst yönetimin örgüt yapısını oluştururken örgütsel amaçları dikkate alması, işletme hedeflerinin departman hedefleriyle uyumlu olarak belirlemesi ve stratejik planlarla şirketin tüm birimlerinin uyumlu hale getirmesi gösterilebilir. Kurumsal bir örgüt yapısının oluşturulmasında örgütsel faaliyetlerin etkin ve verimli ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirilmesini sağlamayabilen bir örgüt yapısının oluşturulması da oldukça önemlidir. Planlamaları dikkate alarak yazılı uygun bir örgüt yapısını belirleyen şirketler, yürütme fonksiyonuyla faaliyetlerini yürürlüğe koyarak dinamik bir görünüm kazanırlar. Şirketlerde personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, terfi, ücretlenme ve kariyer planlama gibi sistemler yazılıdır. İşletme kan bağından çok çalışanın bilgi ve yeteneğini ön plana çıkartacak şekilde düzenlenir. Son olarak bu sistemlerin hedefler doğrultusunda ifa edilip edilmediği önceden hazırlanmış uygun standartlarla fiili durumun karşılaştırılması neticesinde kontrol edilebilir. Bu kontroller neticesinde eğer planlardan sapmalar söz konusu olursa bu durumu çözecek onarıcı tedbirler zaman kaybedilmeden alınmalıdır.

4.7. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ SORUNLAR

Aile şirketlerinin kurumsallaşıp kurumsallaşamamaları yapısal sorunlarından kaynaklanmaktadır. Şirketi kuran girişimcinin tek elde topladığı yetkinin zaman içinde şirket faaliyetlerinin artması ve diğer aile bireylerindeki işletmede görev almalarıyla devam eden bu tek yetkili durumu ilerde doruk haline gelebilmektedir (Türkel ve Yaşa, 2006: 615).

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın oldukça zor bir süreç olduğu doğrudur. Çünkü işletmenin kurumsallaşmasında gereksinme görülen yöneticilerin bilgi, beceri ve yetenekleri yeterli olmasa bile öncelikle aile fertlerinden ve akrabalarından sağlanmaya çalışılmaktadır. Oysaki gerektiğinde işletmeye dışardan konusunda uzman profesyonel vekil yönetici getirilmeli ve denetlenmelidir. Buna rağmen profesyonel yöneticiler ile aile fertleri arasında zaman zaman karar alma, ücretlenme, güç kazanma isteği vb. konularda sık sık sorunlar yaşanabilmekte. Şirketi kurup zor şartlarda belirli bir aşamaya getiren kurucu patron, şirketi kendi yaşam alanı hatta evladı gibi görmeye başlamaktadır. Şirketin tüm konularıyla ilgili olması ve deneyim sahibi olduğu düşünülür, işletmeyi yeni nesle devretse bile hemen hemen her konuda kendi fikrine danışılmasını isteyerek, kendisine danışılmadığında alınganlık gösterebilmekteledir. Dolayısıyla tam yetki devrinde isteksiz davranabilmekteledir (Özuysal, 2006, s.48).

Örgüt yapısında da kurumsallaşmaya geçişi zorlaştıran bir takım unsurlar vardır (Özuysal, 2006, s.48-49):

- Çalışanların şirketin karar alma sürecine çok az ya da hiç katılmadığı, aşırı merkezîyetçi bir karar alma süreci,
- Kısıtlı yetki devri ile yönetim konusunda sadece bir kaç yöneticiye aşırı bağlı kalınması,
- Şirketin kurucu sahibinin şirketin tüm alanlarında eğitiminin ve yönetsel yeteneklerinin yetersiz kalabilmesi,
- İşletme sahibinin şirkete hakim olan babaerkil yapı gösterilebilir.

İşletmenin kurucusu ya da ortakları işletmenin yönetilme görevini profesyonel yönetici vekillere bırakarak sadece hissedar pozisyonuna çekildiklerinde ise yönetime müdahalenin başka bir mekanizmasını harekete geçirirler. Şirket sahibi ya da sahipleri

içlerinden bir kaçını murahas yönetim kurulu üyesi olarak tayin ederler. Bu uygulama işletmede çok sesliliğe ve işletmeyi bazen başarısızlığa kadar götürebilmektedir (Özuysal, 2006, s.49).

Özetle genel olarak aile işletmelerinde rastlanılan şirket kararlarının ve yönetiminin tek hakim patron babaerkil yapıyla yönetilmesi söz konusu olur. İşletmenin modern işletmecilik anlayışından uzak genellikle aile içi dengelere göre kararların alınması, sektörde kan kaybına, mış gibi örgütlenmeye, faaliyetlerin stratejik yönetilmesi ve profesyonel yapının eksikliği gibi unsurların, aile işletmelerinin kurumsallaşmasını engellemekte ya da zorlaştırmaktadır (Özuysal, 2006, s.49).

Kurumsallaşma, şirketin sürekliliğini sağlamak için şirketin çevre, organizasyon yapısı ve kurumsal kültürü gibi faktörlerin uzun süredir devam eden bir süreçtir. Kurumsallaşmanın farklı bir boyutu, şirketin özerk olması demektir. Kurumsallaşma derecesi, bu özerklik süreçlerinin özerkliği, birlikte kararlar alma ve çatışmalara çözüm getirme yeteneği nedeniyle artmaktadır. (Yaltaöz, 2003: 52). Bu kurumsallaşmayı yüksek olan kurumların yönetim özgürlüğüne sahip olduğu anlamına gelir. Bu şirketler, gelecekte memnuniyetle karşılanacak idari ve idari alanlarda kararlar alacak ve bu kararları daha özgürce alabilecek ve şirketin kurumsallaşmayı düşük olan diğer şirketlerden farklı bir kimlik kazanmasını sağlayacaktır. (Karpuzoğlu, 2001: 77).

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması, aile şirketlerinin kurumsallaşması sorunlarının başında gelir. Aile içi ilişkilerin kurumsallaşabileceği ve bir sistem haline getirilebileceği, şirketin organizasyon yapısının yenilenmesi, görev ve sorumlulukların yazılması ve karar verme sürecinin kurumsallaşması için somut bir adım atılması gerekmektedir (Sağlam, 2004: 3).

Bir şirketin uzun vadedeki rekabet avantajını belirleyen en önemli unsur, çalışanlarını ortak bir vizyonla birleştiren kurumsal kültür ve güven ortamı olarak bilinir. Kurumun temelleri ortak değer ve inançları oluşturmaktadır. Bu değerler ve inançlar, bir işin yapılma biçimini etkilediğinden, şirketin performansı üzerinde bir etkisi olmaktadır (Güleş ve Burgess 2000: 109). Şirketlerdeki kurumsal gelişim seviyesinin oranı da kurumsal kültürdeki gelişme oranına bağlıdır. Kurum kültürünü şirketlerde şirketlere getiren unsurlar, sorumluluk alma, risk alma, hedef belirleme, ödül sistemi, promosyonlar ve etkili iletişim olarak tanımlanabilir. Bu faktörler şirketin amaçlarını ve ilkelerini belirler, ayrıca kurumsallaşmanın etkili bir şekilde

gerçekleşmesini sağlamaktadır (Özkaya, 1999: 83).

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasının tek yolu şirketin kurucusunun belirlenmesine bağlıdır. Kurumsal yönetim için şirkette mutlak yetkiye sahip olan yönetici firmaya kurumsallaşma fırsatı vermelidir. (Aysan, 2006: 672).

Bayer (2005)'e göre şirketin kurumsallaşmamış olması nedenleri, şirketin vizyon ve misyonunun eksikliği, kurumsal çevre bilincinin eksikliği, çevreye adaptasyon eksikliği, katılımcı yönetim anlayışının eksikliği ve merkezi yönetim anlayışının profesyonelleşmenin çabalarını karşılıksız bırakmasıdır. (Sorgun, 2007: 37).

4.8. AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONELLEŞME VE PROFESYONELLEŞME İLE İLGİLİ SORUNLAR

Aile şirketlerinde, işletmenin bütünü ve şirketin politikalarını kapsayan kurumsallaşma ile bu politikaların düzenli olarak yürütülmesinin sağlanması anlamına gelen profesyonelleşme kavramları birbiri yerine karıştırılır. Ancak bu kavramlar unutulmamalıdır ki birbirini kapsayan niteliklerdir. Profesyonelleşmenin temeli, şirket kararlarının duygusal bakış açısından uzak, şirketin çıkarları gözetilerek aile dışından konusunda uzman profesyonel vekillerin işletme bünyesine dahil edilmesiyle kurumsallaşmanın en önemli adımı atılmış olunur. Kurumsallaşmada hedef aile üyelerinin sadece yönetim kurulunda olup işletmenin denetiminde yer alması, işletmenin iş ve işleyişlerini konusunda uzman profesyoneller tarafından yürütülmesini sağlamak yer almalıdır, bu işletmenin rekabet gücünü artırdığı gibi daha etkin ve verimli çalışma ortamı yaratılması söz konusu olabilmektedir (Fındıkçı, 2005: 86).

Aile işletmelerinin profesyonel yöneticilerle çalışmamasının en önemli nedeni, şirketin başında bulunan işletme sahipleri ve yöneticilerinin şirket yetkilileri tarafından sarsılacağı korkusu. Bununla birlikte, büyüyen ve gelişmekte olan aile işletmelerinde, işletme sahibi ve yöneticisi günlük görevlerle uğraşıyor ve temel karar verme ve denetleme görevlerini yerine getirmiyor ve bu durumda aile şirketlerinin profesyonelleşmesinde bir sorun olarak ortaya çıkıyor. Aile işletmelerinde profesyonel olmak mümkün olmamasının bir başka nedeni, şirket yöneticilerinin profesyonel yöneticilerinin bir gün işi terk edip şirketi yüz yüze bırakması yönündeki tereddütlerdir. (Sorgun, 2007: 38).

Ayrıca bunun yanında, profesyonel vekilleri işletme bünyesinde istihdam etmeye şirketin mali yapısının imkan verememesi, aile dışından profesyonel yöneticinin işletme sahibi kadar işe bağlı ve sadık olamayacağı korkusu ve vekiller tarafından alınan kararların işletme için sakıncalı olabileceği ön yargısı gibi nedenlerden dolayı, aile şirketlerinde profesyonelleşme sorunları yaşanabilmektedir (Özgen ve Doğan, 1997: 46). Profesyonelleşme sürecinde yaşanan en büyük sorun olarak görülen güven unsuru, bu süreçte aile şirketi yöneticilerinin kendilerinden daha donanımlı ve konusunda uzman profesyonel yöneticilerin kendi çıkarlarını ön planda tutabileceği ihtimali her zaman aile bireyleri tarafından hissedilen bir unsur olarak kalabilmektedir. Ekonomik şartlar, rekabetin zorlayıcı unsurları sebebiyle işletmede işler yolunda gitmediğinde ilk olarak profesyonel yöneticilerden vazgeçilebilmektedir. İşletme kar ettiği sürece bu kardan payı olduğunu iddia eden aile dışından yöneticilerde daha fazla hak talep edebilmektedirler. Her iki durumda da profesyonel yöneticiler ile ailenin yönetici üyeleri arasında bir çatışma hali yaşanmaktadır. Profesyonel yönetici motivasyon ve verimlilik açısından kendini işe veremeyerek, başka işletmelere geçmek isteyerek, işletmeden ayrılma durumuyla karşı karşıya gelebilmektedir. Dolayısıyla fırsatçılık yaşanmaması adına kontrolü sürekli ellerinde tutmak isteyen aile haklı olarak sakıncalı gördüğü kademelere iş deneyimine ve yeterliliğine bakılmadan sadece güven unsurunu göz önünde bulundurarak aile üyelerini getirmek istemektedirler. (Genç vd., 2006: 575).

Ancak aile işletmelerinin şirketlerinin sadece tek bir yöneticiye yüksek derecede bağımlı kalması, yukarıda değinilen sorunların yaşanmasını ortaya çıkartabilmektedir. Aile yönetici üyeleri değişim için plan yapmadığında, önemli kararları sonuçlara göre verebilmektedirler. Ailenin yönetici üyeleri şirket kararlarını aile dışından profesyonellere bırakmayarak kendilerinin vermesi özellikle büyük ölçekli aile işletmeleri açısından tehlikeli bir durumun ortaya çıkmasına neden olarak işletmenin profesyonelleşememesine neden olabilmektedirler (Feltham, 2005: 2, Akt. Sorgun, 2007: 39).

Dünyada yirmi farklı ülkede, aile şirketlerine yönelik yapılan araştırmaya katılan ikiyüz aile şirketinin %65'i gelecek nesilde ailenin yönetiminde olacağını göstermiş ve bulunan tercih ve çözüm yolunun çalışan aile üyelerinin sayısının artırılmasından dolayı aile şirketlerinin daha uzun ömürlü olacağına inanılmakta olduğunu belirtmişlerdir (Sorgun,2007;39).

BÖLÜM 5 YÖNTEM

5.1. ÖLÇEKLERİN FAKTÖR ANALİZLERİ VE GÜVENİRLİKLERİ

İzmir ili demir çelik sanayii sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinde kurumsallaşmanın görev ve sorumluluk, yönetsel sorunlar, kontrol ve denetim sorunları boyutlarının, vekalet sorunlarına yönelik yapılan araştırmada dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim düzeyi, işletmedeki görevi, işyerindeki süre, mesleki tecrübe bilgilerinden oluşan demografik bilgi formu almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde aile işletmelerinin şube varlığı, faaliyet süresi, işletmedeki çalışan sayısı, kaçınıcı kuşak tarafından yönetilen aile şirketi olduğu, bir nesil sonra başarı beklentisi, profesyonel ve hissedar vekil bulundurma durumu, işletme dışından uzman desteği alma durumu ve aile üyelerinin daha önce işletme dışında çalışmaya teşvik edilme durumu bilgilerinden oluşan işletme bilgi formu almaktadır.

Anket formunun üçüncü bölümünde araştırmacı tarafından literatür taramasıyla oluşturulan Kurumsallaşma Ölçeği yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) 17 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puan işletmede kurumsallaşmanın yüksek düzeyde yerleştiğini ifade etmektedir.

Anket formunun dördüncü bölümünde araştırmacı tarafından literatür taramasıyla oluşturulan Vekalet Teorisi Sorunları Ölçeği yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde (1: kesinlikle katılıyorum, 5: kesinlikle katılmıyorum) 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte 15 madde (m1-m15) “Görev ve Sorumluluk Sorunları”, 5 madde (m16-m20) “Yönetsel Sorunlar” ve 8 madde (m21-m28) “Kontrol ve Denetim Sorunları” boyutu olmak üzere 3 boyut olarak planlanmıştır. Ölçekten alınan yüksek puan yüksek düzeyde vekalet teorisi sorunlarının yaşandığını ifade etmektedir.

5.2. VERİLERİN ANALİZİ

İzmir ili demir çelik sanayii sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinde kurumsallaşmanın görev ve sorumluluk, yönetsel sorunlar, kontrol ve denetim sorunları boyutlarının, vekalet sorunları ilişkileri adına yapılan araştırmada verilerin analizinde SPSS 15.0 programı kullanılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri ve işletmelere ilişkin bilgiler frekans ve yüzde tabloları şeklinde sunulmuştur. Ölçek puanlarının ortalama, standart sapma bilgileri betimsel istatistik tablosu şeklinde sunulmuştur.

Ölçek puanlarının normallik sınavında Çarpıklık (Skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (Skewness) ± 1 sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2011:40). Yapılan normallik sınavında ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edildiğinden işletmenin şube durumu, aile dışından profesyonel vekil, hissedar profesyonel vekil bulunması ve işletme dışından uzman/profesyonel desteği alınması değişkenlerine göre karşılaştırılmasında Bağımsız İki Örneklem t Testi; işletmenin faaliyet süresi, çalışan sayısı ve işletmeyi yöneten kuşak değişkenlerine göre karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) testi kullanılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi testinde anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi iki değişken arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD Post Hoc testi uygulanmıştır. Ölçekler arasındaki ilişki için Pearson Korelasyonu kullanılmıştır. Analizlerde güven aralığı %95 (anlamlılık düzeyi $0,05 p < 0,05$) olarak belirlenmiştir.

BÖLÜM 6 BULGULAR

6.1. ÖLÇEKLERİN FAKTÖR ANALİZLERİ VE GÜVENİRLİKLERİ

İzmir ili demir çelik sanayii sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinde kurumsallaşmanın görev ve sorumluluk, yönetsel sorunlar, kontrol ve denetim sorunları boyutlarının, vekalet sorunları ilişkileri incelendiğinde yapı geçerliğini ölçmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Güvenirlilik çalışması kapsamında madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha madde analizi yöntemleri uygulanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem gerçekleştirilir. Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında aşağıdaki ölçütler dikkate alınır (Büyüköztürk, 2011:124-125):

1. Açımlayıcı faktör analizi için örneklemin yeterli olması ($KMO > 0,70$),
2. Faktör yük değerlerinin yüksek olması. 0,45 ya da daha yüksek olması iyi bir ölçü olmakla birlikte bu oran 0,30'a kadar indirilebilir.
3. Maddelerin tek bir faktörde yüksek yük değerine, diğer faktörlerde düşük yük değerine sahip olması gereklidir. Bunun için her maddenin en yüksek faktör yüküne sahip olduğu faktör dışındaki faktörlerle faktör yük farkının en az 0,10 olması gerekir.
4. Ortak faktör varyansının toplam varyansın 2/3'ü kadar olması beklenir. Faktör sayısı az olduğunda bu oran %30'lara kadar düşebilir.

Güvenirlilik çalışması kapsamında uygulanan madde analizi yöntemlerinden madde-toplam korelasyonu, test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklar. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini gösterir ve testin iç tutarlığının yüksek

olduğunu gösterir. Genel olarak madde-toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, 0,20-0,30 arasında kalan maddelerin zorunlu görülmesi durumunda teste alınabileceği söylenebilir (Büyüköztürk, 2011:171). Her iki analiz (madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha) maddelerin bireyleri ölçülen davranış bakımından ne derece ayırt ettiğini gösterir (Büyüköztürk, 2011:171-172).

6.1.1. Kurumsallaşma Ölçeği Güvenirlilik ve Geçerlik Sonuçları

Kurumsallaşma Ölçeği beşli likert tipinde (1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) 17 madde ve tek boyut olarak planlanan bir ölçme aracıdır (Tablo 6.1).

Tablo 6.1. Kurumsallaşma Ölçeği Planlanan Faktör Yapısı

Faktör	İfadeler
F1	<p>1.İşletmemiz Kurumsaldır.</p> <p>2.İşletmemizin güncel bir organizasyon şeması vardır.</p> <p>3.İşletmemizde organizasyon yapısı değişime açık şekilde düzenlenerek desteklenmektedir.</p> <p>4.İşletmemizde yazılı çalışma prosedürleri mevcuttur. Departmanlar yapılacak işlemler için kimden emir alınacağını ve kimlere raporlama yapılacağını net bir şekilde bilirler.</p> <p>5.İşletmede görev alanların yetki ve sorumlulukları yazılı olarak açıkça belirlenmiştir.</p> <p>6.İşletmemizde çalışan personellere ve yöneticilere iş tanımlarına göre ne yapmaları gerektiği kitapçık, eğitim, seminer vb. şekilde iletilir.</p> <p>7.Çalışanlar kendilerinden bekleneni bilmektedir.</p> <p>8.İşletmemizde yazılı olarak belirlenmiş yönetici ve personel seçme ve yerleştirme politikaları vardır.</p> <p>9.İşletmede çalışanlar için eğitim ve yetiştirme fırsatları vardır.</p> <p>10.İşletmemizde kurulma amacına ve hedeflenen noktaya ulaşılmasında yönetim faaliyetlerine yönelik düzenli toplantılar yapılır.</p> <p>11.İşletmemizde takım çalışması vardır.</p> <p>12.İşletmemizde Profesyonelleşme vardır.</p> <p>13.İşletmemizde performansa dayalı ücret politikası vardır.</p> <p>14.İşletmemizin amaç ve hedeflerine ulaşılması durumunda; çalışanlar, sağladıkları katkı oranında ödüllendirilirler.</p> <p>15.İşletmemizde yazılı olarak belirlenmiş terfi politikası vardır.</p> <p>16.İşletmemizde çalışanlar kendi problemlerini rahatça dile getirebilirler.</p> <p>17.İşletmemizin sürdürülebilirlik için aldığı yazılı önlemler vardır.</p>

Kurumsallaşma Ölçeğinin 363 örneklemden alınan verilerin betimsel istatistikleri Tablo 6.2’de sunulmuştur. Tablo 6.2’ye göre kurumsallaşmanın en yüksek düzeyde uygulandığı konular “güncel bir organizasyon şemasının olması” (3,95±0,60), “çalışanların kendilerinden bekleneni bilmesi” (3,91±0,61), “işletmenin kurumsal olması” (3,86±0,73) ve “yazılı çalışma prosedürlerinin olması” (3,81±0,69) olarak belirtilmiştir.

Tablo 6.2. Kurumsallaşma Ölçeği Betimsel İstatistikleri

Madde No	Min.	Maks.	\bar{X}	SS
1	1,00	5,00	3,86	0,73
2	1,00	5,00	3,95	0,60
3	1,00	5,00	3,78	0,69
4	1,00	5,00	3,81	0,69
5	1,00	5,00	3,79	0,72
6	1,00	5,00	3,74	0,76
7	1,00	5,00	3,91	0,61
8	1,00	5,00	2,36	0,81
9	1,00	5,00	2,24	0,77
10	1,00	5,00	2,29	0,76
11	1,00	5,00	2,26	0,76
12	1,00	5,00	2,29	0,76
13	1,00	5,00	2,45	0,90
14	1,00	5,00	2,59	0,94
15	1,00	5,00	2,58	0,95
16	1,00	5,00	2,58	0,96
17	1,00	5,00	2,58	0,94

Kurumsallaşma ölçeğinin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett’s Test of Sphericity) uygulanmış olup KMO değeri 0,70’in üzerinde (KMO=0,94) ve Bartlett küresellik test puanı 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğu tespit. İlk Varimax döndürmesinde tek faktörlü yapının açıkladığı varyans %54 düzeyinde ve faktör yüklerinin 0,40’ın üzerinde (0,52 ile 0,85 aralığında) olduğu tespit edilmiştir (Tablo 6.3).

Tablo 6.3. Kurumsallaşma Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlik Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Yüğü	Varyans (%)	r	α
1	0,66	53,77	0,61	0,94
2	0,61		0,56	
3	0,73		0,68	
4	0,76		0,71	
5	0,79		0,74	
6	0,75		0,70	
7	0,52		0,47	
8	0,81		0,78	
9	0,77		0,73	
10	0,86		0,82	
11	0,82		0,78	
12	0,85		0,83	
13	0,78		0,75	
14	0,65		0,62	
15	0,74		0,71	
16	0,58		0,55	
17	0,67		0,62	

Kaiser-Meyer Olkin (KMO): 0,936
Batlett's Test of Sphericity Sig. : 0,00

r: Madde Toplam Korelasyonu α : Cronbach Alpha

Kurumsallaşma Ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,94 ile oldukça yüksek düzeyde ve madde toplam korelasyonlarının 0,30'dan büyük (0,47 ile 0,83 aralığında) olduğu bulgusu elde edilmiştir (Tablo 6.3). Elde edilen sonuçlara göre kurumsallaşma ölçeğinde yer alan ve tek boyutta toplanan 17 maddenin geçerliklerinin yüksek olduğu, ölçmek istenen davranış bakımından örnekleme ayırt ettikleri ve ölçeklerde yer alan maddelerin ölçek içinde aynı davranışı (kurumsallaşma) ölçmeye yönelik maddeler oldukları bulgusu elde edildi.

6.1.2.Kurumsallaşma Vekalet Teorisi Sorunları Ölçeği Güvenirlik ve Geçerlik Sonuçları

Kurumsallaşma Vekalet Teorisi Sorunları Ölçeği beşli likert tipinde (1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) 28 maddeden ve 3 boyut olarak planlanan bir ölçme aracıdır (Tablo 6.4).

Tablo 6.4. Kurumsallaşma Vekalet Teorisi Sorunları Ölçeği Planlanan Faktör Yapısı

Faktörler	İfadeler
F1 Görev ve Sorumluluk Sorunları	1.Vekillerin yetki ve sorumlulukları birbirine uyumludur. 2.İşletmemizde vekillere/çalışanlara sorumluluklarına denk yetki verilir. 3.İşletmemizde çalışan aile üyeleri atandıkları görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilecek yeterliliğe sahiptirler. 4.Düzenlenen toplantılarda vekillerin/çalışanların fikirleri fazlasıyla dikkate alınır. 5.İşletme kararlarını aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler. 6.İşletmemizde birim yönetici vekiller tarafından gelen talepler doğrultusunda eğitim planı hazırlanır. 7.Terfilerde doğru işe doğru personel aileden olan çalışanlar içinde uygulanır. 8.İşletmemizde yeni hedef pazarların belirlenmesine yönelik çalışmalarda aile üyesi olan ve olmayan yöneticiler birlikte karar verirler. 9.Aile bireyleri arasında olası bir anlaşmazlıkta işletme faaliyetlerini engellemeyecek biçimde süratle çözüme kavuşturulur. 10.Aile Hedefleri yönetim ve vekiller tarafından bilinir. 11.Aile hedefleri ile işletme hedeflerinin ters düştüğü durumda işletme hedefleri ön planda tutulur. 12.Kurumda işletmenin bir sonraki nesle aktarılmasına ilişkin ortak bir plan vardır. 13.İşletmemizde fiyat/maliyet politikasında aile üyesi olmayan yöneticilerde söz sahibidir. 14.Asiller ve vekiller arasında bilgi asimetrisi yaşanmaması için gerekli önlemler alınmaktadır. 15.Kurum aile fertlerinin Aile Anayasası vardır.
F2 Yönetimsel Sorunlar	16.İşletmemizde vekiller/çalışanlar yetki devrinde özgürdür. 17.Yönetim kurulu başkanı aile üyelerinden olması zorunludur. 18.İşletmemizin üst yönetiminde aileden olmayan profesyonel yöneticinin olması sakıncalıdır. 19.İşletmemizde aile üyesi olmayan yöneticiler söz sahibidir. 20.İşletmemizde ücret politikası aileden olan ve olmayan personel için eşit şekilde uygulanır.
F3 Kontrol ve Denetim Sorunları	21.İşletmemizde üretilen mal/hizmetin fiyatı piyasa koşullarına göre belirlenir. 22.İşletmemizde disiplin, aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit şekilde uygulanır. 23.İşletmemizde üretimin her aşamasında kalite kontrolü yapılır. 24.Asil ve vekiller arasında çıkar çatışmalarının önlenmesi için işletmemizde iç kontrol ve iç denetim birimleri gerekli tedbirleri yerine getirmektedirler. 25.Vekillerin işletme hedeflerini benimseyerek etik kurallara uygun uzun süreli sözleşme yapılmasına dikkat edilir. 26.Vekillerin işlerini yeterince özen göstermeden yapmalarının önüne geçebilmek için bilgi teknolojilerine gerekli yatırım yapılmaktadır. 27.Vekillerde yönetim kararlarına dahil edilerek merkezi yönetim anlayışından kurumsal yönetim anlayışına geçiş hızlandırılmaktadır. 28.İşletmemizde Etkin bir iç kontrol ve bağımsız davranabilen iç denetimle, vekillerin hile ve usulsüz işlem yapabilmelerinin yolları kapatılmaktadır.

Kurumsallaşma Vekalet Teorisi Sorunları Ölçeğinin 363 örneklemden alınan verilerin betimsel istatistikleri Tablo 6.5'te sunulmuştur. Tablo 6.5'e göre en fazla yaşanan vekalet teorisi sorunları “kurum ve aile fertlerinin aile anayasasının olmaması” ($3,11\pm 1,02$), “üst yönetimde aileden olmayan profesyonel yöneticinin sakıncalı olması” ($2,86\pm 1,03$) ve “ücret politikasının aileden olan ve olmayan personele eşit şekilde uygulanmaması” ($2,76\pm 0,96$) olarak belirtilmiştir.

Tablo 6.5. Kurumsallaşma Vekalet Teorisi Sorunları Ölçeği Betimsel İstatistikleri

Madde No	Min.	Maks.	\bar{X}	SS	Madde No	Min.	Maks.	\bar{X}	SS
1	1,00	5,00	2,23	0,75	15	1,00	5,00	3,11	1,02
2	1,00	5,00	2,25	0,74	16	1,00	5,00	2,60	0,88
3	1,00	5,00	2,26	0,74	17	1,00	5,00	2,53	0,98
4	1,00	5,00	2,32	0,78	18	1,00	5,00	2,86	1,03
5	1,00	5,00	2,28	0,74	19	1,00	5,00	2,48	0,91
6	1,00	5,00	2,31	0,78	20	1,00	5,00	2,76	0,96
7	1,00	5,00	2,72	0,97	21	1,00	5,00	2,23	0,79
8	1,00	5,00	2,32	0,82	22	1,00	5,00	2,74	1,01
9	1,00	5,00	2,39	0,83	23	1,00	5,00	2,23	0,82
10	1,00	5,00	2,41	0,80	24	1,00	5,00	2,51	0,86
11	1,00	5,00	2,38	0,83	25	1,00	5,00	2,52	0,85
12	1,00	5,00	2,46	0,82	26	1,00	5,00	2,48	0,84
13	1,00	5,00	2,39	0,85	27	1,00	5,00	2,61	0,88
14	1,00	5,00	2,35	0,78	28	1,00	5,00	2,59	0,97

Kurumsallaşma Vekalet Teorisi Sorunları ölçeğinin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) uygulanmış olup KMO değeri 0,70'in üzerinde ($KMO=0,946$) ve Bartlett küresellik test puanı 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğu tespit edildi.

İlk Varimax döndürmesinde üç faktörlü yapının açıkladığı varyans %64,88 düzeyinde bulunmuştur. İlk Varimax döndürmesi sonucunda iki maddenin (m21, m23) ait oldukları faktör yükünün düşük olduğu ve diğer faktörler daha yüksek yük değerleri aldıkları gözlemlendi (Tablo 6.6).

Söz konusu iki madde incelendiğinde taşıdıkları anlam itibariyle yüksek yük değerine sahip oldukları boyutlarla uygun olmamaları nedeniyle ölçekten çıkarılmaları uygun görüldü.

Ölçekte bir maddenin de (m19) faktör ağırlıklarının birden fazla faktörde yüksek olduğu ve faktör yükleri arasındaki farkın 0,10'dan düşük olduğu tespit edildiğinden söz konusu madde analiz dışı bırakılarak faktör analizi tekrarlanmıştır.

Tablo 6.6.Kurumsallaşma Vekalet Teorisi Sorunları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (İlk Varimax)

	Madde No	F1	F2	F3	Varyans (%)	Özdeğer
Görev ve Sorumluluk Paylaşımı	1	0,70			34,69	14,55
	2	0,69				
	3	0,72				
	4	0,73				
	5	0,74				
	6	0,73				
	7	0,63				
	8	0,78				
	9	0,77				
	10	0,78				
	11	0,78				
	12	0,74				
	13	0,71				
	14	0,73		0,44		
	15	0,57				
Yönetimsel Sorunlar	16		0,71		16,86	2,22
	17		0,61			
	18		0,76			
	19	0,56	0,50			
	20		0,63	0,42		
Kontrol ve Denetim Sorunları	21	0,68			13,33	1,40
	22			0,57		
	23	0,61		0,51		
	24			0,63		
	25		0,43	0,65		
	26			0,66		
	27			0,80		
	28			0,66		
Kaiser-Meyer Olkin (KMO): 0,946					64,88	
Batlett's Test of Sphericity Sig. : 0,00						

Son Varimax döndürmesinde 25 maddeden oluşan üç faktörlü yapının açıkladığı varyansın %66,24'e yükseldiği tespit edildi. Ölçekte kalan maddelerin faktör yüklerinin 0,40'tan yüksek (0,56 ile 0,84 aralığında) ve birden fazla faktördeki yük değerleri arasındaki farkın 0,10'dan yüksek olduğu tespit edildi (Tablo 6.7).

Tablo 6.7.Kurumsallaşma Vekalet Teorisi Sorunları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Son Varimax)

	Madde No	F1	F2	F3	r	α
	1	0,71			0,76	0,95
	2	0,71			0,76	
	3	0,73			0,82	
	4	0,74			0,78	
	5	0,74			0,79	
	6	0,73			0,80	
Görev ve Sorumluluk Paylaşımı	7	0,65			0,60	
	8	0,78			0,80	
	9	0,78			0,79	
	10	0,79			0,77	
	11	0,79			0,78	
	12	0,74			0,74	
	13	0,71			0,71	
	14	0,74		0,41	0,83	
	15	0,59			0,32	
Yönetimsel Sorunlar	16		0,67		0,65	0,79
	17		0,69		0,47	
	18		0,81		0,30	
	20		0,62	0,41	0,63	
	22			0,56	0,57	0,88
	24	0,42		0,64	0,76	
	25			0,70	0,72	
	26			0,71	0,68	
	27			0,84	0,69	
	28			0,66	0,54	
Açıklanan Varyans (%) (Toplam %66,240)		35,502	17,590	13,148		

Kurumsallaşma Vekalet Teorisi Sorunları Ölçeğinin kalan 25 maddesinden elde edilen Cronbach Alpha katsayısı 0,96; alt boyutların Cronbach Alpha katsayılarının 0,95 – 0,79 ve 0,88 değerleri ile oldukça yüksek düzeyde olduğu ve madde toplam korelasyonlarının 0,30'dan büyük (0,30 ile 0,82 aralığında) olduğu bulgusu elde edilmiştir (Tablo 6.7). Elde edilen sonuçlara göre Kurumsallaşma ve Vekalet Teorisi Sorunları ölçeğinde kalan ve üç boyutta toplanan 25 maddenin geçerliklerinin yüksek olduğu, ölçmek istenen davranış bakımından örnekleme ayırt ettikleri ve ölçeklerde yer alan maddelerin ölçek içinde aynı davranışı (vekalet teorisi sorunları) ölçmeye yönelik maddeler oldukları bulgusu elde edildi.

6.2. BETİMSEL BULGULAR

Tablo 6.8. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellik	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	32	8,8
	Erkek	331	91,2
Medeni durum	Evli	316	87,1
	Bekar	47	12,9
Yaş grupları	30 yaş ve altı	85	23,4
	31-40 yaş	148	40,8
	41-50 yaş	98	27,0
	50 yaş üzeri	32	8,8
Öğrenim düzeyi	İlköğretim	32	8,8
	Lise	190	52,3
	Üniversite	124	34,2
	Lisansüstü	17	4,7
İşletmedeki görevi	Şirket sahibi/ortağı (asil)	19	5,2
	Vekil profesyonel yönetici (aileden)	35	9,6
	Vekil profesyonel yönetici (aileden olmayan)	62	17,1
	Çalışan (vekil)	247	68,0
İşletmedeki görev süresi	5 yıldan az	117	32,2
	5-10 yıl	123	33,9
	11-15 yıl	52	14,3
	15 yıldan fazla	71	19,6
Meslekteki süre	5 yıldan az	30	8,3
	5-10 yıl	84	23,1
	11-15 yıl	78	21,5
	15 yıldan fazla	171	47,1

Araştırmaya katılan 363 kişinin %88'i kadın, %91,2'si erkektir. Katılımcıların %87,1'i evli, %12,9'u bekindir. Katılımcıların %23,4'ü 30 yaş ve altı, %40,8'i 31-40 yaş, %27'si 41-50 yaş aralığında, %8,8'i 50 yaş üzerindedir. Katılımcıların %8,8'i ilköğretim, %52,3'ü lise, %34,2'si üniversite, %4,7'si lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Katılımcıların %5,2'si şirket sahibi/ortağı (asil), %9,6'sı vekil profesyonel yönetici (aileden), %17,1'i vekil profesyonel yönetici (aileden olmayan), %68'i çalışan (vekil) görevindedir. Katılımcıların %32,2'sinin işletmedeki görev süresi 5 yıldan az, %33,9'unun 5-10 yıl, %14,3'ünün 11-15 yıl, %19,6'sının 15 yıldan fazladır. Katılımcıların %8,3'ünün meslekteki süresi 5 yıldan az, %23,1'inin 5-10 yıl, %21,5'inin 11-15 yıl, %47,1'inin 15 yıldan fazladır.

Tablo 6.9. İşletmelerin Özelliklerine Göre Dağılımı

İşletme Bilgisi	Gruplar	n	%
Şube durumu	Var	319	87,9
	Yok	44	12,1
İşletmenin faaliyet süresi	20 yıl ve daha az	31	8,5
	21-30 yıl	89	24,5
	30 yıldan fazla	243	66,9
İşletmedeki çalışan sayısı	1-49	23	6,3
	50-149 kişi	89	24,5
	150-249 kişi	63	17,4
	250-499 kişi	118	32,5
	500 ve üzeri	70	19,3
İşletmeyi yöneten kuşak	1. kuşak	125	34,4
	2. kuşak	213	58,7
	3. kuşak	25	6,9
İşletmede aile dışından profesyonel vekil	Yok	101	27,8
	Var	262	72,2
İşletmede aile dışından hissedar profesyonel vekil	Yok	125	34,4
	Var	238	65,6
İşletme dışından uzman/profesyonel desteği	Hayır	63	17,4
	Evet	300	82,6

İşletmelerin %87,9'unun şubesi bulunmaktadır. İşletmelerin %8,5'inin faaliyet süresi 20 yıl ve daha az, %24,5'inin 21-30 yıl, %66,9'unun 30 yıldan fazladır. İşletmelerin %6,3'ünde 50 kişiden az, %24,5'inde 50-149 kişi, %17,4'ünde 150-249 kişi, %32,5'inde 250-499 kişi, %19,3'ünde 500 ve daha fazla çalışan bulunmaktadır. İşletmelerin %34,4'ü birinci kuşak, %58,7'si ikinci kuşak, %6,9'u üçüncü kuşak tarafından yönetilen aile şirkettir. İşletmelerin %72,2'sinde aile dışından profesyonel vekil, %65,6'sında aile dışından hissedar profesyonel vekil bulunmaktadır. İşletmelerin %82,6'sı işletme dışından uzman/profesyonel desteği almaktadır.

Tablo 6.10. Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçekler	Min.	Maks.	\bar{X}	SS	Çarpıklık (Skewness)
KURUMSALLAŞMA	2,18	4,59	3,00	0,29	0,67
Görev ve Sorumluluk Sorunları	1,00	5,00	2,41	0,65	0,32
Yönetimsel Sorunlar	1,00	5,00	2,69	0,76	0,62
Kontrol ve Denetim Sorunları	1,00	5,00	2,57	0,71	0,61
VEKİL TEORİSİ SORUNLARI	1,00	5,00	2,49	0,60	-0,02

Kurumsallaşma Ölçeği puan ortalaması $3,00 \pm 0,29$ olarak hesaplandı. Alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlar dikkate alındığında işletmelerin kurumsallaşmasının orta düzeyde olduğu söylenebilir ($5-1=4/5=0,80$; 1-1,80: çok düşük, 1,81-2,60: düşük; 2,61-3,40: orta; 3,41-4,20: yüksek; 4,21-5,00: çok yüksek).

Vekil Teorisi Sorunları Ölçeği puan ortalaması $2,49 \pm 0,60$ olarak hesaplandı. Alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlar dikkate alındığında işletmelerin vekil teorisi sorunlarının düşük düzeyde olduğu söylenebilir ($5-1=4/5=0,80$; 1-1,80: çok düşük, 1,81-2,60: düşük; 2,61-3,40: orta; 3,41-4,20: yüksek; 4,21-5,00: çok yüksek).

6.3. ÖLÇEK PUANLARININ İŞLETME ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Tablo 6.11. Ölçek Puanlarının Şube Durumuna Göre t Testi Sonuçları

Ölçekler	Şube Durumu		N	\bar{X}	SS	t	p
	Var	Yok					
KURUMSALLAŞMA	Var		319	3,01	0,30	0,19	0,852
	Yok		44	2,98	0,27		
Görev ve Sorumluluk Sorunları	Var		319	2,41	0,64	-0,34	0,734
	Yok		44	2,46	0,69		
Yönetimsel Sorunlar	Var		319	2,68	0,76	-0,84	0,400
	Yok		44	2,78	0,74		
Kontrol ve Denetim Sorunları	Var		319	2,60	0,69	1,64	0,102
	Yok		44	2,41	0,82		
VEKİL TEORİSİ SORUNLARI	Var		319	2,49	0,60	0,19	0,852
	Yok		44	2,50	0,65		

Kurumsallaşma puanlarının işletmenin şubesinin olması durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edildi ($p > 0,05$).

Vekil teorisi sorunlarına ait puanların işletmenin şubesinin olması durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edildi ($p > 0,05$).

Tablo 6.12. Ölçek Puanlarının İşletmenin Faaliyet Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Ölçekler	Faaliyet Süresi	N	\bar{X}	SS	F	p	Anlamlı Fark
KURUMSALLAŞMA	A-20 yıl ve daha az	31	2,92	0,32	7,28	0,001	B>A
	B-21-30 yıl	89	3,12	0,39			
	C-30 yıldan fazla	243	2,97	0,23			
Görev ve Sorumluluk Sorunları	A-20 yıl ve daha az	31	2,48	0,69	15,80	0,000	B>A,C
	B-21-30 yıl	89	2,74	0,82			
	C-30 yıldan fazla	243	2,28	0,51			
Yönetimsel Sorunlar	20 yıl ve daha az	31	2,67	0,90	0,89	0,413	
	21-30 yıl	89	2,78	0,82			
	30 yıldan fazla	243	2,66	0,71			
Kontrol ve Denetim Sorunları	20 yıl ve daha az	31	2,42	0,75	2,27	0,105	
	21-30 yıl	89	2,70	0,88			
	30 yıldan fazla	243	2,55	0,63			
VEKİL TEORİSİ SORUNLARI	A-20 yıl ve daha az	31	2,49	0,70	7,69	0,001	B>A,C
	B-21-30 yıl	89	2,74	0,80			
	C-30 yıldan fazla	243	2,41	0,47			

Kurumsallaşma puanlarının işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edildi ($F=7,28$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre faaliyet süresi 21-30 yıl olan işletmelerin kurumsallaşma puanı ($3,12\pm 0,39$), faaliyet süresi 20 yıl ve daha az olan işletmelerin puanından ($2,92\pm 0,32$) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Görev ve sorumluluğa ilişkin vekalet sorunları puanlarının işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edildi ($F=15,80$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre faaliyet süresi 21-30 yıl olan işletmelerin görev ve sorumluluğa ilişkin vekalet sorunları puanı ($2,74\pm 0,82$), faaliyet süresi 20 yıl ve daha az ($2,48\pm 0,69$) ve 30 yıldan fazla olan ($2,28\pm 0,51$) işletmelerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Yönetimsel sorunlar, kontrol ve denetim sorunlarına ait puanların işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$). Genel olarak vekalet teorisi sorunlarına ilişkin puanların işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edildi ($F=7,69$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre faaliyet süresi 21-30 yıl olan işletmelerin genel olarak vekalet teorisi sorunlarına ilişkin puanı ($2,74\pm 0,80$), faaliyet süresi 20 yıl ve daha az ($2,49\pm 0,70$) ve 30 yıldan fazla olan ($2,41\pm 0,47$) işletmelerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 6.13. Ölçek Puanlarının İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Ölçekler	Çalışan Sayısı	N	\bar{X}	SS	F	p	Anlamlı Fark
KURUMSALLAŞMA	A-1-49 kişi	23	2,92	0,29	4,65	0,001	C>A,B,D,E
	B-50-149	89	3,01	0,22			
	C-150-249	63	3,14	0,47			
	D-250-499	118	2,94	0,21			
	E-500 ve üzeri	70	3,01	0,26			
Görev ve Sorumluluk Sorunları	A-1-49 kişi	23	2,57	0,68	10,01	0,000	C>B,D,E
	B-50-149	89	2,18	0,50			
	C-150-249	63	2,83	0,89			
	D-250-499	118	2,34	0,48			
	E-500 ve üzeri	70	2,40	0,59			
Yönetimsel Sorunlar	A-1-49 kişi	23	2,93	0,82	14,96	0,000	A,B,C>D,E
	B-50-149	89	2,99	0,79			
	C-150-249	63	2,93	0,86			
	D-250-499	118	2,32	0,57			
	E-500 ve üzeri	70	2,63	0,60			
Kontrol ve Denetim Sorunları	A-1-49 kişi	23	2,41	0,80	6,13	0,000	B,C>A,D,E
	B-50-149	89	2,76	0,68			
	C-150-249	63	2,81	0,94			
	D-250-499	118	2,39	0,53			
	E-500 ve üzeri	70	2,50	0,66			
VEKİL TEORİSİ SORUNLARI	A-1-49 kişi	23	2,92	0,29	5,45	0,000	C>B,D,E
	B-50-149	89	3,01	0,22			
	C-150-249	63	3,14	0,47			
	D-250-499	118	2,94	0,21			
	E-500 ve üzeri	70	3,01	0,26			

Kurumsallaşma puanlarının işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edildi ($F=4,65$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre çalışan sayısı 150-249 kişi olan işletmelerin kurumsallaşma puanı ($3,14\pm0,47$), çalışan sayısı 1-49 kişi ($2,92\pm0,29$), 50-149 kişi ($3,01\pm0,22$), 250-499 kişi ($2,94\pm0,21$) ve 500 kişi ve üzeri olan ($3,01\pm0,26$) işletmelerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Görev ve sorumluluğa ilişkin vekalet sorunları puanların işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edildi ($F=10,01$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre çalışan sayısı 150-249 kişi olan işletmelerin görev ve sorumluluğa ilişkin vekalet sorunları puanı ($2,83\pm0,89$), çalışan sayısı 50-149 kişi ($2,18\pm0,50$), 250-499 kişi ($2,34\pm0,48$) ve 500 kişi ve üzeri olan ($2,40\pm0,59$) işletmelerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Yönetimsel vekalet sorunlarına ilişkin puanların işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edildi ($F=14,96$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre çalışan sayısı 1-49 kişi ($2,93\pm0,82$), 50-149 kişi ($2,99\pm0,79$) ve 150-249 kişi ($2,93\pm0,86$) işletmelerin yönetimsel vekalet

sorunlarına ilişkin puanı, çalışan sayısı 250-499 kişi ($2,32\pm 0,57$) ve 500 kişi ve üzeri olan ($2,63\pm 0,60$) işletmelerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Kontrol ve denetime ilişkin vekalet sorunlarına ilişkin puanların işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edildi ($F=6,13$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre çalışan sayısı 50-149 kişi ($2,76\pm 0,68$) ve 150-249 kişi ($2,81\pm 0,94$) işletmelerin kontrol ve denetime ilişkin vekalet sorunları puanı, çalışan sayısı 1-49 kişi ($2,41\pm 0,80$), 250-499 kişi ($2,39\pm 0,53$) ve 500 kişi ve üzeri olan ($2,50\pm 0,66$) işletmelerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Genel olarak vekalet teorisi sorunlarına ilişkin puanların işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edildi ($F=5,45$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre çalışan sayısı 150-249 kişi olan işletmelerin genel olarak vekalet teorisi sorunlarına ilişkin puanı ($3,14\pm 0,47$), çalışan sayısı 50-149 kişi ($3,01\pm 0,22$), 250-499 kişi ($2,94\pm 0,21$) ve 500 kişi ve üzeri olan ($3,01\pm 0,26$) işletmelerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 6.14. Ölçek Puanlarının İşletmeyi Kaçınıcı Kuşağın Yönettiğine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Ölçekler	Yöneten Kuşak	N	\bar{X}	SS	F	p	Anlamlı Fark
KURUMSALLAŞMA	A-1. kuşak	125	3,07	0,40	6,45	0,002	A>B,C
	B-2. kuşak	213	2,98	0,22			
	C-3. kuşak	25	2,85	0,19			
Görev ve Sorumluluk Sorunları	A-1. kuşak	125	2,63	0,77	10,87	0,000	A>B,C
	B-2. kuşak	213	2,31	0,53			
	C-3. kuşak	25	2,18	0,57			
Yönetimsel Sorunlar	1. kuşak	125	2,72	0,85	0,57	0,566	
	2. kuşak	213	2,66	0,73			
	3. kuşak	25	2,80	0,43			
Kontrol ve Denetim Sorunları	A-1. kuşak	125	2,61	0,83	3,89	0,021	A,B>C
	B-2. kuşak	213	2,60	0,64			
	C-3. kuşak	25	2,19	0,49			
VEKİL TEORİSİ SORUNLARI	A-1. kuşak	125	2,64	0,76	4,51	0,012	A>B,C
	B-2. kuşak	213	2,44	0,48			
	C-3. kuşak	25	2,28	0,49			

Kurumsallaşma puanlarının işletmeyi kaçınıcı kuşağın yönettiğine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edildi ($F=6,45$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre birinci kuşağın yönettiği işletmelerin kurumsallaşma puanı ($3,07\pm 0,40$), ikinci ($2,98\pm 0,22$) ve üçüncü kuşağın ($2,85\pm 0,19$) yönettiği işletmelerin puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Görev ve sorumluluğa ilişkin vekalet sorunları puanlarının işletmeyi kaçınıcı kuşağın yönettiğine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edildi ($F=10,87$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre birinci kuşağın yönettiği işletmelerin görev ve sorumluluğa ilişkin vekalet sorunları puanı ($2,63\pm0,77$), ikinci ($2,31\pm0,53$) ve üçüncü kuşağın ($2,18\pm0,57$) yönettiği işletmelerin puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Yönetime ilişkin vekalet sorunları puanlarının işletmeyi kaçınıcı kuşağın yönettiğine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$).

Kontrol ve denetime ilişkin vekalet sorunları puanlarının işletmeyi kaçınıcı kuşağın yönettiğine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edildi ($F=3,89$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre birinci ($2,61\pm0,83$) ve ikinci ($2,60\pm0,64$) kuşakların yönettiği işletmelerin kontrol ve denetime ilişkin vekalet sorunları puanı, üçüncü kuşağın yönettiği işletmelerin puanından ($2,19\pm0,49$) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Genel olarak vekalet teorisi sorunlarına ilişkin puanların işletmeyi kaçınıcı kuşağın yönettiğine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edildi ($F=4,51$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre birinci kuşağın yönettiği işletmelerin genel olarak vekalet teorisi sorunlarına ilişkin puanı ($2,64\pm0,76$), ikinci ($2,44\pm0,48$) ve üçüncü kuşağın ($2,28\pm0,49$) yönettiği işletmelerin puanından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 6.15. Ölçek Puanlarının Aile Dışı Profesyonel Vekil Olmasına Göre t Testi Sonuçları

Ölçekler	Profesyonel		\bar{X}	SS	t	p
	Vekil	N				
KURUMSALLAŞMA	Yok	101	2,99	0,27	-0,58	0,563
	Var	262	3,01	0,31		
Görev ve Sorumluluk Sorunları	Yok	101	2,48	0,60	1,40	0,161
	Var	262	2,39	0,66		
Yönetimsel Sorunlar	Yok	101	2,57	0,71	-1,89	0,059
	Var	262	2,73	0,77		
Kontrol ve Denetim Sorunları	Yok	101	2,49	0,69	-1,42	0,156
	Var	262	2,61	0,72		
VEKİL TEORİSİ SORUNLARI	Yok	101	2,49	0,57	0,08	0,938
	Var	262	2,50	0,62		

Kurumsallaşma puanlarının aile dışı profesyonel vekil olması durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$).

Vekil teorisi sorunlarına ait puanların aile dışı profesyonel vekil olması durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$).

Tablo 6.16. Ölçek Puanlarının Aile Dışı Hissedar Profesyonel Vekil Olmasına Göre t Testi Sonuçları

Ölçekler	Hissedar Profesyonel Vekil		N	\bar{X}	SS	t	p
	Yok	Var					
KURUMSALLAŞMA	Yok	100	3,00	0,29	0,45	0,656	
	Var	135	2,99	0,29			
Görev ve Sorumluluk Sorunları	Yok	100	2,48	0,62	0,34	0,731	
	Var	135	2,45	0,63			
Yönetimsel Sorunlar	Yok	100	2,56	0,69	0,12	0,904	
	Var	135	2,54	0,65			
Kontrol ve Denetim Sorunları	Yok	100	2,53	0,68	-0,13	0,898	
	Var	135	2,54	0,64			
VEKİL TEORİSİ SORUNLARI	Yok	100	2,50	0,57	0,21	0,836	
	Var	135	2,49	0,59			

Kurumsallaşma puanlarının aile dışı hissedar profesyonel vekil olması durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$).

Vekil teorisi sorunlarına ait puanların aile dışı hissedar profesyonel vekil olması durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$).

Tablo 6.17. Ölçek Puanlarının İşletme Dışından Uzman/Profesyonel Desteği Alınmasına Göre t Testi Sonuçları

Ölçekler	Uzman/Profesyonel Desteği		N	\bar{X}	SS	t	p
	Yok	Var					
KURUMSALLAŞMA	Yok	100	3,00	0,29	-1,04	0,301	
	Var	135	2,99	0,29			
Görev ve Sorumluluk Sorunları	Yok	100	2,48	0,62	0,04	0,967	
	Var	135	2,45	0,63			
Yönetimsel Sorunlar	Yok	100	2,56	0,69	1,13	0,261	
	Var	135	2,54	0,65			
Kontrol ve Denetim Sorunları	Yok	100	2,53	0,68	-1,46	0,145	
	Var	135	2,54	0,64			
VEKİL TEORİSİ SORUNLARI	Yok	100	2,50	0,57	-0,16	0,873	
	Var	135	2,49	0,59			

Kurumsallaşma puanlarının işletme dışından uzman/profesyonel desteği alınması durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$).

Vekil teorisi sorunlarına ait puanların işletme dışından uzman/profesyonel desteği alınması durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$).

6.4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT BULGULAR

Tablo 6.18. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

	2	3	4	5
1-KURUMSALLAŞMA	0,67**	0,55**	0,65**	0,72**
2-Görev ve Sorumluluk Sorunları	1	0,49**	0,71**	0,94**
3-Yönetimsel Sorunlar		1	0,61**	0,70**
4-Kontrol ve Denetim Sorunları			1	0,87**
5-VEKİL TEORİSİ SORUNLARI				1

*p<0,05 **p<0,01

Kurumsallaşma puanı ile görev ve sorumluluğa ilişkin vekalet sorunları puanı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edildi ($r=0,67$; $p<0,01$). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde görev ve sorumluluğa ilişkin vekalet sorunları da yüksek düzeyde bulundu.

Kurumsallaşma puanı ile yönetime ilişkin vekalet sorunları puanı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edildi ($r=0,55$; $p<0,01$). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde yönetime ilişkin vekalet sorunları da yüksek düzeyde bulundu.

Kurumsallaşma puanı ile kontrol ve denetime ilişkin vekalet sorunları puanı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edildi ($r=0,65$; $p<0,01$). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde kontrol ve denetime ilişkin vekalet sorunları da yüksek düzeyde bulundu.

Kurumsallaşma puanı ile genel olarak vekalet teorisi sorunlarına ilişkin puanlar arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edildi ($r=0,72$; $p<0,01$). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde kontrol ve genel olarak vekalet teorisi sorunları da yüksek düzeyde bulundu.

SONUÇ

İster kurumsal ortaklar tarafından, isterse yalnızca aile üyeleri tarafından yönetilen şirket olsun, kurumsal yönetimi benimsemiş şirketlerde yine günümüz şirketlerinin en önemli problemleri arasında yer alan ortaklar arası sorunların yaşanma olasılığı dolayısıyla da birçok şirket için en ciddi tehdidi oluşturan iç çekişmelerin önü kesilmekte şirket yöneticileri ve hissedarlar şirket faaliyetlerine odaklanabilmektedirler.

Bilindiği gibi Türkiye’de yer alan şirketlerin tamamına yakını aile şirketi statüsünde yer almaktadır. Modern ekonomide birçok sektöre girdi sağlayan demir çelik sektörü, sanayinin lokomotifini olarak görülmekte olup İzmir İli demir çelik sektöründe yapılan bu uygulama sonucu kurumsallaşma ve vekalet teorisine ilişkin elde edilen bulgular neticesinde, Kurumsallaşma puanı ile genel olarak vekalet teorisi sorunlarına ilişkin puanlar arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edildi ($r=0,72$; $p<0,01$). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde kontrol ve genel olarak vekalet teorisi sorunları da yüksek düzeyde bulundu.

Aile şirketlerinin en büyük problemi şirketin varlığını gelecek nesillerde de sürdürebilmesidir. Aile şirketlerinde kurucu patronun ilerleyen yaşlarında şirketin kime devredileceği hususu, ayrıca şirketin faaliyetlerinde aile ilişkilerinin ön plana çıkması aile şirketlerinin karşılaştığı en büyük sorunlar arasında yer almaktadır. Aile bireyleri arasında yaşanan çıkar çatışmaları ve şirketin yönetimi yerine aile ilişkilerinin yönetiminin ana odak noktası olması bu şirketlerin halka açık şirketlerin aksine yaşam ömürlerinin çok daha kısa olmasına neden olmaktadır.

Yapılan çalışmada aile şirketlerinde şirketin başarısının en çok girişimcilik ruhuna sahip olmaktan geçtiği görüşünün yaygın olduğu bununla birlikte, geniş ve ünlü bir aile çevresine sahip olmak ise beklenenin tersine başarı için en az önemli faktör olarak algılandığı gözlenmektedir. Yine çalışmada tespit edilen en önemli hususlardan biri de aile şirketlerinde şirketin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi gerekliliğine inanılmakla birlikte firmaların gerçekte üst düzey yönetici olarak aile dışı profesyonel yöneticileri istihdam etmedikleri görülmektedir.

Bunun nedeni ise profesyonel yöneticilerin şirket sahiplerine firma yönetimine ilişkin bilgileri tam, doğru ve zamanlı aktarmaktan kaçındıkları görüşünün aile şirketlerinde yaygın olmasıdır. Nitekim şirket yöneticileri aile şirketlerinin en büyük sorunu olarak bilgi asimetrisini görmekte ikincil olarak ise şirketin devir planlaması gelmektedir.

Genel olarak bakıldığında aile şirketlerinde, küçük aile şirketi yapısı, yönetim mantığı ve işleyişi kurumsal yönetime uygun olmayan bir zeminde yer almakla birlikte aile şirketlerinin gelişmesi, gelecek nesillere aktarılabilmesi ve rekabetçi bir yapı kazanabilmeleri açısından kurumsal yönetim ilkeleri ve uygulamalarını kendi bünyelerine adapte edebilmeleri bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu nedenle aile şirketlerinde yönetim ilkelerinin sağlıklı oluşturulması, yöneticilerin bilinçlendirilmesi, özellikle profesyonel yönetici istihdamının şirketin aile kontrolünden çıkması anlamına gelmediği konusunda bilgilendirmeleri gerekmektedir. Bu sayede kurumsal yönetimin eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk prensiplerine uygun bir şekilde aile şirketleri tarafından benimsenmesi ve uygulanabilirliği artırılabilecektir.

Kurumsal yönetim düzenlemelerinin gönüllülük esasına göre uygulanabilir olmasıyla birlikte özellikle aile şirketlerinde bu uygulamaları hayata geçirmek açısından öneminin kavranmasına yönelik olarak bir takım yaptırımların oluşturulması da önerilebilmektedir. Menfaat sahiplerinin, özellikle azınlık hissedarlarının korunmasına yönelik yaptırımların oluşturulması şirket sahipleri ailelerin başlangıçta tasvip etmeyeceği bir durum olsa da özellikle büyüme sürecinde yeni yatırımcılar açısından büyük fırsatlar teşkil edeceklerdir.

KAYNAKÇA

- Ak, Bihder G. (2010). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği", Adnan Menderes Üniversitesi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Aydın.
- Akalin, G. ve Dilek, S. (2007), "Belirsizlik Altında Tüketicilerin Kararları", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 6, ss. 33-48.
- Akat, İ. Ve Atılğan, T. (1992). "Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü". *TOBB Yayınları Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Çözüm Önerileri Dizisi*. S. 4, 17-58.
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Basım.
- Aksoy, Y. S. (2010), "Vekalet Teorisi Çerçevesinde Bağımsız İdari Otoriteler: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu Örneği", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul, Müsiad Yayınları.
- Arslantaş, C., Findikli, C. ve Mine, A. (2010), "İMKB-50'de Yer Alan Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt/Vol:39, Sayı/No:2, ss. 258-275.
- Arzık, N. (1985), *Ak Altının Ağası, Hacı Ömer Sabancı'nın Hayatı*, 2. Baskı, Faik Yolaç Ofset-Basım, İstanbul.
- Aşan, C. (2010). Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Atay, O. (1998). “Örgüt Kültürü ve Süreci”. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 16. S. 3: 9-17.
- Ateş, Ö. (2005), *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, 1. Baskı, Ankara.
- Aydın, M. (1997). *Kurumlar Sosyolojisi*. 2. bs. Ankara: Vadi.
- Aysan, M. A. (2006), *Kurumsal Yönetim ve Aile İşletmeleri*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul.
- Bayer, E. (2005), “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 7, S. 3, 125-142.
- Bumin, B. (1990), *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, G.Ü., İ.İ.B.F., Ankara.
- Büte, M. (2010). “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi”, *Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 22, 1-24.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (14. Baskı). Ankara: PEGEM Akademi.
- Çamköy, Ayşe R. (2007). "İşletmelerde Kurumsallaşma Çabalarının Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri Üzerindeki Etkisi", *Dumlupınar Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya, 2007.
- Çavuş, M. F. (2005), “Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, 152-166.
- Çelik, A., Abdullah, S., Alıcı, S. (2004). “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği”, İstanbul, *T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*, Yayın No:40, Vol. 16, s.189-201.

- Çetin, T. (2010), “İktisadi Etkinsizlik Üzerine Bir Deneme: X Etkinlik Yaklaşımı”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), ss. 183-198.
- Demir, S. (2007), “Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demir, V. ve Bahadır, O. (2006), “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sistemlerinin Maliyetlere ve İşletme Performansına Etkileri”, *Muhasebe-Bilim Dünyası Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 3, ss. 57-70.
- Demirbaş, C.V. (1999). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dil, M. ve Gümüştekin, G. E. (2008), “Vekalet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkıları ve Model Önerisi”, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, , 18-19 Nisan 2008, İstanbul, ss. 301-312.
- Drucker, P. F. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, (Çev. İrfan Bağcıvangil, Gülenay Gorbon), İstanbul, Epsilon Yayıncılık.
- Dursun, G. (2004). “Kurumsallaşmaya Karşı Direnç Yaratın Faktörler ve Dirençle Başa Çıkma Yöntemleri”. *Yüksek Lisans Tezi*. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Duygulu, E. (1998). “Kurumsallaşma Olgusu: Analitik Bir Yaklaşım”. *Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eczacıbaşı, N. F. (1999), *Kuşaktan Kuşağa*, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Ekinci, B. T. (2014). Vekalet Teorisi Bağlamında Kayırmacılığın Vekalet Maliyetleri İle İlişkisi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, Kütahya.

- Elmas, E. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Finansal Tablolar Üzerinde Yaratacağı Etkiler Ve Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 2015
- Erdoğan, N. (2002). *Aile İşletmeleri*, İGİAD Yayınları, İstanbul, 2002
- Eren, E., (2000). *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Ertaş, A. ve Tanıl K. (1996). “Özel Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma”. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*. C. 25. S. 1: 36-52.
- Fichter, J. (1996). *Sosyoloji Nedir*. 3. bs. çev. Nilgün Çelebi. Ankara: Atilla Kitabevi.
- Fidan, M. M. (2011), “KOBİ Kredi Piyasasında Asimetrik Bilgi ve Aklaki Tehlike: Lale Örneği”, *Maliye ve Finans Yazıları*, Yıl: 25, Sayı: 90, ss. 41-57.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketleri*, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2011). *Aile Şirketleri*, 4.Basım, İstanbul: Alfa Basım.
- Garih, Ü. (2000). *Yönetim İlkeleri*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Genç, N. Karcıoğlu F. (2004). “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama”, *İstanbul, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*, Yayın No:40, Vol. 16, s.20-32.
- Genç, N., A. Güzel ve E. Pamukoğlu (2006), “Aile İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımında Sahip Yönetici Profesyonel Yönetici Arasındaki Tutum Farklılıkları”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Nisan, İstanbul.
- Gözalın, M. (1998). “Kurumsallaşma Üzerine”. *Active Dergisi*. Aralık-Ocak, 1-14.
- Gül, Serdar K., (2009), “An Evaluation of the Rational Choice Theory in Criminology”, *Social and Applied Science*, 4(8), pp. 36-44.
- Gülçin, K. (2011), “Temsil İlişkisi- Temsil Maliyeti”, *Seminer*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, ss. 1-12.

- Güler, E. ve Akgün, A. (2010). Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği: Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma. *4. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*. 16-17 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 69-83.
- Güleş, H. K. ve Thomas F. Burgess (2000), “Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, S.1, Erzurum.
- Gümüştekin, Gülten E. (2004). Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama, *1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, 2.Baskı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Gündüz, G. (2008). İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık İle İlişkisine Yönelik Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Güney, S. (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*, 1.Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Günver, Akingüç B. (2002). *Aile Şirketlerinin Yapısı ve Geleceği*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Günver, Bahar A. (2006). Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Bireylerin Eğitimi, *2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Güral, Y. K. (1998). Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Türkiye’de Kurumsal Bir Nitelik Kazanmış Olan ISO 9000 Uygulamasının Örgütlerarasında Benimsenerek Yaygınlaşmasını Kurum Teorisi İle İzah Eden Bir Araştırma, *Yayınlanmamış, Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Gürol, Y. (2005). *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*. İstanbul: Beta Basım.

- Güvel, E., Alper ve Ata, Ahmet, Y. (2009), “Yolsuzluk Olgusunun Ortaya Çıkmasında Asimetrik Bilginin Rolü: Teorik Bir Bakış Açısı”, *Sosyoekonomi*, Ocak Haziran, 2009-1, ss. 167-187
- Güvençer, Ümit, C. (2008), “Vekalet Teorisi: Firma Performansına Etkisi”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Haciefendioğlu, Ş. (2005), “İlişki Pazarlaması ve Turizm Sektöründe Bir Saha Araştırması”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9),1, ss. 69-93.
- Hale, Ö. ve Turhan, Ö. (2010). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi. 4. *Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*. 16-17 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 119-131.
- Hatiboğlu, Z. (1996). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*. İstanbul: Temel Araştırma Yayınları.
- Kaçar, Hakan. (2003). “Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahveci, C. (2008), “İç Denetimin Vekalet Teorisindeki Yeri ve Önemi ‘Bir Bankada Yapılan Araştırma’”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karabıyık, H. (2011), “Türkiye’de Firma Büyüklüğü ve Sahiplik Yapısını Etkileyen Sektöre Özgü Firma Belirleyicilerinin Analizi: İMKB’de Sektörel Karşılaştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karayel, M. (2006), “Türkiye’de işletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesi’nde Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Karpuzoğlu, E. (2001), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, E., (2000). Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış, Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E., (2005). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ders Notları*, İstanbul.
- Kayalar, M. ve Özmutaf, Metin N. (2007). “Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü İle Yöneticinin Yönetimsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100 Büyük Sanayi kuruluşunda Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12 (3), 163-176.
- Kırım, A. (2000). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, İstanbul, Fed Training.
- Kırım, A. (2001), *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, 8. bs. İstanbul: Beta Basım.
- Kovaci, S. (2007), “Gıda Parakende Sektöründe Yoğunlaşmanın Gıda Sanayi Firmalarına (Kobilere) Etkileri: Yeni Kurumsal İktisat Yaklaşımı”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kurt, D. (2012). Vekalet Teorisi Çerçevesinde Hisse Senedi Maaş Yapılarının Risk Alma Davranışı ve Finansal Performansa Etkisi: S&P 500 Firmaları Üzerine Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 2012
- Kurtulmuş, N. (1989), “İki farklı insan Modelinin Analizi: Ekonomik İnsan- Davranışı İnsan”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Mecmuası*, Sayı:1-4, ss. 167-187.

- Meşe, B. (2005). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze.
- Mirze, K., Ülgen, H. (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayım.
- Mucuk, İ. (1998). *Modern İşletmecilik*. 5. bs. İstanbul: Beta Yayım.
- Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*. 5. bs. İstanbul: Kapital Medya.
- Orbay, H. (2002), “Bilgi-İşleme Kısıtları ve Yönetim Hiyerarşileri”, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Antalya, 23-25 Mayıs 2006, ss. 559-567.
- Ozankaya, Ö. (1991). *Toplumbilim*, 7. bs. İstanbul: Cem Basım.
- Özdemir, L. (2004), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği” *3. Ulusal Bilgi ve Yönetim Kongresi*, Kasım, Eskişehir,
- Özdemir, S. ve Selami Ö. (2011). *Orta Asya'dan Balkanlar'a Kobi Niteliğinde Aile İşletmeleri*, 1.Basım, Ankara: Nobel Kitabevi, 2011.
- Özen, Ş. ve Yeloğlu, Hakkı, O. (2006), “Bir Örgüt Kimliği Olarak ‘Holding’ Adının İnşası ve Aşınması: Eşanlı Kurumsallaşma ve Çözülme Üzerine Bir Model Önerisi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı 1-2, ss. 45-84.
- Özgen, H. ve Doğan, S. (1997), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı*, TÜBİTAK Matbaası, İş Formu No: 97/3, Ankara.
- Özkara, B. (1999). “Evrimsel ve Devrimci Örgütsel Değişim”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Dergisi*. 160-164.
- Özkaya, M. (1999), “Koç Holding’in Kurumsallaşma Başarısı”, *7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Mayıs, İstanbul.

- Özkaya, Ş. S. (2001). "ISO 9000 Belgeli Örgütlerde Çalışanların Örgütlerinin Kurumsallaşma Düzeylerine İlişkin Alguları Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma". *Yüksek Lisans Tezi*. HÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Padilla, A. (2002), "Property Economics of Agency Problems", *Working Paper*, pp. 1-57.
- Pazarcık, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi. *1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 33-42.
- Sabancı, S. (1985), *İşte Hayatım*, Aksoy Matbaacılık, Birinci Baskı, Kasım 1985.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz. M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. 4. bs. Bursa: Furkan Ofset.
- Sağlam, N. (2002). "Aile şirketlerinde Yeniden Yapılanma", *Eskişehir Sanayi Odası Dergisi*, Sayı 22
- Sağlam, N. (2006), "Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, Nisan, İstanbul.
- Şanal, M. "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Adana, 2011.
- Sarikaya, M. (2002), "Asimetrik Bilgi Çerçevesinde Müzayedeler", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, ss. 99-110.
- Semerciöz, F. ve Ayrancı, E. (2008), "Aile İşletmelerinde, Ailenin İşletme Üzerindeki Etkisi ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi", T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, 18-19 Nisan 2008, İstanbul, ss. 161-176.
- Şen, A. (2006), "Asimetrik Bilgi ve Finansal Kriz İlişkisi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 14, ss. 1-24.

- Seyidoğlu, H. (2002), *Ekonomik Terimler Sözlüğü*, Güzem Can Yayınları, Üçüncü Baskı, İstanbul.
- Seyidoğlu, H. (2006), *İktisat Biliminin Temelleri*, Güzem Can Yayınları, Birinci Basım, İstanbul.
- Şimşek, S. ve Karakaş, A. (2007), “Asimetrik Bilgi - İktidar ve Kurumsal Düzenleme Üzerine”, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 4-5, ss.21-27.
- Sorgun, C. (2007). Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde.
- Söylemez, C. (2007), “İşletmelerde Temsil Maliyetlerinin Test Edilmesi: Türk İmalat sektörü Üzerine Ampirik Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taş, Y. (2002). “Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma Yönelimli Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim Yaklaşımı İle Tasarımı”. *Doktora Tezi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Telman, N., Pınar Ü. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tınar, M. Y. (1990). “Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görülmeyen El”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*. c. 5. s. 1-2, 82-103.
- Tükel, A. (2011), “Asimetrik Enformasyon Işığında Halka Arzların Uzun Dönemli Performanslarının Değerlendirilmesi”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 7, ss. 127-144.
- Turaboğlu, T. T. (2002), “Vekalet Teorisi: Firma Sahiplik Yapısı ve Performans İlişkisi Türkiye Uygulaması”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Turaboğlu, Tuncay T. (2006), “Borç Kullanımından Kaynaklanan Temsil (Vekalet) Maliyetleri Üzerine Bir Değerlendirme”, *Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, ss. 69-76.

- Türkel, S. ve Yaşa E. (2006), “Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci Mersin İli Örneği”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Nisan, İstanbul.
- Ülgen, H. (1990). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: Gençlik Basımevi.
- Uluyol, O. Aile Şirketlerinde Çatışmanın Boyutları, Finansal Yapıyı Tehdit Eden Sorunlar Ve Çözüm Önerileri, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, Malatya, 2004
- Ural, A. (2004). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Vural, B. A., Sohodol, Çisil (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür : Avantajlar - Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Araştırma. *1.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*. 17-18 Nisan. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 325-332.
- WEB,(2017),Ege Bölgesi Sanayi Odası, Web Site, <http://www.ebso.org.tr/tr/uyelerimiz>
- Yaltaöz, H. (2003), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmaya Geçiş”, *1. Aile İşletmeleri Sempozyumu*, Aralık, İzmir.
- Yıldız, A. (2008). *Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*, 1.Basım, İstanbul:Sistem Kitabevi.

EKLER

EK A

ANKET FORMU

Sayın katılımcı; bu anket formu, İzmir İl Demir Çelik sanayii sektöründe faaliyet gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma düzeyleri ve Vekalet Teorisi sorunsalına ilişkin bilgi toplama amacı ile düzenlenmiştir. Ankette kimliğinizi belirtmeniz gerekmediğinden verilerin gizliliğini taahhüt eder, bu prensip doğrultusunda sorulara vereceğiniz samimi cevaplar için şimdiden teşekkür ederim.

Arif YAZICI
Yüksek Lisans Öğr.

BÖLÜM 1	Demografik Özellikler		
Cinsiyetiniz	Kadın		
	Erkek		
Medeni durumunuz	Evli		
	Bekar		
Yaş grupları	30 yaş ve altı		
	31-40 yaş		
	41-50 yaş		
	50 yaş üzeri		
Öğrenim düzeyi	İlköğretim		
	Lise		
	Üniversite		
	Lisansüstü		
İşletmedeki göreviniz ünvanınız	Şirket sahibi/ortağı (asil)		
	Vekil profesyonel yönetici (aileden)		
	Vekil profesyonel yönetici (aileden olmayan)		
	Çalışan (vekil)		
İşletmedeki görev süreniz	5 yıldan az		
	5-10 yıl		
	11-15 yıl		
	15 yıldan fazla		
Meslekteki tecrübeniz	5 yıldan az		
	5-10 yıl		
	11-15 yıl		
	15 yıldan fazla		

BÖLÜM 2		İşletme Hakkında Bilgiler								
Şube durumu	Var									
	Yok									
İşletmenin faaliyet süresi	20 yıl ve daha az									
	21-30 yıl									
	30 yıldan fazla									
İşletmedeki çalışan sayısı	1-49									
	50-149 kişi									
	150-249 kişi									
	250-499 kişi									
	500 ve üzeri									
İşletmeyi yöneten kuşak	1. kuşak									
	2. kuşak									
	3. kuşak									
Bir nesil sonra işletmenizin aynı başarı ile yönetilebileceğini düşünüyor musunuz?	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum					
İşletmede aile dışından profesyonel vekil	Yok									
	Var									
İşletmede aile dışından hissedar profesyonel vekil	Yok									
	Var									
İşletme dışından uzman/profesyonel desteği alıyor mu?	Hayır									
	Evet									
İşletmenizde çalışan aile üyelerinin daha önce işletme dışında çalışmaları teşvik ediliyor mu?	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum					
BÖLÜM 3	Kurumsallaşma Ölçeği ile İlgili Sorular					Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	1.İşletmemiz Kurumsaldır.									
	2.İşletmemizin güncel bir organizasyon şeması vardır.									
	3.İşletmemizde organizasyon yapısı değişime açık şekilde düzenlenerek desteklenmektedir.									
	4.İşletmemizde yazılı çalışma prosedürleri mevcuttur. Departmanlar yapılacak işlemler için kimden emir alınacağını ve kimlere raporlama yapılacağını net bir şekilde bilirler.									
	5.İşletmede görev alanların yetki ve sorumlulukları yazılı olarak açıkça belirlenmiştir.									
	6.İşletmemizde çalışan personellere ve yöneticilere iş tanımlarına göre ne yapmaları gerektiği kitapçık, eğitim, seminer vb. şekilde iletilir.									
	7.Çalışanlar kendilerinden bekleneni bilmektedir.									
	8.İşletmemizde yazılı olarak belirlenmiş yönetici ve personel									

	seçme ve yerleştirme politikaları vardır.					
	9.İşletmede çalışanlar için eğitim ve yetiştirme fırsatları vardır.					
	10.İşletmemizde kurulma amacına ve hedeflenen noktaya ulaşılmasında yönetim faaliyetlerine yönelik düzenli toplantılar yapılır.					
	11.İşletmemizde takım çalışması vardır.					
	12.İşletmemizde Profesyonelleşme vardır.					
	13.İşletmemizde performansa dayalı ücret politikası vardır.					
	14.İşletmemizin amaç ve hedeflerine ulaşılması durumunda; çalışanlar, sağladıkları katkı oranında ödüllendirilirler.					
	15.İşletmemizde yazılı olarak belirlenmiş terfi politikası vardır.					
	16.İşletmemizde çalışanlar kendi problemlerini rahatça dile getirebilirler.					
	17.İşletmemizin sürdürülebilirlik için aldığı yazılı önlemler vardır.					
BÖLÜM 4	Vekalet Teorisi Sorunlarına İlişkin Sorular	Kesinlikle Katılıyorrum	Katılıyorrum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Görev ve Sorumluluk Sorunları	1.Vekillerin yetki ve sorumlulukları birbirine uyumludur.					
	2.İşletmemizde vekillere/çalışanlara sorumluluklarına denk yetki verilir.					
	3.İşletmemizde çalışan aile üyeleri atandıkları görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilecek yeterliliğe sahiptirler.					
	4.Düzenlenen toplantılarda vekillerin/çalışanların fikirleri fazlasıyla dikkate alınır.					
	5.İşletme kararlarını aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler.					
	6.İşletmemizde birim yönetici vekiller tarafından gelen talepler doğrultusunda eğitim planı hazırlanır.					
	7.Terfilerde doğru işe doğru personel aileden olan çalışanlar içinde uygulanır.					
	8.İşletmemizde yeni hedef pazarların belirlenmesine yönelik çalışmalarda aile üyesi olan ve olmayan yöneticiler birlikte karar verirler.					
	9.Aile bireyleri arasında olası bir anlaşmazlıkta işletme faaliyetlerini engellemeyecek biçimde süratle çözüme kavuşturulur.					
	10.Aile Hedefleri yönetim ve vekiller tarafından bilinir.					
	11.Aile hedefleri ile işletme hedeflerinin ters düştüğü durumda işletme hedefleri ön planda tutulur.					
	12.Kurumda işletmenin bir sonraki nesle aktarılmasına ilişkin ortak bir plan vardır.					
	13.İşletmemizde fiyat/maliyet politikasında aile üyesi olmayan yöneticilerde söz sahibidir.					
	14.Asiller ve vekiller arasında bilgi asimetrisi yaşanmaması için gerekli önlemler alınmaktadır.					
	15.Kurum aile fertlerinin Aile Anayasası vardır.					
Yönetimsel Sorunlar	16.İşletmemizde vekiller/çalışanlar yetki devrinde özgürdür.					
	17.Yönetim kurulu başkanı aile üyelerinden olması zorunludur.					
	18.İşletmemizin üst yönetiminde aileden olmayan profesyonel yöneticinin olması sakıncalıdır.					
	19.İşletmemizde aile üyesi olmayan yöneticiler söz sahibidir.					
	20.İşletmemizde ücret politikası aileden olan ve olmayan personel için eşit şekilde uygulanır.					

Kontrol ve Denetim Sorunları	21.İşletmemizde üretilen mal/hizmetin fiyatı piyasa koşullarına göre belirlenir.					
	22.İşletmemizde disiplin, aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit şekilde uygulanır.					
	23.İşletmemizde üretimin her aşamasında kalite kontrolü yapılır.					
	24.Asil ve vekiller arasında çıkar çatışmalarının önlenmesi için işletmemizde iç kontrol ve iç denetim birimleri gerekli tedbirleri yerine getirmektedirler.					
	25.Vekillerin işletme hedeflerini benimseyerek etik kurallara uygun uzun süreli sözleşme yapılmasına dikkat edilir.					
	26.Vekillerin işlerini yeterince özen göstermeden yapmalarının önüne geçebilmek için bilgi teknolojilerine gerekli yatırım yapılmaktadır.					
	27.Vekillerde yönetim kararlarına dahil edilerek merkezi yönetim anlayışından kurumsal yönetim anlayışına geçiş hızlandırılmaktadır.					
	28.İşletmemizde Etkin bir iç kontrol ve bağımsız davranabilen iç denetimle, vekillerin hile ve usulsüz işlem yapabilmelerinin yolları kapatılmaktadır.					