

T.C  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

**PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN AİLE ŞİRKETLERİNİN  
KURUMSALLAŞMASINA ETKİSİ: BİR UYGULAMA**  
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tezi Hazırlayan: **Ash GÜR**

İSTANBUL, 2011

T.C  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

**PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN AİLE ŞİRKETLERİNİN  
KURUMSALLAŞMASINA ETKİSİ: BİR UYGULAMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tezi Hazırlayan:

**Aslı GÜR**

Öğrenci No:

070703072

Danışman:

Yrd. Doç.Dr. Sefer GÜMÜŞ

İSTANBUL,2011

## YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim.  
...../...../.....

**Aday: Aşlı GÜR**

## JÜRİ SAYFASI

# PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASINA ETKİSİ: BİR UYGULAMA

Tezi Hazırlayan: Aslı GÜR

## ÖZET

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

Aile şirketlerinin varlığını sağlıklı bir biçimde sürdürebilmesi için günümüz koşullarına ayak uydurması gerekmektedir. Bunun yolu da kurumsallaşmadan geçmektedir. Aile şirketlerinin kurumsallaşması, şirketi ilgilendiren her konuda birtakım kurallar ve standartların hâkim olması, şirketin eksikliğini hissettiği konularda dışarıdan yardım alması, profesyonellerle çalışılması gibi bir takım öğeleri içermektedir.

Aile şirketleri de diğer işletmeler gibi sermaye, makine, bina, bilgi, emek gibi bileşenlerden oluşmaktadır. Bu bileşenler mal ve hizmet üretmek, kar sağlamak gibi bir amaca kendiliğinden yönelmemektedirler. Bu nedenle tüm bu işletme bileşenlerinin yönetilmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Aile şirketlerinde aile sermaye sahibi olarak yönetim işini üstlenen taraf olmaktadır. Fakat işlerin büyümesi ve karmaşıklaşması ile aile yönetim işini aile dışından kimselerle paylaşmak durumunda kalmaktadır. Bu noktada yönetim işinin paylaşıldığı kimseler profesyonel yöneticiler olmaktadır.

Bu çalışmada aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerinin yaşadığı sorunlar genel anlamda ele alınırken aileden gelen yöneticilerle yaşadığı sorunlara da dikkat çekilerek profesyonel yöneticilerin aile şirketinin kurumsallaşma çabasına katkısı nedir sorusuna cevap aranmıştır.

Bu amaçla çalışma beş bölümde oluşmaktadır. Birinci bölümde şirketlerinin genel özellikleri tanımlanıp, türleri, gelişme süreçleri ve önemi hakkında bilgiler sunulmuştur. İkinci bölümde kurumsallaşma kavramı genel tanımlarıyla verilmiştir. nc bölümde aile şirketlerindeki kurumsallaşmaya değinildikten sonra dördüncü bölümde profesyonel yönetici hakkında bilgiler verildikten sonra beşinci bölümde konu ile ilgili aile şirketlerinde uygulama yapılmıştır ve değerlendirmelerde bulunulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Aile şirketleri, Kurumsallaşma, Profesyonel Yönetici

# **THE EFFECTS OF PROFESSIONAL ADMINISTRATORS ON INSTITUTIONALIZATI OF FAMILY OWNED BUSINESS: A CASE STUDY**

Prepared by: Aslı GÜR

## **ABSTRACT**

Nowadays, the majority of companies are family-owned businesses but the family-owned business can not able to ensure continuity. It is understood by the term of family-owned business that is established to ensure the livelihood of the family and aims to prevent distribution of the assets during the growth phase, also has family members in management positions and mostly is belonged to a family property that had been maintained family ownership during at least two-generation.

The family-owned businesses have to adapt to today's conditions to maintain existence in a healthy way. This path passes through the institutionalization. The institutionalization of family businesses consist of such components: having a set of rules and standards in any subject related with the company, working with the professionals and getting outside help when the company needs.

Family-owner businesses as well as other enterprises consist of components such as capital, machinery, buildings, information and labour. These components do not spontaneously tend to a purpose such as producing goods and services or making profit.

Therefore necessity of management of all business components comes out. In the family business, the family as the owner of capital undertakes the administration work. However the family has to share the administration work with others outside the family because of the growth and complexity of tasks. At this point, professional administrators are the people who will share the administration work.

In this study, problems of professional administrators in family-owner business are discussed generally; the conflicts between professional administrators and family member administrators are pointed out and the answer for question of what contribution of

professional administrators to the efforts of institutionalization of the family business is tried to find.

For this purpose, this study consists of five chapters. In the first chapter, the general features of the business are defined and information about business types, importance and development processes are presented. In the second chapter, the general definitions of the concept of institutionalisation are given. After dealing with institutionalisation of family-owner business in the third chapter and giving information about professional administrator in the fourth chapter, in the fifth part, practices relevant to the subject have been applied in the family businesses and assessments have been made.

**Key Words:** Family-owned Business, Institutionalisation, Professional Administrator



## İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	i
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler(Abstract)	ii
Tablolar Listesi	vii
Şekiller Listesi	xi
Kısaltmalar	xii
<b>Giriş</b>	<b>1</b>

### I.BÖLÜM

<b>1.AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ</b>	<b>3</b>
<b>1.1.Aile Şirketleri</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1.Aile Şirketlerinin Tanımı</b>	<b>4</b>
<b>1.1.2.Aile Şirketlerinin Kuruluşu ve Gelişimi</b>	<b>7</b>
<b>1.1.2.1.Aile Şirketlerinin Kuruluşu</b>	<b>7</b>
<b>1.1.2.2.Aile Şirketlerinin Gelişimi</b>	<b>8</b>
<b>1.1.2.2.1.Girişimcilik ve işe başlama dönemi</b>	<b>8</b>
<b>1.1.2.2.2.İşte Başarı Dönemi</b>	<b>9</b>
<b>1.1.2.2.3.Büyüme ve Gelişme Dönemi</b>	<b>9</b>
<b>1.1.2.2.4.Mülkiyet Genişlemesi</b>	<b>10</b>
<b>1.1.2.2.5.Doyum Aşaması</b>	<b>10</b>
<b>1.1.2.2.6. Eski Başarıları Bekleme Dönemi</b>	<b>11</b>
<b>1.1.2.2.7.Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme</b>	<b>12</b>
<b>1.1.2.2.8.Yeni Kuşaklara Devir Dönemi</b>	<b>12</b>
<b>1.1.2.2.9.Tasfiye Dönemi</b>	<b>13</b>
<b>1.1.3.Aile Şirketlerinin Özellikleri</b>	<b>14</b>

<b>1.2.Aile Şirketi Tipleri</b>	<b>15</b>
<b>1.2.1.Girişimci Yönetimindeki Aile Şirketleri</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2.Kardeşler Yönetimindeki Aile Şirketleri</b>	<b>16</b>
<b>1.2.3.Gelişmiş Aile Şirketleri</b>	<b>16</b>
<b>1.2.4.Profesyoneller Yönetimindeki Aile Şirketleri</b>	<b>17</b>
<b>1.2.5.Stratejik Ortak Alan Aile Şirketleri</b>	<b>17</b>
<b>1.3.Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları</b>	<b>17</b>
<b>1.3.1.Aile Şirketlerinin Avantajları</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2.Aile Şirketlerinin Dezavantajları</b>	<b>19</b>
<b>1.4.Aile Şirketlerinin Yönetim Biçimleri</b>	<b>23</b>
<b>1.4.1.Merkeziyetçi Yönetim</b>	<b>23</b>
<b>1.4.2.Katılımcı Yönetim</b>	<b>23</b>
<b>1.4.3.Profesyonel Yönetim</b>	<b>24</b>
<b>1.5.Aile Şirketlerine Yönetici Roller ve Statüleri</b>	<b>25</b>
<b>1.5.1.Aile Şirketlerinde Yönetici Kaynakları</b>	<b>25</b>
<b>1.5.2. Aile Şirketlerinde Yönetici Statü ve Roller</b>	<b>26</b>
<b>1.5.2.1.Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler</b>	<b>27</b>
<b>1.5.2.2.Aile Üyesi Olmayanların Statüleri</b>	<b>28</b>
<b>1.5.2.3.Yöneticilerin Üstlendikleri Statüler</b>	<b>29</b>
<b>1.6.Türkiye ve Dünyadaki Aile Şirketlerinin Yeri</b>	<b>33</b>
<b>1.6.1.Türkiye’de Aile Şirketlerinin Yeri</b>	<b>36</b>
<b>1.6.2.Dünya’da Aile Şirketlerinin Yeri</b>	<b>38</b>
<b>1.6.3.Aile Şirketlerinin Türk ve Dünya Ekonomisindeki Yeri</b>	<b>40</b>

## II. BÖLÜM

<b>1.KURUMSALLAŞMA</b>	<b>41</b>
<b>1.1.Kurumsallaşma Nedir?</b>	<b>41</b>
<b>1.2. Kurumsallaşma Öğeleri</b>	<b>43</b>
1.2.1.Sadelik	43
1.2.2.Farklılaşma	43
1.2.3.Esneklik	44
1.2.4.Özerklik	44
<b>1.3.Örgütsel Açıdan Kurumsallaşma</b>	<b>44</b>
<b>1.3.Örgütsel Kurumsallaşma Süreçleri</b>	<b>45</b>
1.3.1.Kanunen tanınma Süreci	46
1.3.2.Varlığın Sürekli Kılınması Süreci	46
1.3.3.Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu Süreci	46
1.3.4.Kurumsal Kimlik Kazanma Süreci	47

## III. BÖLÜM

<b>1.AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA</b>	<b>48</b>
<b>1.1.Neden Kurumsallaşma?</b>	<b>48</b>
<b>1.2.Kurumsallaşmada dikkat edilecekler</b>	<b>49</b>
<b>1.3.Aile şirketlerinde kurumsallaşmayla ilgili sorunlar</b>	<b>50</b>
<b>1.4.Kurumsallaşmanın performansa etkisi nedir?</b>	<b>54</b>
<b>1.5.Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketlerinin Özellikleri</b>	<b>55</b>
1.5.1.Yönetim Özellikleri	56
1.5.2.Planlama Özellikleri	57
1.5.3.Örgütlenme Özellikleri	58
1.5.4.Denetim Özellikleri	59
1.5.5.Örgüt Kültürü Özellikleri	60
1.5.6.Çevre ve İletişim Özellikleri	60

## IV. BÖLÜM

<b>1. AİLE ŞİRKETLERİ VE PROFESYONEL YÖNETİCİ KAVRAMI</b>	<b>62</b>
<b>1.1. Profesyonel Yönetici Kavramı</b>	<b>62</b>
<b>1.1.1. Yönetici Kimdir? Ne İş Yapar?</b>	<b>62</b>
<b>1.1.2. Yöneticinin Rollerini Nelerdir?</b>	<b>62</b>
<b>1.1.3. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler</b>	<b>63</b>
<b>1.2. Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin Önemi</b>	<b>64</b>
<b>1.3. Profesyonel Yöneticilerin Karşılaştığı Sorunlar</b>	<b>67</b>

## V. BÖLÜM

<b>PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASINA ETKİSİ: BİR UYGULAMA</b>	<b>70</b>
<b>1. Araştırmanın Konusu ve Problemi</b>	<b>70</b>
<b>2. Araştırmanın Amacı ve Sınırları</b>	<b>70</b>
<b>3. Araştırmanın Yöntemi</b>	<b>70</b>
<b>4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme</b>	<b>71</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>101</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>104</b>
<b>EKLER</b>	<b>108</b>

## **Tablolar Listesi**

	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo.1</b> Türkiye'nin en eski aile şirketleri	<b>37</b>
<b>Tablo.2</b> Dünya'nın en eski aile şirketleri	<b>39</b>
<b>Tablo.3</b> Aile şirketlerinin Türk ve Dünya ekonomisindeki yeri	<b>40</b>
<b>Tablo.4</b> Planlama özellikleri	<b>57</b>
<b>Tablo.5</b> Örgütlenme özellikleri	<b>58</b>
<b>Tablo.6</b> Denetim özellikleri	<b>59</b>
<b>Tablo.7</b> Yönetici rolleri ve bunlara ilişkin faaliyetler	<b>63</b>

<b>Frekans Tabloları Listesi</b>		<b>Sayfa</b>
<b>Tablo.1.</b>	Aile şirketlerinde şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir misyon ifadesinin olmasına katılım durumu	<b>72</b>
<b>Tablo.2</b>	Aile şirketlerinde şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir vizyon ifadesinin olmasına katılım durumu	<b>72</b>
<b>Tablo.3</b>	Aile şirketlerinde şirketin yönetim tarafından belirlenen bir şirket imajının olmasına katılım durumu	<b>73</b>
<b>Tablo.4</b>	Aile şirketlerinde, şirkette kurumu sembolize eden herkes tarafından bilinen ortak bir sembol/işaret/logo olmasına katılım durumu	<b>73</b>
<b>Tablo.5</b>	Aile şirketlerinde, şirkette açık ve net olarak hazırlanmış, herkes tarafından bilinen bir organizasyon şeması olmasına katılım durumu	<b>74</b>
<b>Tablo.6</b>	Aile şirketlerinde, şirkette açık ve net olarak hazırlanmış, herkes tarafından bilinen iş tanımları olmasına katılım durumu	<b>74</b>
<b>Tablo.7</b>	Aile şirketlerinde, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası olmasına katılım durumu	<b>75</b>
<b>Tablo.8</b>	Aile şirketlerinde, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerlendirme politikası olmasına katılım durumu	<b>75</b>
<b>Tablo.9</b>	Aile şirketlerinde, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir ücret politikası olmasına katılım durumu	<b>76</b>
<b>Tablo.10.</b>	Aile şirketlerinde, aile bireyleri tarafından bilinen bir plan ve stratejik plana sahip olma katılım durumu	<b>76</b>
<b>Tablo.11</b>	Aile şirketlerinde, karar alma sürecini aileden olan olmayan yöneticiler birlikte etkilemesine katılım durumu	<b>77</b>
<b>Tablo.12</b>	Aile şirketlerinde, şirkette nitelikli aile üyesi mevcut değilse profesyonel yöneticiler istihdam edilmesine katılım durumu	<b>77</b>
<b>Tablo.13</b>	Aile şirketlerinde, şirket içi eğitim olmasına katılım durumu	<b>78</b>
<b>Tablo.14</b>	Aile şirketlerinde, aile anayasası olmasına katılım durumu	<b>78</b>
<b>Tablo.15</b>	Aile şirketlerinde, kariyer yolu ve açık net oluşuna katılım durumu	<b>79</b>
<b>Tablo.16</b>	Aile şirketlerinde, her aşamada kalite kontrolü olmasına katılım durumu	<b>79</b>
<b>Tablo.17</b>	Aile şirketlerinde, işletme adı ve logosu bulunan belgelerin okunaklı ve dikkat çekici olmasına katılım durumu	<b>80</b>

<b>Tablo.18</b>	Aile şirketlerinde, yönetimin aile değerleri ve inançlarından etkileniyor olmasına katılım durumu	<b>80</b>
<b>Tablo.19</b>	Aile şirketlerinde, çalışanların fikirlerinin önemli olmasına katılım durumu	<b>81</b>
<b>Tablo.20</b>	Aile şirketlerinde, şirketin en değerli kaynağının insan olmasına katılım durumu	<b>81</b>
<b>Tablo.21</b>	Aile şirketlerinde, yazılı ödül ve ceza sisteminin olmasına katılım durumu	<b>82</b>
<b>Tablo.22</b>	Aile şirketlerinde, departmanlar arası yazılı bilgi akış formlarının olmasına katılım durumu	<b>82</b>
<b>Tablo.23</b>	Aile şirketlerinde, şirketin işleri örgüt şemasına uyarak işlemesine katılım durumu	<b>83</b>
<b>Tablo.24</b>	Aile şirketlerinde, şirket çalışanlarının ortak bir kültür yaratacağı organizasyonları destekliyor olmasına katılım durumu	<b>83</b>
<b>Tablo.25</b>	Aile şirketlerinde, ücret ve terfi sisteminin performansa göre yapılıyor olmasına katılım durumu	<b>84</b>
<b>Tablo.26</b>	Aile şirketlerinde, kurum içinde biz duygusunun olmasına katılım durumu	<b>84</b>
<b>Tablo.27</b>	Aile şirketlerinde, profesyonel yöneticinin yetki ve sorumluluklarının belli olmasına katılım durumu	<b>85</b>
<b>Tablo.28</b>	Aile şirketlerinde, profesyonel yöneticinin kararlarının yöneticinin fikri sorulmadan değiştirilemez olmasına katılım durumu	<b>85</b>
<b>Tablo.29</b>	Aile şirketlerinde, profesyonel yöneticinin görev yükü ve aldığı ücretin arasında denge olmasına katılım durumu	<b>86</b>
<b>Tablo.30</b>	Aile şirketlerinde, profesyonellere yönelik olarak objektif ve herkes için geçerli başarımlar değerlendirme kriterlerinin olmasına katılım durumu	<b>86</b>
<b>Tablo.31</b>	Aile şirketlerinde, aile üyeleriyle profesyonel yöneticiler arasında güven olmasına katılım durumu	<b>87</b>
<b>Tablo.32</b>	Aile şirketlerinde, profesyonel yöneticilerin aile yakını olmaması sebebiyle terfi sürecinin sınırlı olmasına katılım durumu	<b>87</b>
<b>Tablo.33</b>	Aile şirketlerinde, aile üyesi yöneticilerle profesyonel yöneticiler arasında ücret ve sosyal haklar açısından eşitsizlik olmasına katılım durumu	<b>88</b>
<b>Tablo.34</b>	Aile şirketlerinde, üst düzey yönetim kadrosunun, pazarlama, finans, üretim gibi konularda uzman profesyonel yöneticilerden olmasına katılım durumu	<b>88</b>

<b>Tablo.35</b>	Aile şirketlerinde, profesyonel yöneticilerin her kararının aile üyeler tarafından sorgulanır olmasına katılım durumu	<b>89</b>
<b>Tablo.36</b>	Aile şirketlerinde, eleman seçiminde profesyonel yöneticilerin söz hakkı olmasına katılım durumu	<b>89</b>
<b>Tablo.37</b>	Aile şirketlerinde, profesyonel yöneticilerin kararları tek başına almasına katılım durumu	<b>90</b>
<b>Tablo.38</b>	Aile şirketlerinde, yönetim kurulunda aile üyesi dışında da profesyonel yönetici olmasına katılım durumu	<b>90</b>
<b>Tablo.39</b>	Aile şirketlerinde, şirketin iş değerlerinin her zaman aile değerleri önünde tutulmasına katılım durumu	<b>91</b>



## **ŞEKİLLER LİSTESİ**

**Şekil.1** Aile Şirketlerinde roller

**Sayfa**

**12**

**Şekil.2** Örgüt kültürü

**12**

## **KISALTMALAR LİSTESİ**

<b>ABD</b>	<b>:Amerika Birleşik Devletleri</b>
<b>GSMH</b>	<b>:Gayri Safi Milli Hasıla</b>
<b>KOBİ</b>	<b>:Küçük ve Orta Boy İşletmeler</b>
<b>TUSİAD</b>	<b>:Türk Sanayi ve İş Adamları Derneği</b>
<b>AR-GE</b>	<b>:Araştırma Geliştirme</b>

## GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle, şirketlerinde yönetim anlayışı da değişmektedir. Şirketler artık yerli değil küresel davranmak ve sadece yerel şirketlerle değil, dünyanın tüm şirketleriyle rekabet içerisinde olmak zorundadır. Bu tür rekabete hazır olmayan şirketlerin kaybetmeleri kaçınılmazdır.

Dünyada 1960'lı yıllarda, ülkemizde ise 1980'den sonra kendini yoğun olarak hissettiren rekabet ortamı, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için onları yeni arayış ve değişimlere itmektir. İçinde bulunduğumuz yıllar işletmeler için değişimin artık bir zorunluluk haline geldiği yıllardır. Aksi takdirde işletmeler varlıklarını sürdüremeyecek ve belki de piyasadan çekilmek zorunda kalacaklardır. Ancak işletmelerin hayatına son veren yalnız bu ekonomik ortam değil, aynı zamanda sonraki kuşaklara devredilemeyen ve bu nedenle rekabet güçlerini kaybederek piyasadan silinen aile şirketleridir. Bu anlamda merkezîyetçi bir yönetim anlayışı yerine, daha sistematik bir yönetim anlayışının benimsenmesi ile ilgili bir kavram olan kurumsallaşma önem kazanmaktadır

Aile şirketleri kurucularının, şirkete verdikleri emek doğrultusunda şirketi sahiplenmeleri ve merkezîyetçi bir yönetim anlayışını benimsemeleri kurumsallaşmaya sıcak bakmalarını engelleyebilmektedir. Gerek dünyada gerekse de ülkemizde bulunan şirketlerin büyük bir çoğunluğu bir aile ve/veya aileler ilişkisi ile yönetilmektedir.

Aile şirketlerinin üçte birinden biraz fazlası ikinci kuşağa devredebilmekte, bu şirketlerin ise ancak yarısı üçüncü kuşağa kadar mevcudiyetini koruyabilmektedir. Aile şirketlerinin uzun ömürlü olmamalarının en önemli nedeni etkin bir büyüme politikasının izlenmemesi ve zamanında kurumsallaşma faaliyetlerinin başlatılmamasıdır.

Aile şirketlerinin bu ve benzeri konularda yaşadığı sıkıntıların en önemli sebebi ise şirket yönetiminin profesyonelleşmemesidir. Aile şirketlerinde, şirketin bir aile ya da aile grubunun sahipliği ve etkisinde oluşu nedeniyle profesyonel yönetici istihdamına sıcak bakılmamaktadır ve çoğunlukla şirket belli bir büyüklüğe

ulaşıncaya kadar profesyonel yönetici istihdamı mümkün olamamaktadır. Zamanla büyüyüp gelişen aile şirketlerinde üretim ve işletme yapılarında karmaşalar başlamaya başlamış ve yönetim zorlaşmıştır. Aile üyesi olan yöneticiler yönetim konusunda yetersiz kalmaya başlamıştır. Şirketlerin yoğun rekabetin ve hızlı gelişim ve değişim yaşandığı günümüz dünyasında, tüm şirketlerin uzun süreler hayatta kalabilmeleri ve diğer şirketlerle rekabet edebilmeleri profesyonel yönetilmelerine bağlıdır.

Profesyonel yönetim ise; şirkette, gerekli eğitimi almış, yönetim işini kendisi için meslek olarak seçmiş ve kendini bu doğrultuda geliştirmiş profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesiyle mümkündür.

Yapılan bu çalışmada öncelikle aile şirketleri ve kurumsallaşma kavramsal boyutta açıklanmış olup, aile şirketlerinin kurumsallaşma yolunda atması gereken adımlar ve izlemesi gereken yöntemlerden birinin de profesyonel yöneticiler olduğu açıklanmıştır. Konu teorik açıdan ele alındıktan sonra, uygulama bölümünde kurumsallaşma aşamasında olan aile şirketleriyle görüşülmüştür. Uygulama aşamasında anket tekniğini kullanılarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

## I. BÖLÜM

### 1.AİLE ŞİRKETLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

#### 1.1Aile Şirketleri

Aile şirketleri kavramıyla ilgili olarak çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bütün bu tanımların ortak noktası olarak ise bu şirketlerde yönetim ve mülkiyet yapısının büyük ölçüde bir ailenin etkisinde bulunması görülebilir. Bu etkinin derecesi aile şirketinin türlerine ve ülkelere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Aileler bazen hem şirketin sahibi hem de yöneticileri olabilirken, bazı örneklerde ise yönetime doğrudan katılma yerine stratejik kararlara etkide bulunmayı tercih etmektedirler.<sup>1</sup>

Aile şirketleri; sevgi ve çalışma arzusuna aynı anda cevap verebilme imkânına sahip olmaları ve ekonomik etkinlikte temel rolü üstlenmeleri nedeniyle, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla çeşitli açılardan incelenmeyi hak etmektedirler.<sup>2</sup>

Her şeyden önce Dünya’da ve Türkiye’de küçük ve orta ölçekli şirketlerin (ortaklıkların) önemli bir kısmı (bu oran Türkiye için %90’ların üstündedir) aile şirketleri özelliklerine sahiptir.Bununla birlikte aile şirketleri olarak kurulan şirketlerin çok azının üçüncü jenerasyona geçtiği, dördüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise isimlerinden söz edebilecek kadar nadir olduğu da bilinmektedir.Üstelik günümüzde üçüncü jenerasyona geçmesi söz konusu olan aile şirketlerinin 1940’lı yıllarda (rekabetin çok daha sınırlı olduğu bir ortamda) kuruldukları düşünülürse, zamanımızda kurulan aile şirketlerinin yoğun rekabetçi işletmecilik anlayışı çerçevesinde gelecek nesillere başarılı ve karlı bir şekilde intikal etmelerinin ne denli zorlaştığı daha net biçimde ortaya çıkmaktadır.<sup>3</sup>

1997 yılı itibariyle Kuzey Amerika’da (A.B.D.,Kanada,Meksika) halka açık şirketlerin %60’ının, bütün işletmelerin %92’sinin;A.B.D’ de faaliyet gösteren şirketlerin %95’inin; Şili’de %90’ının; İtalya’da %99’unun; İspanya’da %71’inin ve 1996 yılı itibariyle Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerin %94,1’inin aile şirketidir. Aile şirketlerinin sayısındaki bu artışın ülke ekonomilerine sağladıkları katma değer giderek artmasına yol açtığı da bilinen bir durumdur. Dolayısı ile

<sup>1</sup> Torlak,Ö.,-Erdemir,E., “Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Pazar Odaklılıkla İlgili Algılamalarının Belirlenmesi Üzerine Eskişehir’de Bir Araştırma”, 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı,İstanbul,s.234

<sup>2</sup> Alayoğlu,N.,Aile ŞirketlerindeYönetim ve Kurumsallaşma,İstanbul,2003,s.36

<sup>3</sup> Karpuzoğlu,E.,Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma,.İstanbul,2001,s.12

ekonomik etkileri yanında istihdam yaratmada, toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada ve bölgelerarası kalkınmayı desteklemede de olumlu etkileri görülen aile şirketlerinin sağlıklı bir şekilde incelenmesi, verimliliklerinin sorgulanması, daha başarılı ve karlı hale getirilmesi, günümüz yönetim bilimcilerinin önemli ilgi alanlarından biri halini almıştır.<sup>4</sup>

Dünya'daki ekonomisi için bu denli önem arz eden "aile şirketi" kavramından ne anlamamız gerekir. Aile şirketi kavramına bakıldığında, farklı bakış açılarına göre farklı tanımlar yapılmakta olduğunu, kimi tanımlarda dar açıyla kimi tanımlarda ise geniş açıyla değerlendirme yapıldığını görebiliriz. Aile Şirketleri konusunda üzerinde uzlaşılan bir tanım vermek kolay değildir.

### 1.1.1.Aile Şirketlerinin Tanımı

**Aile:** Evlilik ve kan bağına dayanan, karı, koca, çocuklar, kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu toplum içindeki en küçük birlik; karı, koca ve çocuklardan oluşan topluluk; aynı soydan gelen veya aralarında akrabalık ilişkileri bulunan kimselerin tümü; birlikte oturan hısım ve yakınların tümü; eş, karı; aynı gaye üzerinde anlaşılan ve birlikte çalışan kimselerin bütünü; temel niteliği bir olan dil, hayvan veya bitki topluluğu.<sup>5</sup>

**Şirket:** İki veya daha fazla gerçek ve tüzel kişinin ticari bir amacı gerçekleştirmek için sermaye veya emeklerini birleştirerek oluşturdukları ticari kurumlara şirket denir.<sup>6</sup>

Bu incelemenin neticesinde çalışmamız da "Aile Şirketi" isimlendirmesini tercih etmekteyiz.

Aile şirketleri kavramı farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanmaktadır.

Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında

---

<sup>4</sup> Karpuzoğlu, E., a.g.e., syf:17

<sup>5</sup> Yıldız, A., Aile İşletmelerine Tavsiyeler, İstanbul, 2008, syf.13

<sup>6</sup> <http://www.nuveforum.net/1307-sirketler-muhasebesi/39082-sirket-nedir/>

büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonunun kurumda istihdam edildiği şirkettir.<sup>7</sup>

Biz burada aile şirketini, "ailenin kontrolündeki şirket" olarak ele alıyoruz ve şu şekilde tanımlıyoruz:

- Tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar, ya da
- Tek bir ailenin, şirketin kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılar.<sup>8</sup>

Mülkiyeti şahsa/shahıslara ait olup, akrabalık ilişkilerinin yönetim tarzını ve çalışanlara yaklaşımını doğrudan etkilediği işletmelerdir.<sup>9</sup>

Günlük dilde aile şirketi dediğimizde, bir ailenin herhangi bir girişim yaparak bir iş kurmuş olmasını anlıyoruz. Sade bir yaklaşımla ailenin işin sahibi olduğu, yönetimde söz sahibi olduğu ve çoğu zaman işin içinde yer aldığı bir işletme yapısından söz ediyoruz.

Konuyla ilgili akademik çalışmalara bakıldığında aile şirketi ile ilgili çeşitli tanımlara rastlıyoruz. Maalesef bu konuda üzerinde uzlaşma sağlanmış bir ortak tanımda yoktur. Aslında bu birazda normaldir. Çünkü aile şirketinin kurulma şekli girişimci liderin kişilik özellikleri, ailenin kendisine has kültürel değerleri, ailenin genişliği, işletmenin içinde yer aldığı sektör gibi birçok faktör, aile şirketinin yapısını, oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir. Dolayısıyla aile şirketlerini bir standarda sokmak, bir tanım etrafında toplamak zordur. Bir anlamda ne kadar aile şirketi var ise o kadar da tanım yapmak mümkündür.<sup>10</sup>

Aile şirketleri için yapılan tanımların ortak noktalarına bakıldığında işin özünde aile ve işletmenin yer aldığı görülmektedir. Tanımların her birinin konuya başka bir yönden ya da çekim merkezi açısından ele aldığını görüyoruz. Örneğin bazı tanımlarda aile şirketinin aile yönü ve kurucu kişilikleri öne çıkarılırken bazılarında işletmede aktif yönetim içinde olma durumu önemsenmektedir. Bazılarında

<sup>7</sup> Karpuzoğlu, E., a.g.e., syf.19<

<sup>8</sup> Kırım, A., Aile Şirketlerinin Yönetimi, İstanbul, 2001, syf.3

<sup>9</sup> Yıldız, A., a.g.e. syf.15

<sup>10</sup> Fındıkçı, İ., Aile Şirketleri, İstanbul, 2005, syf.16

mülkiyetin kime ait olduğu, bir başka tanım grubunda ise işin yönetimi öncelik almaktadır. Bizim için önemli olan bu yaklaşımların ortak noktalarıdır. Diğer bir ifade ile aile şirketlerine yönelik tanımlarda ortak olarak dile getirilen noktalar bizim için önemlidir.

Aile Şirketlerinin tanımlarında yer alan bazı ortak noktalar şunlardır:

- Aile şirketi, ailenin iş kurmuş halidir.
- Aile şirketi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.
- Aile şirketi, ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapıdır.
- Aile şirketi, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarında oluşabilen bir birlikteliktir.
- Aile şirketinde çoğu zaman kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundururlar.
- Aile şirketinde, mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aile aittir.
- Aile şirketinde, ailenin işi, işin aileyi etkilemesi söz konusudur.
- Aile şirketi, çoğu zaman mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan bir birlikteliktir.
- Aile şirketi, çoğu zaman mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliğin sürdürülmesini sağlamak amacıyla kurulur.
- Aile şirketi, hâkim karakterler ve karar vericilerin aynı aileden olduğu bir şirket biçimidir.
- Aile şirketi, aile üyesi bireylerin kendi başlarına hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak, ekonomik bir birlikteliği sağlayan bir organizasyondur.
- Aile şirketi, ailenin işi, işin aileyi etkilediği ve karşılıklı etkileşimin belirleyici olduğu sosyal bir yapıdır.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Fındıkçı, İ., a.g.e.syf.17-18



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

### **1.1.2.Aile Şirketlerinin Kuruluşu ve Gelişimi**

Aile şirketlerinin kuruluş ve gelişimi girişimcinin kendi özel çabalarıyla başlayıp, kendi işinin patronu olma hevesiyle büyük bir özveri içerisinde çalışarak, iş ve özel yaşamını adeta bir bütün olarak görerek olağanüstü bir çabanın eseri olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **1.1.2.1.Aile Şirketlerinin Kuruluşu**

Aile şirketlerinin kuruluş aşamasında büyük çoğunluğu, şirket sahibinin hâkimiyetinde, hem sahiplik, hem girişimcilik hem de yöneticilik özelliklerini bir arada tek kişide toplanan bir yapıda kurulmaktadır. Kurucu yönetici için aile şirketi ayrı bir varlık olarak düşünülmemektedir. Diğer aile üyelerinin bu yapının içerisinde, girişimci, yönetici hâkimiyetindeki şirkette, kurucunun uygun gördüğü zamanda, yöneticinin istediği pozisyonda çalışabildiği için, kurucu üyeye ve şirkete bağlılıkları artmaktadır.

Aile şirketlerinin kuruluşunda üç farklı aşamadan söz edilmektedir. Birincisi, hissenin %99'unu babanın elinde tuttuğu, diğer %1'lik hissenin ise, eş ve çocuklardan oluştuğu, fakat sayının yetmemesi durumunda diğer aile üyelerinin hissedar olarak kuruluşuna katılmasıyla gerçekleşen aşamadır. İkinci aşama kardeşler ortaklığı olarak ortaya çıkmaktadır. İki veya daha çok kardeş çoğunluk hisselerini elinde bulundurduğu bu yapıda her iki kardeşte şirkette çalışabilirken, yalnızca birinin de çalıştığı bir yapıda söz konusu olabilmektedir.

Aile şirketlerinin kuruluş sürecindeki son aşama kardeş çocuklarının ortaklığı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada, sermaye yapısı değişik kardeş çocuklarının değişik oranlardaki sermayeleri nedeniyle karmaşık hale gelmekte, iki kardeşin

çocuklardan oluşan bir sermaye yapısı ile daha çok kardeşten oluşan veya dışarıdan gelen damatlar dolayısıyla daha karmaşık bir yapı haline bürünmektedir. Böyle bir yapı ancak üçüncü kuşak aile bireylerine kadar ulaşabilen aile şirketlerine özgü olarak görülmektedir.<sup>12</sup>

### **1.1.2.2.Aile Şirketlerinin Gelişimi**

Aile şirketlerinin gelişimini dokuz dönemde incelemek mümkündür.

- Girişimcilik ve işe başlama dönemi,
- İşte başarı dönemi,
- Büyüme ve gelişme dönemi,
- Mülkiyet genişlemesi dönemi,
- Doyum dönemi,
- Eski başarıları bekleme dönemi,
- Sistem arayışı ve profesyonelleşme dönemi,
- Yeni kuşaklara devir dönemi,
- Tasfiye dönemi,

Şimdi bu dönemleri kısaca açıklayalım:

#### **1.1.2.2.1.Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi:**

Aile şirketinin sıfırdan başlayarak işin içerisine girmesi bu ilk aşamayı oluşturmaktadır. Aile şirketlerinin kurucusu babasından ya da başkasından öğrendiği işi kendisi yapmak ister ve küçük bir işletme oluşturur.<sup>13</sup>

Genellikle, kırsal kökenli ve yetişme dönemi zorluklarla gerçekleşmiş bir aile üyesi, ilk girişimi yapar. Çırağını yaptığı işi ya da babasının işini yapmaya yönelik bir küçük girişimde bulunur. Hırslıdır, gözü karadır, işin çekirdeğinden gelmiştir, yıllarca başkaları için çalışmıştır. Yeni yönelim ile artık kendine çalışmaya başlamıştır ve başarılı olma arzusuyla doludur. Yüksek başarı güdüsü, çok çalışma ve

<sup>12</sup> Sorgun,C.,”Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları:Adana İlinde bir Araştırma,”Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi,Niğde,2007.syf.6-7

<sup>13</sup> Güney,S.,Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar,Ankara,2008,syf.107-108

çabalaması ile birleşince kısa zamanda yol alır ve başarılı olur. Bu ilk dönem işin dışında hiçbir şey görülmez. Tek hedef işin yerleşmesi ve ayakta kalmasıdır.<sup>14</sup>

#### **1.1.2.2.2.İşte Başarı Dönemi**

İşletmeyi tek başına kuran kişi güvendiği aile üyelerini yanına alarak çalışmaya devam eder. Kurucunun yanına aldığı aile üyeleri kendi kardeşleri olabileceği gibi, güven duyduğu başka bir aile üyesi de olabilir.<sup>15</sup>

Yüksek başarı güdüsü, işi yaşamı haline dönüştürmek, çok çalışma gibi özellikler doğal sonuç olan başarıyı getirir. Bu ikinci dönemde bulunan aile şirketlerinin çoğunluğu esnaf niteliği kazanıp bu aşamaya takılıp kalabilirler. Çoğu kişi zor hayat koşullarından sonra ulaştığı ferahlığı, iş sahibi olma durumunu yeterli görür, esnaf olmaktan mutlu olur ve daha fazlasını istemez. Bu aşamada işin gelişme arzusu da önemlidir. Bazen seçilen iş belirli bir aşamadan sonra gelişemeyebilir. Bazı işler ise çok hızlı büyüme eğilimindedir. Sonuç olarak aile şirketinin kuruluşu ve gelişiminin ikinci aşaması, işin kurulduktan sonra belirli bir başarıya ulaşması ve kurucunun bu anlamda tatmin olduğu dönemdir. Her 100 aile şirketinden 70 tanesinin kendi alanında arzu ettiği iş başarısı aşamasına geçtiği, esnaf olma niteliği kazandığı söylenebilir.<sup>16</sup>

#### **1.1.2.2.3.Büyüme ve Gelişme Dönemi**

İlk girişimin başarıya ulaşması, aileye ekonomik olarak da yansır. Aile ve iş arasındaki etkileşim, işin giderek büyümesini sağlar. Özellikle üretim ya da pazarlama odaklı işlerin bu aşamada hızlı bir biçimde büyüdüğü görülmektedir. Ancak bu dönemin oldukça tehlikeli bir dönem olduğunu ileri sürmek de gerekir. Bazı aile şirketleri o kadar hızlı bir biçimde büyür ki, yönetim zorlaşmaya ve bir sorun haline gelmeye başlar. Bu dönem aile şirketinin kendi alanı dışında başka alanlara yayıldığı ve uzmanlık alanı dışında işlere girdiği bir dönemi ifade eder. Hesapsız biçimde gerçekleşen bu büyüme sonucu insan kaynağına duyulan ihtiyacı

---

<sup>14</sup> Fındıkçı,İ.,a.g.e.syf.21

<sup>15</sup> Güney,S.,a.g.e.syf.108

<sup>16</sup> Fındıkçı,İ.,a.g.e .syf.22

da artırır. Artan bu ihtiyacı karşılamak üzere aile üyelerinin işe alınma durumu gerçekleşir. Ancak aile şirketinin aşırı büyümesi sonucunda ortaya çıkan yönetim sorunları büyük zararların da gündeme gelmesine neden olabilmektedir.<sup>17</sup>

#### **1.1.2.2.4.Mülkiyet Genişlemesi**

İlk girişim ve işe başlama ile hızlı ve yoğun çalışma döneminin sağladığı başarı, yeni bir büyüme ve gelişme hamlesine yol açmıştır. Sonuçta aile şirketi büyüme ve gelişme dönemindeki hızlı çıkışının sonuçlarını toplamaya başlar. Bu dönemde kurumda mülkiyet genişlemesi söz konusudur. İlk girişimi yapan aile üyelerinin mal varlıkları artar ve gelişir. Bu dönemin önemli kritiği, mülkiyet genişlemesi ile kurucular arasında çıkan mal mücadelesi olabilmektedir. Çünkü bu döneme kadar çoğu zaman saklı kalan mali güç mücadelesi, bu aşamada mülkiyet genişlemesi ile su yüzüne çıkabilmektedir. Öyle ki kurucular, baba yahut çocuklar yahut kardeşler karşılıklı olarak kırılabirler, beklenti içine girebilirler.

Aile şirketi bu aşamaya gelmişse (ki kurulan şirketlerin ancak yarısı bu aşamaya gelebilirler) mülkiyet genişlemesinin adaletli biçimde yapılması, özellikle kardeşli yapılarda karşılıklı hak ve hukukun korunması büyük önem taşımaktadır.

#### **1.1.2.2.5.Doyum Aşaması**

İş kurmuş, başarılı olmuş, yeni bir büyüme ve genişleme aşaması yaşamış kurum, mülkiyet olarak genişleyip geliştiğinde genellikle arzu ettiği doyum noktasına ulaşmış olur. Birçok kurum bu noktaya gelemez. Burada önemli olan, doyum noktasına gelmiş kurumun bundan sonra ne yapacağı, nereye gideceği, enerjisini nasıl yönlendireceğidir. Çoğu kurum, bu aşamada artık yolun sonuna geldiğini düşünür. İşler iyidir, iş akış sistemi kendince oturmuştur, iş kaygısı ilk dönemlerdeki gibi değildir, sosyal ve ekonomik refah bile bazı eksiklikleri giderme noktasında yeterli olmamıştır.

---

<sup>17</sup> Güney,S.,a.g.e.syf.108

Kimi zaman da işin girişimcileri arasında farklı kişilik yapısından kaynaklanan algılama farklılıkları yaşanır, sonuçta bir kısım kurucu artık doyum noktasına geldiği düşüncesiyle her şeyi tozpembe görme eğilimine girerken, bazıları ise henüz daha alınacak yol olduğunu düşünürler. Farklı bakış açıları kişiler arasında ayrılmalara neden olabilir. İşin tepesindeki kişilerin, özellikle farklı iş bölümüne sahip olmamaları, kendi kişisel başarılarını ortaya koyacak, kendi çalışma hızlarını sınavabilecek çalışma alanının olmaması ayrılıklara neden olabilir. İşin tepesindekiler dönüp dolaşıp birbirine takılıyorsa, birbirlerinin gelişmesini engelliyorlarsa, yarı bağımsız bir gelişme ve ilerleme alanları yoksa ve daha da önemlisi hepsi aynı masanın etrafında, başında birbirlerine engel oluyorsa kişisel başarılar da engellenmiş olabilir. Dolayısıyla bu doyum aşaması bir yerde olgunlaşma, bir yerde yeni alanlara yönelme, bir yerde tasfiye sürecinin başlangıcı olabilmektedir.<sup>18</sup>

#### **1.1.2.2.6.Eski Başarıları Bekleme Dönemi**

Doyum noktası, aile şirketleri için genellikle çan eğrisinin tepe noktasını oluşturur. Bu tepe noktasından sonra yaşamın doğal gelişim seyri olarak artık eğri aşağıya doğru inişe geçmiştir.<sup>19</sup>

Aile şirketlerinin yaşam süresini bir çan eğrisi şeklinde düşündüğümüzde ‘’eski başarıları bekleme’’ dönemi, bu eğrinin tepe noktasını oluşturmaktadır. Bu dönemde aile şirketini daha iyi bir noktaya taşıyacak yeni bir fikir, yeni bir yatırım ya da yeni bir açılım yaratılmamışsa işletme kendisini tekrar etmeye başlayacak ve inişe geçmeye başlayacaktır.

İşletmeyi kuran kişi ya da kişiler eski başarılarında takılıp kalır ve yeni projeler üretmezlerse ciddi sorunlar yaşanmaya başlanır. Eskiye dönük olup geleceği öngörmemek ya da eski başarılar ve eski karlar ile gurur duyup sürekli bunlarda söz etmek boşu boşuna zaman geçirmekten başka bir işe yaramayacaktır.

---

<sup>18</sup> Fındıkçı,İ.,a.g.e .syf.23-24

<sup>19</sup> Fındıkçı,İ.,a.g.e.syf.24

### **1.1.2.2.7.Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme Dönemi**

Bu dönem aile şirketlerinin kurucularının, artık sadece kendi tarzları ile bir yere gelemeyeceklerini ve kendi çabaları ile fazla bir katma değer yaratamayacaklarını anladıkları bir dönemdir. Sadece kendi fikir ve deneyimleri ile bu noktaya getirmiş buldukları aile şirketine profesyonelleşme yönünde ciddi bir ihtiyaç belirtmeye başladığından bu ihtiyacı fark edenlerin başarı şansı, kurumsallaşmayı sürekli erteleleyen ve daha da kötüsü kurumsallaşmaya inanmayanların başarı şansından daha yüksek olacaktır.

Genellikle aile şirketleri işlerin yolunda gittiği ve karlılığın yüksek olduğu dönemlerde kurumsallaşma ihtiyacı duydukları görülmektedir. Oysa işlerin ve ilişkilerin kötüye gittiği dönemlerde kurumsallaşmanın ne kadar fayda sağlayacağı da tartışma konusudur. Değişime yürekten inanan girişimcilerin sorunlar yaşayacağı bir gerçektir. Bununla birlikte, sistemleşme yönünde çaba harcayan sınırlı sayıda aile şirketi gelişmeye açık bir kurumsal yapı oluşturabilmektedir.

### **1.1.2.2.8.Yeni Kuşaklara Devir Dönemi**

Aile şirketlerinin en zor dönemlerinden birisidir. Bu dönemin yaşanması için önceden sayılan girişimcilik ve işe başlama dönemi, işte başarı dönemi, büyüme ve gelişme dönemi, mülkiyet genişlemesi dönemi, doyum dönemi, eski başarıları bekleme dönemi ve sistem arayışı ve profesyonelleşme dönemlerinin tamamlanmış olması söz konusu olabileceği gibi, herhangi bir dönemde de ortaya çıkması mümkün ve muhtemeldir.

Yönetimdeki kuşağın titizlikle planlanması gereken bir dönem olan bu dönem, başarı ya da başarısızlıklara gebe olunan bir dönemi de ifade edebilmektedir. Yeni kuşak yönetimdeki taze bir kan, yeni bir bakış açısı ve modernleşme sembolü olabilecekleri gibi, aile şirketini benimsemedikleri ya da istemedikleri durumda ise bir tehdit unsuru olabilirler. Yeni kuşakların işe ilgi göstermelerinin sağlanması bir anda gerçekleştirilebilecek bir şey değildir. Bu kişileri çocukluk dönemlerinden

itibaren aile şirketine gidip gelmelerinin sağlanması, yaşlarına ve olgunluklarına uygun sorumluluklar verilmesi bunun yanı sıra, aile şirketi dışında başka işletmelerde ve farklı sektörlerde çalışmalarını sağlanarak deneyimlerinin artırılması önemli ve gereklidir.<sup>20</sup>

Kurumda işin başındayken yeni kuşakların yetiştirilmesine gereken özenin gösterilmemesi, iş dışında başka bir kurumda ya da kendi işyerinde ama işin çekirdeğinden yetişmelerinin sağlanması, sonradan doğrudan işin tepesine getirilmeleri yeni kuşakların başarı şanslarını düşürebilmektedir. Aile şirketlerinin %20 ile %30'unun ikinci kuşağa devredilebildiği düşünülürse kurulan işletmelerin ezici bir çoğunluğunun yeni kuşağa aktarılmadan yok oldukları görülmektedir.<sup>21</sup>

Aile şirketlerinde işin kuruluş aşamasında çözülmesi gereken bir problemken sürekli ertelenirse işler daha da kötüye gider. Bu nedenle yeni kuşakların yetiştirilmesine özellikle zaman ayrılmalı ve her çocukla ayrı ayrı özenle ilgilenilmelidir.

#### **1.1.2.2.9.Tasfiye Dönemi**

Aile şirketinin gelişiminin son aşaması tasfiye dönemidir. Şirketin kuruluş ve gelişimindeki hızlı büyüme süreci ne kadar normalse, şirketin tasfiye edilme sürecinde o kadar normal karşılanmaktadır. Bu dönemin temel amacı her sosyal varlık gibi bitiş sürecini yaşayan şirketin varlığını mümkün olduğunca uzatmaya çalışmaktır. Bu süreç girişimci için aile şirketinin bütün gelişim sürecindeki en kötü dönem olarak görülmektedir.

Zira işlerin bozulması nedeniyle, aile üyelerinin birbirine düştüğünü görmek ve bin bir güçlüklerle kurup büyüttüğü şirketinin giderek çöküşünü yaşamak girişimciyi son derece rahatsız edebilmektedir.

---

<sup>20</sup> Güney,S.,a.g.e.syf.109-110

<sup>21</sup> Fındıkçı,İ.,a.g.e.sy.f27

Bu duruma düşmemek için, girişimci daha işi kurarken profesyonelce davranmalı ve kurumsallaşmasını sağlayarak sonraki kuşağa devir planını daha gelişim aşamasında yapması gerekmektedir.<sup>22</sup>

Bütün çabalara rağmen tasfiye dönemi yaşanmak zorunda kalınıyorsa bu dönemi karşılıklı saygı, hak ve adalet ölçüsüne göre yaşanması esastır. Elbette tercih edilen kurumun bu döneme hiç gelmemesidir.

### **1.1.3.Aile Şirketlerinin Özellikleri**

Aile şirketlerini küçük işletmelerle aynı kabul etmek doğru olmaz. Bazen uluslar arası bir firma veya bir ülkenin önemli bir işletmesi de aile şirketi olabilir. Aile şirketlerini diğerlerinden ayıran özellik, sahiplik ve kontrolün aile üyelerinde olması ve böylece ailenin işletme faaliyetlerine karışması veya etkilemesi potansiyelinin olmasıdır. Aile şirketlerinin ayırt edici bir başka özelliği ise bu işletmelerde eski olay ve deneyimlerden oluşan ve bugünkü faaliyet ve ilişkileri etkileyen uzun bir tarih ve bilgi birikiminin var olmasıdır.<sup>23</sup>

Aile şirketlerinin kendine has olan karakteristik özellikleri aşağıda belirtilmiştir.

- Şirketin sahipliği ile ilgili özelliği genelde tepe yöneticisinin aynı zamanda firma sahibi ve ailenin de önderi olması şeklindedir. Ailede sözü geçen kişinin aile içerisindeki liderlik rolünü şirketin sahipliği ve yöneticiliğinde de üstlendiği görülmektedir.
- Aile şirketlerinde özellikle idari yapıda çalışan personel genelde aile üyelerinden ve diğer akrabalarından seçilmektedir. Bu tür şirketlerde personel seçmede ve işe almada aile üyelerine ve yakın akrabalarına öncelik verilmekte olup, bilgi birikimi ve tecrübe ikinci planda kalmaktadır.

---

<sup>22</sup> Sorgun,C.,a.g.e.,syf.10

<sup>23</sup> Erdoğan,N.,Aile İşletmeleri:Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi,İstanbul,2007, syf.69



- Aile şirketleri dar bir alanda, dışı kapalı bir sistemle yönetilip kurulduğundan, şirketin bir takım zorluklarla karşılaşması durumunda, dışarıdan destek almayı reddedip genellikle diğer aile bireylerine destek konusunda başvurmaktadır.
- Aile şirketlerinde şirketin genel kuralları genellikle ailede kullanılan kurallarla örtüşmektedir. Ailenin kuralları bir bakıma örgüt kültürü halini almaktadır. Şirketin taşıdığı değerler, inançlar, hedefler aynı zamanda ailenin değer, inanç ve hedeflerini göstermektedir. Bu tür şirketler genellikle aile bireylerini içerisinde barındırdığından, şirketin çalışma şekli ve koşulları aile bireylerinin özel durumlarına göre ayarlanabilmektedir. Çalışma saatleri ve çeşitli sağlık durumlarında aile bireyi şirkete değil de şirket kendisini aile bireyine göre ayarlamaktadır.
- Aile şirketlerinde şirketin kurulmasından itibaren, şüana kadar ki yöneticilerin çocukları da aile şirketlerinin yönetiminde görev almaktadırlar. Şirketin sahipleri genellikle kendinden sonra şirketi devralacak kişinin şirketi tanınmasını, sahiplenmesini ve işi bütünüyle öğrenmesini istemektedirler.
- Aile şirketlerinde aile bağları yöneticinin belirlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Şirketin sahibi aile içerisinde güven duyduğu ve inandığı kişileri, şirkette de üst yönetim kademesinde görevlendirerek, aile içerisinde olduğu gibi şirkette de o kişiyi yanında görmek istemektedir. Bu tür şirketlerde, şirketin ismi ve prestiji genellikle ailenin isim ve prestijiyle birlikte büyüyüp ve gelişmektedir. Aile üyelerinin toplum içerisindeki statüleri, şirketinde toplumdaki statüsünü belirlemekte, aile üyesinin şirkette fiilen çalışıp çalışılmadığına bakılmaksızın, şirketin ünü aile ile birlikte gelişmektedir.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Sorgun,C.,a.g.e.syf.10

## **1.2.Aile Şirketi Tipleri**

Aile şirketlerini yönetim şekillerine, kuruluş şekillerine veya mülkiyet esasına göre sınıflandırabiliriz. Bu sınıflandırmalar irdelenecek olursa aile şirketlerinin büyüdükçe farklı sınıflandırmalara girdiği görülmektedir. Aile şirketi tipleri şunlardır.

### **1.2.1.Girişimci Yönetimindeki Aile Şirketleri**

Girişimcinin tek patron olduğu, yine adından da anlaşılacağı üzere şirketin kontrolünün bir kişi üzerinde olması durumudur. Genellikle aile şirketlerinin kuruluş aşamasında karşılaşılan bir durumdur.

Şirketin büyümek için sermayeye ihtiyacı olduğunda tek patron gerekli kaynağı bulmak için zorlanmaktadır. Kaynak bulmak için şirkete ortak almak durumunda kalındığında 'tek patron' kavramı ortadan kalkar. Kaynak bulmak için borsada hisseler satışa çıkarılabilir ki bu durumda da yapılması gereken ek prosedürlerle sorunlar ortaya çıkmaya başlar.

### **1.2.2.Kardeşler Yönetimindeki Aile Şirketleri**

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

### **1.2.3.Gelişmiş Aile Şirketleri**

Aile şirketinin genellikle büyüme safhasının sonlarına doğru ortaya çıkan bir aile şirketi çeşididir. Diğer aile şirketi tiplerine göre uzlaşma sorunu daha fazla yaşanmaktadır. Bazı hissedarların şirkette fiili olarak çalışmama durumu oluşabilir. Bu şirketlerde, büyüyen sadece şirket değil aynı zamanda ailenin kendisidir. Şirkete

sahip olan akrabaların sayısı artmıştır. Koç ve Sabancı Holding gibi kuruluşlar bu tip şirketler içinde yer almaktadır.

#### **1.2.4.Profesyoneller Yönetimindeki Aile Şirketleri**

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

#### **1.2.5.Stratejik Ortak Alan Aile Şirketleri**

Aile şirketleri büyüme safhasında sermayeye veya pazarda tecrübe sahibi olan kişi/kişilere ihtiyaç duyduğunda şirkete ortak alır. Aile çoğunluk hisselerini elinde tutar.<sup>25</sup>

#### **1.3.Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları**

Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarını, bu tür şirketlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlediği söylenebilir. Aile şirketlerinin güçlü yönleri olarak, hızlı karar alabilme,(gelecek kaygısıyla) uzun vadeli yatırımlara yönelme, finansal kaynak temininde aile fonlarından yararlanma, ailenin tamamıyla işe odaklanması, hedef ve amaç birliği/bütünlüğü, iş ve sosyal çevre ile ilişkilerde, kredi sağlamada, satış ve reklâmda avantaj, kültür ve ahlaki değerlerin uyumu gösterilebilir. Zayıf noktaları olarak ise; akrabaların ayrıcalığı, öz sermaye ile kredi ile büyüme, aile bireylerinin menfaatleriyle, şirket menfaatleri arasında çıkabilen sorunlar; yetki ve sorumluluk tanımlamama, merkezi örgüt yapısı, otoritenin ailede toplanması, aile bireyleri arasındaki rekabet, fikir ayrılığı, uyumsuzluklar sayılabilir.<sup>26</sup> Bu çerçevede aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları olarak şunlar söylenebilir.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Özen.,K,"Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Ve Sürdürülebilirliğin Önemi",İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2007,syf.8

<sup>26</sup> Destici,A.,"Büyüyoruz Derken".Power Dergisi,1999. syf.146

<sup>27</sup> Karpuzoğlu,A.,a.g.e.syf.22-28

### 1.3.1.Aile Şirketlerinin Avantajları

- **Sermaye Yapısı/Finansman:** Aile şirketlerinin birçoğunda işletme sermayesinin hemen hemen tamamını öz kaynaklar oluşturmakta ve finansman sorunlarını daha çok aile içinde çözümüleme yoluna gitmektedirler. Sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlenmeleri ve öz kaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturması, dışarıda şirketi güçlü konuma getirir. Ayrıca şirket finansman açısından zor duruma düştüğünde, ortaklar gelirlerini diğer şirketlerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen şirket, ailenin çocuğu gibidir ve şirketin iflas etmemesi için gerek girişimci, gerek diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilir.
- **Karar Alma:** Sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek konusundaki kararları hızla ve kurumsal şirketlere göre daha kısa zamanda alabilirler.
- **Ekip Ruhu/Sinerjisi:** Birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden en üst düzeyde yararlanılabilir. İşin yürütülmesi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, çalışanlar (çoğunlukla aile üyeleri olduğundan) genelde birbirlerine yardımcı olurlar, birbirlerinin eksik yönlerini kapatır ve yapılması gerekenleri fiili olarak kısa zamanda yaparlar.
- **Güçlü Aile Bağları:** Aile bağlarının güçlü olması, kendini işine adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. Şirket aile bağları bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplenme duygusu yoğun olarak yaşanır ve bu sahiplenme duygusu içerisinde pazar payı artırılarak işletme sürekliliğinin sağlanması yolunda hızlı bir çalışma temposu tutturulur. Ailevi ilişkiler yetenekli aile bireylerinin, başkaları yanında çalışmalarını yerine, aile şirketinde çalışmayı tercih etmelerini sağlar.

- **Bilgi Birikimi ve İşe Uyum:** Aile şirketlerinin en önemli avantajlarından biri, aile fertlerinin işi yaşayarak öğrenmesi, birikimlerini bir kuşaktan diğerine aktarması ve yönetimde yer aldıklarında da, iş çevresindeki değişmelere kolaylıkla uyum sağlamalarıdır. Aile şirketlerinde, işe ilgi duyan çocuklara işin niteliği ve işleyişi hakkında derin ve detaylı öğrenme imkânı sağlanması nedeniyle, aile fertleri iş ile ilgili bilgilere çok erken yaşta sahip olur. Bu münasebetle, öteki işletmelere kıyasla, işe ve işletmeye uyum sorunu aile şirketlerinde çok az yaşanır.
- **Kurum Kültürü:** Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olması, güçlü bir kurum kültürünün oluşmasını ve bunun paylaşılmasını kolaylaştırır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden, kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenmiş olur.
- **Esneklik Kabiliyeti:** Aile şirketleri çok esnek hareket etme potansiyeline sahiptirler. Saat sabah 9, akşam 6 mantığıyla hareket eden şirketlere karşılık, aile şirketlerinde mesai saati ve tatil günü gözetilmez; özellikle girişimci işiyle yatar, işiyle kalkar. Bu nedenle aile şirketlerinin müşteriye verdiği hizmet, aksamadan devam eder. Böylece, ağır çalışma temposunun yol açtığı zaman kaybı bir şekilde telafi edilir. Bu özellikleri ise aile şirketlerine rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlar.<sup>28</sup>

### 1.3.2.Aile Şirketlerinin Dezavantajları

- **Finansman Yetersizliği:** Ailenin menkul, gayri menkul veya nakdinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda, şirketin büyüyememesi veya büyüme hızında yavaşlama ihtimali söz konusu olabilir.
- **Yanlış İstihdam Politikası:** Aile şirketlerinde istihdamın, iş gereklerine uygun yetenek ve bilgiden ziyade, ilişki seviyesine veya girişimciye olan

<sup>28</sup> Alayoğlu,N.,a.g.e.,syf.24-25

yakınlığına göre yapılması yaygın bir uygulamadır. Aile değerlerinin, iş değerlerinden daha önemli olması durumunda (yani kan bağıının öne çıkarak, "işe göre adam" değil, "adama göre iş" ilkesinin uygulanmasını gündeme getirmesi noktasında), gelecekteki yönetimin yetersiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi söz konusu olabilir.

Dolayısıyla adam kayırmanın yüksek oranlarda görüldüğü bu tip şirketlerde, hem bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalma, hem de aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşma, sıkça rastlanan bir durumdur. Bunun bir sonucu olarak, aile dışından olan yetenekli profesyoneller, aile şirketlerindeki yükselme imkânlarının sınırlı olduğunu düşünerek, görev almak istemezler. Görev alanlar ise, genellikle veya uygun bir fırsat yakaladıklarında başka kuruma geçmenin yollarını arar. İhtiyaç nispetinde, alanında uzman profesyonel yönetici istihdam etmeyen veya mevcut nitelikli çalışanları elde tutamayan aile şirketlerinde, "tutuculuğun" (conservatizm) hâkim olma ihtimali yüksektir. Çünkü böyle bir durumda, hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için gerekli kararların alınması, sektördeki yeni buluş ve bilimsel araştırmaların takibi, yenilik ve gelişmelere uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısının kurulması zorlaşır.

- **Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği:** İş tanımlarının bulunmaması veya mevcut iş tanımlarının uygulamayı yansıtmaması ya da yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi, otorite ve rol çatışmalarına yol açabilir.
- **Yönetim Tarzı:** Başta girişimci olmak üzere, tepe yönetimindeki aile büyüklerinin merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahip (yani yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa) olmaları, isabetsiz kararların alınmasına, ayrıca karar sürecine katılmaya çalışanların (aileden veya dışarıdan) kararın yüklediği sorumluluğu üstlenmeme gibi durumlarla karşılama ihtimali artacak, çalışanların üretkenliği engellenmiş olacaktır. Böyle bir yönetim tarzının sonuçlarının aile üyeleri açısından yansımaları, bir sonraki neslin gelişmesinin yavaş olacağı sonucunu doğuracaktır.

- **Eđitim Politikası(zhđı):** Ailede eğitimden ziyade iř hayatına önem veriliyorsa, şirkette çalışan aile bireylerinin eğitim seviyesi dūřuk olabilir. Bu durum ise, iř için gerekli vasıflara sahip olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam edilmeleri ve zamanla şirketin amaçlarından uzaklaşması sonucunu doğurmakta, bir başka ifadeyle yoğun rekabetin yařandđđ pazarda başarısızlığa sebep olabilmektedir.
- **Aile Kültürü:** Pek çok aile şirketi hissedarlarında var olan aile kültürü, değişim karşısında mevcut normlara, yapı ve kurallara aşırı derecede bağlı kalma ve değişime direnç gösterme eğilimindedir. Bunun bir yansıması olarak, şirket sahipleri günün kurtarılmasını, geleceğin büyük ödüllerine tercih edebilirler.
- **ıkar atışmaları:** şirket ve aile ilişkileri açısından kurumsal bir yapıya sahip olmayan veya bu süreci başlatıp henüz tamamlayamayan işletmelerde bilfiil çalışan aile bireyleriyle çalışmayanlar arasındaki sorunlu ilişkiler ile varis seçimi konusunda yoğun olarak yaşanan çıkar atışması ve rekabet, işletme yönetimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması veya aile kararları ile iş kararlarının i içe geçmesi, çatışmaların çoğalması, aile fertlerinde iş memnuniyetsizliğine yol açabilir. Bunun sonucu olarak da, moralsizlik ve motivasyon eksikliğiyle birlikte, belirsizlik durumu ortaya çıkabilir. şirket ortađđ olan aile yeleri arasında karın dağıtılması ve şirketin başarılı bir şekilde yönetilmesi konusunda, özellikle gerekli disiplinin sağlanmasında güçlükler yaşanabilir.

- **Verilere Dayalı Analize İtibar Edilmemesi:** Yazılı belgeler, istatistikî veriler ve analizler yerine, deneme yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilme eğilimi yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir olduğu düşünülen kişilerin fikirlerinden yararlanma eğilimi söz konusudur.

- **Girişimcinin (Kurucu Patron) Tecrübesi:** Aile şirketlerinde en önemli sorunlardan biri, hatta birincisi, girişimcinin sahip olduğu tecrübesidir. Girişimci, piyasanın tüm gelişmelerini, başarılı olduğu ilk iş sahasının penceresinden değerlendirir; karşısına çıkan sorunları geçmişteki başarı kriterleriyle halletmeye çalışır. Hâlbuki geçmişin şart ve tecrübeleri gelecek için her zaman sağlıklı bir ölçü olmayabilir. Çünkü bu sorunlar geçmiştekilerden farklıdır. Kısaca girişimci, tecrübesinin tesirinde kalır, fikir geliştiremez. Oysa girişimci, kendisini ve tecrübesini yenileyebildiği ölçüde başarısını sürdürebilir.
- **Devir Planının Olmaması:** Devir planlamasına yönelik gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılmadığı aile şirketlerinde, yönetimden sorumlu aile üyesinin ölümü veya çalışamayacak derecede fiziki veya ruhi bir rahatsızlık yaşaması durumunda, şirket politikalarındaki belirsizlik nedeniyle, diğer aile üyeleri arasındaki rekabet işletme hayatını tehlikeye düşürebilir.

Yeni liderin seçilmesinin uzun zaman alması durumunda, ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerin yanı sıra, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da, işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkinliğini azaltabilir. Ayrıca lider seçilen kişinin görev ve işletme hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması durumunda (yani önceden planlı olarak bu görev için seçilmemiş ve yetiştirilmemiş olması halinde) şirketin zaman ve para maliyetinin artması da söz konusu olacaktır.

- **Hissedarların Şirket Karar Mekanizmasında Yer Alma Arzusu:** Hisseleri ne kadar az olursa olsun, hissedarlar eşit payda ortak gibi değerlendirilmek ister. Ortakların geçim derdi ortadan kalktığı ve maddi tatmin gerçekleştiğinde, manevi tatmin ihtiyacı ve kişilik sorunları ön plana çıkar.

Başarısız olan geçmişlerinden kaçabilmek için, kararlara daha az katılan küçük ortaklar, şirket başarılı olunca seslerini yükseltmeye başlar. Hâlbuki aile şirketlerinde kararın hızlı verilebilmesi önemlidir. Ancak



ortakların vizyonları farklılaşıp çekişmeler başladığında, şirketin çabuk karar alması da güçleşir.<sup>29</sup>

#### **1.4.Aile Şirketlerinin Yönetim Biçimleri**

‘Aile Şirketi Tipleri’ konusunda bahsedildiği gibi şirketler yönetim şekillerine göre de farklı çeşitlere ayrılırlar. Aile şirketlerinde görülen yönetim şekillerinin, işletmenin yaşı ve dolayısıyla gelişmişlik durumu ile yakından ilgisi vardır. Aile şirketlerinde görülen yönetim şekilleri şunlardır.<sup>30</sup>

##### **1.4.1.Merkeziyetçi Yönetim**

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

##### **1.4.2.Katılımcı Yönetim**

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

---

<sup>29</sup> Alayoğlu,N.,a.g.e.syf.25-28

<sup>30</sup> Karpuzoğlu,A.,a.g.e.syf.36

### 1.4.3.Profesyonel Yönetim

Profesyonel yöneticilerin tamamen şirketin yönetimini alması durumudur. Aile üyeleri, genel politikaları belirler ve şirketin geleceğini etkileyecek çok önemli kararları alır. Stratejik seviyedeki kararlar aile üyeleri tarafından, operatif kararlar yöneticiler tarafından alınır. Profesyonellerin aile şirketlerini tercih etmelerinin ve tercih etmemelerinin nedenleri olarak şunlar tespit edilmiştir.<sup>31</sup>

#### Tercih Nedenleri:

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

#### Tercih Etmeme Nedenleri:

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

Şirket sahipleri uzun vadeli kararları alır, yurtiçi ve yurtdışı pazarın durumu ile ilgilenir, pazarda tutunabilmek için yapılması gerekenleri irdeler. Yöneticiler ise, mevcut durumda verimliliğin artırılması için insan kaynağı, teçhizat, makine vs. olarak nelerin geliştirilmesi gerektiğine karar verir. Bir başka ifade ile yöneticiler işletmeyi çağın gereklerine göre yönetmeye çalışır.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Kırım.A.,Aile Şirketlerinin Yönetimi,İstanbul,2001,syf.21

<sup>32</sup> Meşe,B.,”Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması”,Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi,Gebze,2005,syf.12

## 1.5.Aile Şirketlerinde Yönetici Roller ve Statüleri

### 1.5.1.Aile Şirketlerinde Yönetici Kaynakları

Aile şirketlerinde yönetici ihtiyacı üç kaynaktan karşılanabilmektedir. Bunlar; aile ve çevresi, ortaklar ve profesyonel yöneticilerdir. Aile şirketinin kuruluşunda girişimciler, yönetici ihtiyacını aile üyeleri, akraba veya yakın arkadaşları çalıştırmak suretiyle karşılamaktadırlar.

Yönetici ihtiyacının akrabalarla karşılanmasındaki temel nedenler; ise, çocukların ve güvenilen dostların işletmeye en iyi şekilde sahip çıkacağı düşünülmesi, yeni neslin tamamının ise sokulmasının gerekli olduğunun düşünülmesi, sermayedarlıkla, aile üyesi olmanın işletmede görev almak için yeterli olduğunun ve bunlar arasında bir ayırım olmadığı düşünülmesi olarak özetlenebilir.<sup>33</sup>

Diğer bir neden de, ekonomik gelişme sürecine yeni giren ve eğitilmiş insan gücü kıt olan toplumlarda, ekonomik gücü elinde tutan aile bireylerinin genellikle eğitim görmüş olmaları ve bunların ise yerleştirilmesi ile yönetim maliyetinin düşürülecek olması nedeniyle bu kaynağa başvurulmaktadır.<sup>34</sup> Bu kaynaktan yönetici sağlanması genellikle başarılı sonuç vermekle beraber, her zaman olumlu sonuçlar da vermemektedir.

Aile üyelerinin ve akrabaların işe girmeleri ile aile ve akrabalık ilişkileri zedelenebilmekte, işyerindeki düzende bozulabilmektedir. Sadece akraba ve arkadaşların değişik yönetim kademelerine getirilmesi zamanla bunlar arasında statü ve güç çatışmalarına, kuşak farklılıklarından kaynaklanan sorunlara ve bunlardan bazılarının yetersizleşmesine neden olabilmektedir. Bu kaynağın diğer bir sorunu da kişilerin kendilerine farklı davranılacağını düşünmeleridir. Bu durumlar işletmedeki

---

<sup>33</sup> Çakır.T., "Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2002, syf.15-16

<sup>34</sup> Akdoğan, H., -Seyrek, İ., "Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği", Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 275-285.

çalışanların moralini olumsuz etkilemekte ve işletmeyi aşağı çekmektedir.<sup>35</sup> Çoğu zaman iş sahipleri, çekirdeğinden geldikleri işi ilk zamanlarda kendileri yürütür. Fakat zamanla işler büyüdükçe yönetim işi karmaşıklaşır. Nitekim günümüzde yönetim, başlı başına bir meslek olarak ortaya çıkmıştır.

Yönetim üst başlığının altında yer alan ve bir işletmenin olmazsa olmazlarını oluşturan insan kaynakları, muhasebe, finansman, idari işler gibi fonksiyonların her biri bir uzmanlık alanıdır ve her birinin bu konuda eğitim almış deneyimli kişiler tarafından yapılması gerekir.

İş sahipleri bu konularda yetersiz kaldıklarını ya da kalacaklarını anlayınca bu kademelerde yönetim işini bu işin ehli kimselere bırakmaktadırlar. Nitekim kurumsallaşma süreci ile birlikte aile üyeleri yönetim kurullunda kalarak günlük işleyişin profesyoneller ve çalışanlarca sağlanmasını arzulamaya başlarlar.<sup>36</sup>

İşletmeler, zaman zaman sermaye yetersizliği, teknolojik değişim, pazar payını artırma gibi nedenlerle dışarıdan ortak almak ihtiyacı içine girerler.<sup>37</sup>

Bu ortaklık anlaşmaları farklı şekillerde yapılabilir. Ortaklığa katılan yeni kişi ya da kişiler yönetim kademelerinde görev almak isteyebilir ve hatta birlikte yönetim dahi söz konusu olabilir.

### **1.5.2.Aile Şirketlerinde Yönetici Statü ve Roller**

Aile şirketlerinde mevcut statülerin neler olduğu, statü sahiplerinin rollerinin neler olduğu işletmelerin geleceği için önemlidir. Konunun sistematik olarak incelenmesi için aile şirketlerindeki mevcut statüler, aile üyelerinin ve aile üyesi olmayanların statüleri şeklinde iki başlıkta ele alınabilir<sup>38</sup> Konunun anlaşılması bakımından öncelikle genel anlamda mevcut statüler kısaca ele alındıktan sonra aile şirketlerindeki yöneticilerin statü ve rolleri ele alınacaktır.

---

<sup>35</sup> Çakır.T.,a.g.e.syf.15-16

<sup>36</sup> Fındıkçı,İ.,a.g.e.,syf.86-87

<sup>37</sup> Karpuzoğlu,A.,a.g.e.syf.68

<sup>38</sup> Karpuzoğlu,A.,a.g.e.syf.35

### 1.5.2.1.Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler

Aile şirketlerinde aile üyelerinin üstlendiği statüler üç başlıkta ele alınabilir. Bunlar girişimci statüsü, varis statüsü ve akrabalık statüsüdür. Kurucu ortak olarak da nitelendirilebilen girişimci, bizzat işi yapan, geliştiren ve bağımsız hareket eden kişidir. Buradan hareketle girişimciliğin temel noktalarından birisi de girişimcinin işi bizzat ve bağımsız yapmasıdır.

Bu nedenle girişimci, işletmenin faaliyet alanını, büyüklüğünü kullanılacak teknolojiyi, mal ve/veya hizmetin kalitesini, hedef kitleyi, işletme politikasını, risklerini vb. belirleyen kişidir. Dolayısı ile işletmenin piyasadaki imajı ve konumu girişimciye bağlıdır. Ayrıca girişimci, işletmede planlama, kontrol ve koordinasyon gibi yönetim fonksiyonlarını da yerine getirir.<sup>39</sup>Bu nedenle işletmede birtakım faaliyetlerde bulunan girişimci, işletmede ‘girişimci’ statüsü ile yer alır.

Varis, gelecekte girişimcinin yerini alarak işletmenin yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını alacak ve işletmenin yönetiminde etkin rol oynayacak kişidir. Aile işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip varis ya da varislerin mevcudiyeti önemli bir konudur. Bu nedenle muhtemel varislerin işletme içinde bir takım görevlerle gelecekteki konumlarına hazırlanmaları için yer aldıkları görülür.<sup>40</sup> Bu veya başka nedenlerle aile şirketlerinde varisler, ‘varis’ statüsü ile yer alırlar.

Akraba kavramıyla girişimcinin eşi, çocukları, anne ve babası, kardeşleri, amcası, teyzesi, kuzenleri, torunları, damat ve gelinleri gibi herkes kastedilmektedir. Aile işletmelerinde genellikle yetenek ve bilgiden ziyade girişimciye olan yakınlık ve/veya verilen güven nedeniyle akrabalara yer verildiği görülür.<sup>41</sup> Bu neden veya başka nedenlerle aile üyeleri, ‘akrabalık’ statüsü ile işletmede yer alırlar.

---

<sup>39</sup> Karpuzoğlu,A.,a.g.e.syf.36-37

<sup>40</sup> Karpuzoğlu,A.,a.g.e.syf.46-47

<sup>41</sup> Karpuzoğlu,A.,a.g.e.syf.58-59

### 1.5.2.2.Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler

Aile şirketlerinde aile üyesi olmayanların üstlendikleri statüler dört başlıkta ele alınabilir. Bunlar; iş gören statüsü, profesyonel yönetici statüsü, ortak statüsü ve danışman statüsüdür. Aile şirketlerinde işletmeye, fiziksel ve/veya düşünsel çabalarını kiralayan ve bunun karşılığında ücret niteliğinde gelir elde eden kimseler vardır.<sup>42</sup>

Hizmet akdine dayanarak herhangi bir iste ücret karşılığı olarak çalışan kişi işçi olarak tanımlanır.<sup>43</sup> Üretim faktörlerini bir araya getiren kişi olarak girişimcinin, üretimin tüm süreçlerini tek başına gerçekleştirmesi mümkün bulunmamaktadır. Bu nedenle işletmede bazı süreçlerin yürütümü için emek arzına ihtiyaç duyulur. Bu nedenle işletmede, emekleri mukabili ücret karşılığı çalışan bu kişilerde, 'iş gören' statüsü ile bulunurlar.

İşletme sahibinin ve tepe yöneticisinin çoğunlukla aynı kişi olduğu aile şirketlerinde, mevcut aile üyelerinin iş için gereken yetenek ve bilgiye sahip olmamaları ve/veya istenilen bilgi ve yeteneği kazanma ehliyetinden uzak bulunmaları durumunda profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulacağı bir gerçektir. Bu noktada girişimci, ailenin değerlerine uygun, aynı zamanda da iş için gerekli yetenek bilgi ve deneyime sahip profesyonel yönetici ya da yöneticileri, bir takım yönetsel yetki ve sorumluluklarla donatarak, bir ücret karşılığında seçer ve işletmeye yerleştirir. Bu nedenle pazarlama, finans, hukuk vb. konularda bilgi ve yeteneklerinden dolayı seçilmiş olarak işletmede bulunan yöneticiler vardır.<sup>44</sup> Bu kişilerde işletmede profesyonel' yönetici statüsü ile bulunurlar.

İşletmenin mevcut sermaye ve bilgi birikimi ile amaçlarına ulaşması mümkün olmayabilir. Özellikle de teknolojik değişim, yeni ürün geliştirme ve pazara arz etme, pazar payını artırma gibi durumlarda sermaye ve/veya bilgi artırma ihtiyacı artabilir, bu noktada bu bilgi ve sermaye noksanı aile dışından ortak alınarak temin edilir.<sup>45</sup> Bu şekilde işletmelere sermayesi ve/veya bilgisi ile dâhil olmuş aile dışı kimselerde

<sup>42</sup> Artan,S., Endüstri işletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskisehir,1981, s.3

<sup>43</sup> Demircioğlu,M.,- Centel,T., İş Hukuku, Beta Basım Yayım, G.G.4.Baskı, istanbul,1995, s.35

<sup>44</sup> Karpuzoğlu,A.,a.g.e.syf.66-67

<sup>45</sup> Karpuzoğlu,A.,a.g.e.syf.68

‘ortak’ statüsü ile bulunurlar. Hukuk, muhasebe, yönetim ve finansman gibi konulardaki uzmanlıklarını yaptıkları anlaşmalarla işletmelere taşıyan ve bu şekilde işletmelerin sorunlarının tespiti ve çözümü için öneride bulunan kimselere aile işletmelerinde de rastlanır.<sup>46</sup> Bu kişilerde işletmede ‘danışman’ statüsü ile yer alırlar.

### 1.5.2.3.Yönetici Statüleri ve Rollerini

Yöneticiler işletmelerde çeşitli yönetim kademelerinde yer alırlar. Bunlar; üst yönetim ya da stratejik yönetim kademesi, orta kademe ya da fonksiyonel yönetim kademesi, alt kademe ya da program yönetimi kademesidir.<sup>47</sup>Bu kademelere ilişkin açıklamalar sırasıyla aşağıda yapılmaktadır.

**Stratejik Yönetim;** işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen ve işletmenin bütününe ilgilendiren tepe yönetim seviyesidir. Stratejik yönetim işletmenin dış çevresinin teşhis ve çözümlemelerini kapsar ve uzun vade de işletmenin ne olacağı ile ilgili soruları cevaplar ve işletme ile uyumlaştırır.<sup>48</sup>

Stratejik yönetim süreci, girişimcinin vizyon ve misyon belirlemesi ve bu doğrultuda aile üyeleri ve hatta profesyonel yöneticilerle birlikte amaçlar ortaya koyması ile başlamakta daha sonra rasyonel analizin yani fırsat, üstünlük, tehdit ve zayıflıkların belirlenmesi ile devam etmektedir. Ancak ne yazık ki girişimcilerin pek çoğu, firmalarının kuruluşu sırasında sadece sezgi ve içgüdüleri ile hareket ederek başarıya ulaşabilecekleri eğilimini taşımaktadırlar.<sup>49</sup> Üst yönetim kademesinde işletmelerin ölçeğine ve kuruluş şekline göre farklılık göstermekle birlikte yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları bulunur.<sup>50</sup> Tepe yönetim de denilen bu seviye işletmenin kaptan köksü gibidir. İşletmeye ilişkin temel yönetsel kararların alındığı yegâne yönetim kademesidir.

---

<sup>46</sup> Karpuzoğlu,A.,a.g.e.syf.68-69

<sup>47</sup> Ak,B.,”Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü, Bildiri, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, s.93-94

<sup>48</sup> Dinçer,Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Yayın No:659, İstanbul,1996, s.16.

<sup>49</sup> Karpuzoğlu,A.,a.g.e.syf.45

**Fonksiyonel Yönetim;** İşletme fonksiyonlarının her biri için söylenebilen orta kademe yönetim seviyesidir.<sup>51</sup> Fonksiyonel yönetim, stratejik yönetimce belirlenen vizyon ve misyona uygun strateji, politika, plan ve taktiklerin uygulama sahasıdır. Daha çok bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin yürütme ve koordinasyonunu sağlar.<sup>52</sup>

Orta yönetim kademesinde bölüm müdürleri, yardımcıları, bölüm şefleri, bölüm başkanları, grup başkanları bulunur. Tepe yönetime bağlı olarak faaliyet gösteren ve orta kademe yönetim olarak da adlandırılan bu seviye yöneticiler finans, pazarlama ve üretim gibi fonksiyonları yönetirler.

**Program Yönetimi;** Alt kademe yönetim olarak da adlandırılan seviyedir. Başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her alanda ve her durumda kullanılmaktadır. Bu seviye yönetim, bir ürün grubunun üretimi gibi süreçler için kullanılabilir.

Alt yönetim kademelerinde ustabaşı, şef muavini ve benzeri pozisyona sahip yöneticiler bulunur. Alt kademe yöneticileri faaliyetlerini ilgili oldukları fonksiyon yöneticilerine bağlı olarak sürdürürler.

Bu anlamda aile şirketlerinde yöneticiler bakımından, aile üyesi olmak ya da aile üyesi olamamaktan doğan temel iki statü yanında, işletme yöneticileri için yönetimin hangi seviyesinde bulunduğu ile ilgili bir başka statü karsımıza çıkmaktadır.

Özetle aile şirketlerinde yöneticiler için ikili (dual) bir statü görünümü karsımıza çıkmaktadır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak, bulunulan statü gereği rollerde değişkenlik göstermektedir.

Bireyin başkalarına göre bulunduğu konumun yani statüsünün sınırları içinde yapacağı veya yapamayacağı önceden belirlenen davranışlar toplamı olarak adlandırılan rol, kişinin beklenen davranışları nasıl gerçekleştirdiği ile ilgilidir. Aile

---

<sup>52</sup> Dinçer,Ö., a.g.e.syf.28-29



üyelerinin üstlendikleri roller, kişilerin ailenin bir parçası olmalarından dolayı elde ettikleri statülerinin gerektirdiği davranışları içerirken, aileden olmayanların üstlendikleri roller ise bilgi, beceri ve deneyimlerinin sonucunda elde ettikleri statülerin uygulamaya aktarılış biçiminden kaynaklanır.<sup>53</sup>

Günümüz modern toplumunda yaşayan kişiler yaşamları boyunca farklı rollerle karşılaşırlar. Bu roller tipik sıralamaya göre; çocuk, genç, öğrenci, arkadaş, es, ebeveyn, işçi, işveren, yönetici gibi rollerdir.<sup>54</sup>

İşletme organizasyonunda da yer alan her bireye belirli roller verilir ve bu rolleri başarıyla uygulaması beklenir. Aile şirketlerinde ise aile üyelerinin birden fazla rol üstlendikleri görülür. Bir aile şirketindeki temel roller aşağıdaki şekil 1.'de görüldüğü gibi kaynağını dört ana gruptan almaktadır. Bunlar; ailenin yüklendiği roller, mülkiyet hakkı ve hissedarlık yani ortaklık yapısından gelen roller, işletmedeki çalışma durumundan kaynaklanan roller ve yönetim kademesinde ki yerden gelen rollerdir.

Aile işletmesini iç içe geçmiş dört çember gibi düşünürsek çemberlerin farklı noktalarında farklı rollerin bulunduğu gözlenmektedir. Bu anlamda toplamda 13 adet veya çeşit rol oluşmaktadır.<sup>55</sup> Şekil 1.'de aile çemberi aile üyeliği rolünü, ortaklık çemberi işletme ortaklığı rolünü, işletme çemberi bir fiil işletmenin çalışanı olma rolünü, yönetim çemberi de işletmenin yönetim sürecinde yöneticilik rolünü temsil etmektedir.

Şekilden de görüldüğü üzere çemberlerin kesişimi ile farklı alanlar oluşmaktadır. Bu her bir alanda bulunan her bir nokta farklı bir rol üstlenmektedir. Biz çalışmamızda tüm bu roller yerine yönetim çemberi dâhilindeki alanlara isabet eden rol numaralarının açıklaması üzerinde duracağız.

**4 numaralı rolde birey,** aile üyesi değildir, işletmede aktif olarak çalışmamakta ve ortakta değildir. Fakat yönetim sürecinde yer almaktadır. Bu rol

---

<sup>53</sup> Karpuzoğlu,A.,a.g.e.,s.35-36

<sup>54</sup> ERDOĞAN,İ., işletme Yönetiminde Örgütsel Davranış,İstanbul,1999,syf.38

<sup>55</sup> Fındıkçı,İ.,a.g.e.,syf. 47

numarası daha çok danışmanlara uygun düşen bir roldür. Mesela, yönetim kurulunun danışmanlarının sadece bir rolü vardır oda yöneticilik rolü.

**7 numaralı rolde birey**, aile üyesi ya da ortak değildir. Fakat aktif olarak işletmede çalışmaktadır ve yönetim süreçlerine dâhildir. Bu rol numarası işletmede çalışan profesyonel yöneticilerin rolüdür. Mesela alt kademe yöneticisi ya da şefin iki rolü vardır; çalışan rolü ve yönetici rolü.

**8 numaralı rolde birey**, aile üyesi değildir ve işletmede aktif çalışan değildir. Fakat ortaktır ve yönetim süreçlerine dâhildir. Bu rol numarası işletmede çalışmayan aile dışı ortağın rolüdür. Mesela yönetim kurulu üyesi ortağı iki rolü vardır; ortak rolü ve yönetici rolü.

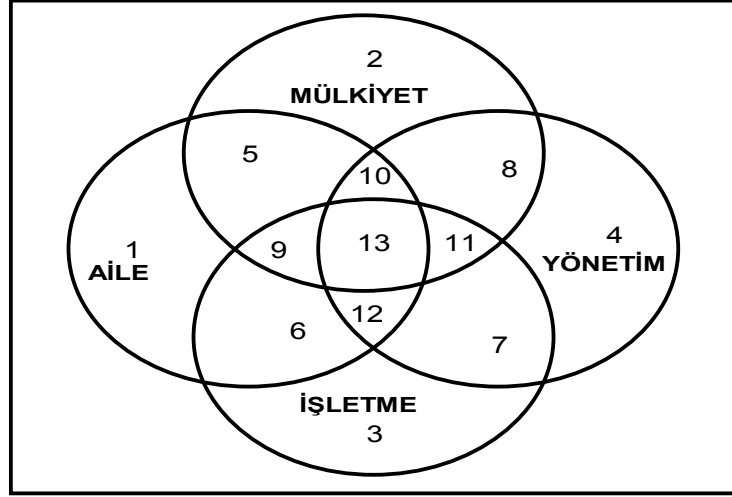
**10 numaralı rolde birey**, aile üyesidir ve ortaktır. Fakat işletmede aktif çalışan değildir ve yönetim süreçlerine dâhildir. Mesela aile üyesi ve ortak kişinin işletme yöneticisi olmasında üç rolü vardır; aile üyeliği rolü, ortaklık rolü ve yöneticilik rolü.

**11 numaralı rolde birey**, aile üyesidir, işletmede aktif olarak çalışır. Fakat ortak değildir ve yönetim süreçlerine de dâhildir. Mesela ortak olmayan damadın işletme yöneticisi olmasında üç rolü vardır; aile üyeliği rolü, çalışan rolü ve yönetici rolü.

**12 numaralı rolde birey**, ortaktır ve işletmede aktif olarak çalışır. Fakat aile üyesi değildir ve yönetim süreçlerine dâhildir. Mesela ortağın işletme yöneticisi olmasında üç rolü vardır; ortak rolü, çalışan rolü ve yönetici rolü.

**13 numaralı rolde birey**, hem aile üyesidir, hem ortaktır, hem işletmede çalışır hem de yönetim sürecinde yer alır. Mesela girişimcinin dört rolü vardır ki tüm rolleri üstlenmiştir; aile üyeliği rolü, ortaklık rolü, çalışan rolü ve yöneticilik rolü.

Görüldüğü gibi 4 numaralı rol hariç diğer bütün rol numaraları en az iki rol görevi taşımaktadır. Buradan da aile işletmelerinde çalışan yöneticilerin aile işletmesi ekseninde en az iki rolü en fazla dört rolü vardır.



Şekil .1. Aile İşletmelerinde Roller

### 1.6.Türkiye ve Dünyadaki Aile Şirketlerinin Yeri

Aile şirketleri Türkiye’de ve Dünya’da, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından büyük öneme sahiptir. Bu kısımda aile şirketlerinin istatistiksel olarak Türkiye’de ve Dünya’daki yeri anlatılmaya çalışılmaktadır.

Aile şirketlerinin Türkiye ve diğer ülkelerin ekonomileri içinde önemli bir payı vardır. Türkiye’deki işletmelerin %95’i aile şirkettir. Dünyanın değişik ülkelerinde bu oran farklılıklar göstermekle beraber oldukça yüksektir. Dünyada kamu kuruluşları dışındaki işletmelerin %65–90 arası aile şirketleri olarak tanımlanmaktadır.

ABD’deki en iyi işletmelerin sıralamasını her yıl yapan Fortune 500’ün sıralamasında yer alan işletmelerin ortalama %40’ının aile şirketleri olduğu bilinmektedir. Büyük çoğunluğu aile şirketi olan küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada gerekse Türkiye’de sosyal ve ekonomik anlamda önemli bir yere sahiptir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam işletmelere oranı ABD’de %97,1, Almanya’da %99,8, Japonya’da %99,4, Türkiye’de %98,8’dir. Endüstriyel

ekonomilerde işgücünün %50-60'ını aile şirketleri çalıştırmaktadır. Gelişmekte olan Malezya, Güney Kore, Tayvan ve Brezilya gibi pazar ekonomilerinde bu oran daha da yükselmektedir.<sup>56</sup> ABD'de özel sektörde çalışan işgücünün %35'i (40 milyondan fazla kişi) aile şirketlerince istihdam edilmekte ve tüm ücretlerin %65'i de bu işletmelerce ödenmektedir. Yine ABD'de GSMH'nın %43'ü aile şirketlerince de sağlanmaktadır.<sup>57</sup> Aile şirketlerinin, istihdama katkısı; Almanya'da %75, Avusturya'da %50, Batı Avrupa'da %45–65 GSMH'ya katkısı ise; Almanya'da %66, Batı Avrupa'da %45–65 seviyelerindedir.<sup>58</sup>

Bahsedilen bu oranlar hiçte küçümsenemeyecek ve göz ardı edilemeyecek kadar önemli büyüklüğe sahiptirler. Bu nedenle aile şirketleri ülkemizde ve dünyada toplamda işletmelerin neredeyse tamamına yakın bir büyüklüğü oluşturmaktadırlar. Aile şirketleri içinde önemli bir paya sahip olan küçük işletmelerin, ekonomik göstergeleri gerek ulusal gerekse küresel ekonomik sistem içinde önemli bir paya sahip oldukları görülmektedir.

Ülkemizde 1993–1999 yıllarını kapsayan bir çalışmada, imalat sanayinde faaliyet gösteren büyüklü küçüklü yaklaşık 11,000 işletmenin bu dönemde yıllık 975,000 ile 1.100.000 kişiyi istihdam ettiği, son dönemde de 16 katrilyon katma değer sağladığı tespit edilmiştir.<sup>59</sup>

Yeni yatırımların ve girişimlerin büyük bir kısmı %80 aile katılımıyla gerçekleşmekte, ailenin finansal ve insan kaynaklarından yararlanılmaktadır.<sup>60</sup> Ülkemizde KOBİ'lerin meslek örgütü olan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne kayıtlı 200 bin işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin toplam işletme sayısına oranı, oluşturulan istihdam ve katma değer, büyük işletmelere sağladıkları hizmet ve

---

<sup>56</sup> İltter,H.M.,, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, İTO yayınları,2001,syf.19

<sup>57</sup> Pazarcık,O., Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetisimi”1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40,İstanbul,2004,syf.35

<sup>58</sup> Karpuzoğlu,A.,a.g.e.syf.43

<sup>59</sup> Soyuer,H, “Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40,İstanbul, 2004, s.109–110.

<sup>60</sup> Erdil,O.,-Ciğerim,E.,-Gök,Ş., “Aile İşletmelerinde Girişimcilik Yönelimi,Teknolojik Yetenek ve Network Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansına Etkileri”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, s.94

destekler, ödedikleri vergiler dikkate alınırsa Türkiye'nin kalkınmasında önem arz ettikleri görülür.

Genel ekonomide tamama yakın bir büyüklüğü oluşturan aile şirketlerinin katkılarının da büyük olması normal bir sonuç olarak görünmektedir. Ekonomik hayatta önemli bir yeri olan aile şirketlerinin, özellikle küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin yeni iş yaratmada, işsizliği azaltmada, büyük sanayi işletmelerinin tamamlayıcısı olmada ve bu işletmelere nitelikli eleman yetiştirilmesinde, başarılı girişim faaliyetlerinde bulunmada, bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, demokratik yaşamı desteklemede ve sosyal dengenin sağlanmasında önemli işlevlerinin olduğu bilinen bir gerçektir.<sup>61</sup> Bu anlamda aile işletmeleri sadece ülkemizde değil tüm dünyada çok önemli bir yere sahiptir. Yaygın kanının aksine aile işletmesi demek her zaman küçük işletme demek de değildir.

Bir ailenin kontrolünde olan işletmelere büyüklük açısından bakıldığında ortaya dünya ölçeğinde ve alanlarında çok önemli ve başarılı işletmeler çıkar; Ford, Levi Straus, L'oreal gibi çok uluslu dev işletmeler ile ülkemizden Koç, Sabancı, Doğuş, Eczacıbaşı ve Ülker gibi işletmeler bunlar arasında sayılabilir.<sup>62</sup> Bu nedenle büyüklü küçüklü tüm aile şirketlerinin ekonomik katkılarının yanında sosyal alanda da önemli katkıları mevcuttur.

Yapılan analizler Türk işletmelerinin devlete bağımlı bir iş sisteminde farklılaşmaktan çok benzeşme şeklinde görüldüğü yönündedir. İç pazara ve finansal kaynaklara bağımlı olan Türk işletmeleri, dışa açılma konusunda uzun süren çabalara rağmen hala oldukça geri kalmış işletmelerdir. Bu durum biçimsel özelliklerde de kendini göstermektedir. Aslında bu durum aile sahipliğinin baskın olması yoluyla yönetimin daha sade olması şeklinde bir avantajda sağlamaktadır.<sup>63</sup> Ülkemiz aile şirketlerinin bu görünümünden uzaklaşması gerekir. Çünkü iktidarda bulunan hükümet

---

<sup>61</sup> Çelik,A.,- Soysal,A.,- Alıcı,S.,-, "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Kahramanmaraş Örneği", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı,İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40,İstanbul, 2004, syf.190

<sup>62</sup> Taşlıyan,M.,-Bakan,İ.,-Güven,m.,- Büyükmeşe,T., "Aile İşletmeleri Ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ..B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004, syf.562

<sup>63</sup> Üsdiken,B.,-Göksen,S."Türk Şirket Gruplarında Benzeşme Ve Farklılaşma", 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Erciyes Üniv., Nevşehir, 2000, syf.234

politikalarına karşı oluşacak bu hassasiyet küresel ölçekli rekabette dezavantajlar sağlayabilecektir. Sürekli koruma altında olmak işletmelerimizin gelişimine ket vuracaktır.

### **1.6.1.Türkiye’de Aile Şirketlerinin Yeri**

Türkiye’de aile şirketlerinin kuruluş ve gelişimi ile ilgili yazılı bilgi ve belgelere ulaşma imkânı mümkün olmamaktadır. Bunun en önemli nedeni, İstanbul Sanayi Odasının kayıtlarının yıllar içerisinde kaybolması ya da devrin alfabetesi ile yazılması nedeniyle anlaşılabilmesidir.

Türkiye’deki aile şirketleri ile ilgili düzenli kayıtlara ulaşmak ancak 1925’lerden sonra mümkün olmuştur. Türkiye’de 1950’li yıllarda başlayan ileri sanayileşme çabaları ile birlikte 1980’li yıllara kadar üretimin tüketimi karşılayamaması nedeniyle herkesin ürettiği bütün ürünleri satabilmesi ve rekabetin fazla önemli olmaması nedeniyle rekabet kavramı fazla bir sorun yaşamadan hayatını devam ettirmiştir.

1980’li yıllar ise ekonomide liberalleşme döneminin başlaması, dışa açılım, ithalat ve ihracat faaliyetlerinin hız kazanması nedeniyle rekabetçi bir ortam yaratmış ve birçok yeni işletme kurulurken birçok işletmenin de bu rekabetçi ortama ayak uyduramayarak iş hayatından çekildiği bir dönem olmuştur.

Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin %98’i KOBİ’lerden oluşmaktadır. Aile şirketlerinin oranı ise %95’tir. Bu durum küçük şirketlerin çoğunun aile şirketi olduğunu göstermektedir. Türkiye’deki aile şirketlerinin yaşam süreleri ile ilgili istatistikî bir bilgi bulunmamasıyla birlikte, ortalama yaşam süresi 17-20 yıl arasında olup; en eski aile şirketinin 1777 yılında kurulduğu ve 4. kuşağa kadar geldiği bilinmektedir.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Yaşa,E.,”Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma:Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”,Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi,Mersin,2006,syf.45

<b>Şirket</b>	<b>Kurucu</b>	<b>Kuruluş tarihi</b>	<b>Nesil sayısı</b>
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1877	4
Çökenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	3
Teksima Tekstil	H.Mehmet Botsalı	1893	4
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Abdi İBRAHİM	Ecz.Abdi İbrahim Barut	1912	3
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçioğlu	1919	2
Mustafa Nevzat	Mustafa Nevzat	1923	3
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A.Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nurus	Nurettin Kunurkaya	1927	3
Kafkas Kestane Şekerleri	Ali Şakir Tatveren	1930	2
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Eczacıbaşı	Nejat Eczacıbaşı	1942	2
Nuh Çimento,Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Tikveşli	Doğan Vardarlı	1943	2
Ülker	Sabri Ülker	1944	2
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
İstikbal	Mustafa Sami Boydak	1957	2

**Tablo1: Türkiye'nin en eski aile şirketleri**

Türkiye'deki aile şirketlerinin nesilden nesile aktarım konusunda dünyadaki diğer şirketler kadar başarılı olmadıkları **Tablo 1.**'de görülmektedir. Türkiye'deki aile şirketleri birinci nesilden ikinci nesile geçebilmekte ancak takibindeki nesillerde başarı giderek azalmakta ve dolayısıyla uzun yıllarca devamlılıklarını sürdürememektedirler.

Türkiye'deki aile şirketlerinin kuşaklar boyunca ayakta kalmalarına engel olarak ortaya çıkan en önemli neden kurumsallaşma ile ilgili çalışmalarda yaşadıkları sıkıntılardır. Kurumsallaşmanın tam olarak anlaşılabilmesi, aile şirketi olmanın getirdiği dezavantajlar (aile üyeleri arasında yaşanan çıkar kavgaları, kıskançlıklar, çekemezlilikler, aile inanç ve değerlerinin işe yansımaları, girişimcinin kendinden sonrakilere güvenmemesi gibi) nedeniyle aile şirketleri ülkemizde kurumsallaşmayı sağlıklı olarak sağlayamamaktadırlar.<sup>65</sup>

### 1.6.2.Dünyada Aile Şirketlerinin Yeri

Dünya genelinde var olan şirketlerin, %65-80'inin aile şirketi olduğu tahmin edilmektedir. "Fortuna 500" listesinin %40'ı aile şirkettir. Dünyanın en gelişmiş ekonomilerinden biri olan ABD'de aile şirketlerinin oranı %90, İngiltere'de %70, İsveç'te %79, Finlandiya'da %80, Fransa'da %60, Almanya'da %83, Hollanda'da %75, İspanya'da %76 ve hatta İtalya'da bu rakam %99'lara kadar çıkmaktadır. Ömrü 100 yılı geçen aile şirketlerinin sayısı çok az olmakla beraber en uzun ömürlü aile şirketlerinin başında Japon şirketleri yer almaktadır. 578 yılında kurulan ve 47. kuşağını yaşayan Kongo Gumi şirketi bu listenin başında yer almaktadır. Yine bir Japon şirketi olan ve 718 yılında kurulan Hoshi şirketi en uzun ömürlü şirketler listesinin ikinci sırasında yer almaktadır. Bu örneklerle rağmen dünya genelindeki aile şirketlerinin ömürlerinin uzun olmadığı görülmektedir.

A.B.D.'deki aile şirketlerinin %40'ı ilk 5 yıl içerisinde devrolmakta ya da kapanmaktadır. Birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçebilenlerin oranı %20, üçüncü kuşağa geçebilenlerin oranı ise %3,4'tür. Bu oran İngiltere'de ise %3,3'tür. Bütün bu istatistiksel verilere göre şu an faaliyetteki aile şirketlerinin %95'i büyük olasılıkla batacak ya da devrolacaktır. Aile şirketlerinin %95'i üçüncü kuşakta el değiştirmekte ya da kapanmaktadır. Dünyada aile şirketlerinin ortalama yaşam süresi 24 yıl olarak belirlenmekte ve her 10 aile şirketinden ancak üçü ikinci kuşağa devredilebilmektedir.

---

<sup>65</sup> Bozkurt, R., "Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-12", Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ağustos 2005, s.14.



Aile şirketlerinin dünya ekonomisi üzerindeki etkisini anlayabilmek için, dünyada aile şirketi olarak büyük öneme ve markaya sahip şirketlerle ilgili birkaç örnek vermek yeterli olacaktır. Bütün dünyaya kendini kabul ettiren ve marka haline gelen aile şirketleri, ABD’de Ford, Mars, Este Lauder, Levi Strauss; İsveç’te Tetra Laval, Hermes ve H&M; Fransa’da Michelin, Bic, L’Oreal; Kanada’da Seagram ve Bata gibi şirketlerdir. Türkiye’de de tanınmış aile şirketleri arasında Sabancı, Koç, Doğu gibi şirketler ilk akla gelen şirketler arasında bulunmaktadır.<sup>66</sup>

Şirket Adı	Faaliyet Alanı	Ülke	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı
Kongo Gumi	İnşaat	Japonya	578	49
Hoshi	Han	Japonya	718	46
Chaten De Goulaine	Müze	Fransa	1000	
Barone Ricasoli	Şarap/Zeytin Yağı	İtalya	1141	
Barovier & Toso	Cam Üretimi	İtalya	1295	20
Hotel Pilgrim Haus	Han	Almanya	1304	
Richard De Bas	Kağıt	Almanya	1326	
Torrini Firenze	Kuyumcu	İtalya	1369	
Antinori	Şarap Üretimi	İtalya	1385	26
Camuffo	Gemi İnşa	İtalya	1438	18
Baronnie de Coussergues	Şarap	Fransa	1495	16
Grazia Deruta	Seramik	İtalya	1500	
Zildjian	Zil Üretimi	Amerika	1623	14
Tuttle Farm	Tarım	Amerika	1635-1640	12
Barker	Tarım	Amerika	1642	11
Miller	Tarım	Amerika	1684	9

**Tablo2: Dünya’nın en eski aile şirketleri**

<sup>66</sup> Kırım.a.,a.g.e.syf.34

### 1.6.3. Aile İşletmelerinin Türk ve Dünya Ekonomisi Üzerindeki Yeri

Kuruldukları ülkelerde ülkelere büyük katkıları olan aile şirketleri, ülkelerin gayri safi milli hâsıllarına katkılarının yanı sıra ülke istihdamına da katkıları önemli boyuttadır. Tablo 3’de dünyadaki aile işletmelerinin ülkeler için katkıları verilmiştir.

Ülke	Mevcudiyet Oranı	GSMH'a Katkısı	Ülke İstihdamına Katkısı
Amerika	Tüm şirketlerin %90'ı	%30-%60	60%
Almanya	80%	66%	75%
Avustralya	75%	-	50%
İspanya	Yıllık satışları 2 milyon \$ üzeri şirketlerin %71 'i ; En büyük 100 şirketin %17 si	-	50%
İngiltere	En büyük 8000 şirketin %76 'sı	-	50%
İtalya	99%	-	-
Batı Avrupa	-	%45 - %65	%45 - %65
Meksika	Tüm şirketlerin %80'ı	-	-
Şili	Orta ve büyük işletmelerin %65 'i küçük işl.neredeyse tamamı	-	-
Türkiye	Tüm şirketlerin %90'ı ; KOBİ'lerin %94.1 'i	-	-

Kaynak :karpuzoğlu,2004:43

**Tablo:3 Aile İşletmelerinin Türk ve Dünya Ekonomisindeki yeri**

**Tablo:3** incelendiğinde, aile şirketlerinin İtalya’daki şirketlerin % 99’luk bölümünü; Amerika’daki şirketlerin % 90’lık bölümünü; Almanya ve Meksika’da % 80’lik bölümünü; Türkiye’de ise tüm şirketlerin % 90’ını oluşturduğu açıkça görülmektedir.

## II.BÖLÜM

### 1.KURUMSALLAŞMA

Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de son yıllarda etkisini giderek artıran küreselleşme olgusu ve tüm dünyada yaygın hale gelen ve ardı ardına yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yeniden yapılanmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle değişim ve rekabetin çok yoğun yaşandığı ünümüzde güçlü lider ve patron temsilinin kişisel karizması, bireysel yaratıcılığı, kişisel yönetim anlayış ve becerilerinin temel alındığı işletme yönetim anlayışının giderek cazibesini ve başarısını yitirdiğini gösteren çok sayıda örnekle karşılaşılmaktadır.

Bu çerçevede şirketler, kişiye bağımlılıklarını en aza indirmek ve yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerini her geçen gün hızlandırmaktadırlar. “Kurumsallaşma” olarak ifade edilen bu eğilimin küreselleşme ile hızlandığı ve 2000’li yıllarda şirketler için zorunlu bir yönetim halini aldığı gözlemlenmektedir.<sup>67</sup> Günümüz işletmeleri için önemli bir kavram haline gelen kurumsallaşma kavramını, öğelerini ve kurumsallaşma sürecini açıklamakta fayda vardır.

#### 1.1.Kurumsallaşma Nedir?

Maddi, manevi, sosyal olgu ve değerler için oluşturulan ve belirli amaç, kural, hedef, ilke, temayül ve inisiyatifler doğrultusunda süreklilik göstererek hareket eden, gelişmeler doğrultusunda kendini yenileyen, denetleyen ve tatmin yaratan, özgün yapılanma biçimine ‘kurum’ denir.

Kurum, çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü ifade eder. Dolayısıyla ‘kurumsal’, bu

---

<sup>67</sup> Bayrak,S.,“Aile şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs 2005, s.46-47

özelliklere sahip olma durumunu, 'kurumsallaşma' da bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini anlatır.<sup>68</sup>

Kurumsallaşma, en yalın anlatımla konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olmasıdır. Diğer bir ifade ile bir insanın bireysel yaşamından ailenin yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların egemen olmasıdır.

Kurumsallaşma, bir işletmenin, piyasanın ve günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması, bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesidir.<sup>69</sup> Bir şirket için kurumsallaşma kavramı; şirketi ilgilendiren her konuda, kendine özgü usullerin mevcudiyeti, kemikleşmiş kuralların hâkimiyetini ifade eder. Bu kurallar şirketin tüm çalışanları tarafından benimsenir.

Kurumsallaşmanın bir başka boyutu da şirketin eksik olduğu alanlarda profesyonellerden ve danışmanlardan destek almasıdır. Kurumsallaşmak; şirketi profesyonellere terk etmek, kontrolü elden çıkarmak, bir kenara çekilmek, herkesin sözüne göre hareket etmek, bir sürü danışmanı toplamak, şirketin sırlarını dışarıya aktarmak değildir.<sup>70</sup>

Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Buna göre, bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir.

Özetle, şirketler için kurumsallaşma kavramının özünde şirketin devamlılığını kuşaklar boyu sürdürme ihtiyacı yatar. Bunun için de şirketler kendilerine özgü

---

<sup>68</sup> Ural,A., "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu", İstanbul, Ağustos 2004, s.18.

<sup>69</sup> Civan,M.,-Yaşar,Ö., "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama", TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs 2005, s.261.

<sup>70</sup> "Aile şirketlerinde Kurumsallaşma Seminer Notları", İstanbul Sanayi Odası Yayınları, 11 Haziran 2003, s.15. 51

belirli standartlar ve kurallar geliştirerek ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak mevcudiyetlerini korurlar.

## **1.2.Kurumsallaşma Öğeleri**

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin tespitinde kullanılan öğeler; sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik şeklinde dört ana başlık altında irdelenebilir.

### **1.2.1.Sadelik**

Bir sistem olarak örgütün tamamının ya da herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlev yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları, örgütlerin karmaşıklığını ya da basitliğini belirlemektedir. Buna göre bir organizasyon sadece bütünü itibari ile değil aynı zamanda organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir.

Bu noktada belirtilen farklılıkların bütünleştirilmesi açısından organizasyon yapısının yalınlığı, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, departman ve işletme politikalarının açık ve net olması, işlerin icrasını en az hareketle en kısa zamanda gerçekleştirecek çalışma sisteminin oluşturulması, önem taşıyan unsurlardır.

Görüldüğü gibi, işletmeler büyüdükçe örgüt yapısı da kendi içinde farklılıklar göstermeye başlar. Ancak, kurumsallaşmış bir şirkette farklılıklar, uygulanan net politikalar ve iş kurallarıyla başarılı bir şekilde yönetilir.

### **1.2.2.Farklılaşma**

Bir işletmenin yapısı iç ve dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekillenir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmez.

Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da artar. Söz konusu bütünleşmeyi sağlayabilecek faktör ise organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin artmasıdır. Özetle, çeşitli iç ve dış değişkenler sonucu bir işletmede farklılaşan organizasyon birimleri arasındaki uyum ve bütünleşmeyi kurumsallaşma sağlar.

### **1.2.3.Esneklik**

Bir organizasyonun çevreye uyum yönünden esnek davranış içinde olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini, çevreye uyumunda katı davranış özelliklerini taşıyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü gösterir. Kurumsallaşmış şirketlerin uzun yıllar varlığını korumasının altında yatan faktörlerden biri, değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak esnek yapılara sahip olmalarıdır.

### **1.2.4.Özerklik**

Kurum ve kurumsallaşma arasındaki farkı ilk defa vurgulayan Selznick'e göre kurumsallaşma düzeyi yüksek organizasyonlar kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyetler zincirine sahiplerdir. Yani bu organizasyonların diğer organizasyonlardan ayırt edilebilen ayrı kimlikleri vardır. Yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşan işletmeler bünyelerinde özerk bir yapıyı barındırırlarken kurumsallaşma düzeyleri düşük işletmeler ise bağımlılıktan kurtulamazlar ve diğer işletmelerin taklitçisi olmaktan öteye gidemezler.

## **1.3.Örgütsel Açıdan Kurumsallaşma**

Günümüzde dünyanın tüm ileri pazar ekonomilerinde başarılı yönetilen şirketlerde 'iyi yönetim' ile 'kurumsal yönetim' özdeşleşmektedir. Kurumsal yönetim anlayışı şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerinde değer yaratma, kar elde etme ve elde edilen karları pay sahiplerine dağıtma amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, hissedarların ve diğer tüm çıkar gruplarının (çalışanlar, yöneticiler, tedarikçiler, kreditorler, müşteriler ve toplum) haklarının korunmasını ve bu çerçevede söz konusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin yapısını düzenlemeyi amaçlayan bir anlayıştır. 1930'lu yıllarda Büyük Buhran'dan sonra Amerika'da

kurumsal yönetime olan ilgi artmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri dünyada dört temel kavram etrafında şekillenmiştir. Bunlar; şirketin finansal performansı, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı, hakkında yeterli, doğru ve kıyaslanabilir bilginin zamanlı bir şekilde açıklanmasına dayanan **Şeffaflık ilkesi**; yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, şirket yönetimi ve hissedar menfaatlerinin paralelliğinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesi ile alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğinin işaret edilmesine dayanan **hesap verebilirlik ilkesi** şirket faaliyeti ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması ile sorumluluk, doğrularını teşvik eden ve yanlışları cezalandıran bir kontrol sistemi anlayışına dayanan **sorumluluk ilkesi** ve son olarak, şirket yönetiminin aldığı kararlarda yalnızca mülkiyet hakkı bulunan hissedarları değil, aynı zamanda şirketin uzun dönem dekarlılığını ve varlığını sürdürmesine yardımcı olacak tüm tarafları dikkate almak anlamına gelen **adil yönetim ilkesi**'dir.<sup>71</sup>

şirket kurumsallaşması şirketin bir sistem haline gelmesi ve sağlıklı kurumsal temeller üzerine yerleşmesi olarak tanımlanırken, kurumsallaşma çalışmalarının sağlıklı sonuç verebilmesi için söz konusu çalışmaların şirketin hangi evresinde yapılacağına doğru karar verilmesini gerektirmektedir. Kurumsallaşma her şeyden önce bir ölçek sorundur ve çoğunlukla büyüme aşamasına gelmiş olan şirketler kurumsallaşma için büyük çaba sarf ederler.<sup>72</sup>

#### 1.4.Örgütsel Kurumsallaşma Süreçleri

Geçici olmayan her örgütleniş, içerdiği bireysel ve grupsal etkileşimin ölçüsüne bağlı olarak, az veya çok kurumsallaşma süreçlerinden geçmektedir. Burada temel olan sürecin genel kabul görmüş olmasıdır. Bu anlamda Broom ve Selznick'in ileri sürdüğü kurumsallaşma süreçlerinin genel kabul görmüş kurumsallaşma süreçleri olduğu varsayılarak, söz konusu süreçler aşağıda değerlendirmesiyle sıralanmaya çalışılmıştır.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> Sungurtekin,P.,-“Aile şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama rneği”,Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi,Bursa,2008,syf.57

<sup>72</sup> Yaşa,E,a.g.e.syf.59-62

<sup>73</sup> Karpuzoğlu,A.,a.g.e.syf.78-82)

### **1.3.1.Kanunen Tanınma**

İşletmeler toplumun yaşaması ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadırlar. Bir diğer ifade ile işletmeler, kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gerekliliklerini göz önünde bulundurmalarıdır. Bu anlamda kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkmaktadır.

### **1.3.2.Varlığın Sürekli Kılınması**

İşletmeler kuruluş aşamasında büyüklük, üretim alanı ve kapasitesi, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içerisindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. Günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip örgütler, bu yapıda varlıklarını sürdürürler.

Sonuç itibariyle işletmeler statik bir yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek için değişen koşullara süratle uyum sağlayabilen dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını sürdürebilirler.

### **1.3.3.Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu**

Her örgütün temelini birey oluşturur ve bireyin en belirgin yönü sosyal bir varlık olmasıdır. Bununa birlikte bireyler başkalarıyla ilişki kurarlarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Dolayısıyla örgütlere kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılırlar ve kendilerine özgü amaçlara ulaşmada örgütlerden yararlanırlar. Aynı şekilde örgütlerin de kurulma nedenleri yani misyonları ve vizyonları vardır ve vizyonlarına ulaşmak için amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışanlardan yararlanarak ve değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize ederek sürekliliklerini sağlamaya ve gelişmeye çalışırlar. Görüleceği üzere örgütlerin ve bireylerin amaçlarının birbirlerine uyumlu olmaması durumunda gerçek anlamda bir etkinlikten söz edilemez. Bu nedenle



kurumsallaşmaya yönelik örgütlerin en temel sorumluluklarından birisi çalışanlarının amaç ve ihtiyaçlarının, örgütsel amaçlara uyumunun sağlanmasıdır.

#### **1.3.4.Kurumsal Kimlik Kazanma**

Bir kurum sadece formal yapının kurulmasıyla var olamaz, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında da uyumlu bir etkileşimin ve değer özdeşleşmesinin de mevcudiyeti gerekir. Kurum olarak organizasyon kavramı, ayırt edici bir kimliğe bürünme olarak ifade edilebilir. Bu noktada organizasyonun yaşı önem taşır.

Yeni organizasyonlar kendilerine özgü yeni düzenlemeleri ve uygulamaları kurumda daha kolay yerleştirebileceklerinden, ayırt edici bir kurumsal kimlik kazanmaları bu açıdan nispeten daha kolay olacaktır. Diğer taraftan daha eski organizasyonlar faaliyetleri sırasında olumlu bir imaja sahip olamamışlarsa, gereksinim duydukça yeni düzenlemelere gitmeye çalışacaklar ancak bu yerleşik adet ve alışkanlıkların değiştirilmesini gerekli olduğu için yeni bir kurumsal kimlik oluşturmada daha fazla zorlanacaklardır.

Sonuç itibariyle kurumsallaşma sürecinin son adımı, işletme örgütünün kendisini diğer örgütlerden ayırt eden farklı bir yapı, ilişki ve değerler sistemine sahip olmaya çalışmasıdır.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> Atlı,H., "Aile Şirketlerinde Genç Neslin Kurumsallaşmaya Bakış Açısı Üzerine Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007, syf.42

## III.BÖLÜM

### 1.AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

#### 1.1.Neden Kurumsallaşma?

Kurumsallaşma unsurlarına dikkat edilecek olursa şirketlerin hayatta kalması için gerekli olan değişim kurumsallaşma sayesinde yakalanabilir. Ayrıca basitlik unsuru ile firma içerisinde herkesin anlayacağı bir dilden konuşmayı sağlar. Kurumsallaşmanın serbestlik ve değişkenlik unsuru sayesinde pazarda var olan değişiklikler güncel olarak şirket bünyesine alındığı gibi, yeni düşünceler üreterek değişimde öncü olunabilir.

Kurumsal yapı içerisinde patron uzun vadeli kararların alınmasında ve şirketin geneline hitap eden değişiklikleri uygulamada son karar mercii olacaktır. Aile şirketi yöneticileri arasında yapılan araştırmaya aile şirketlerinin % 85'inin aşağıda belirtilen sorunları yaşadığı tespit edilmiştir.<sup>75</sup>

**1. Kurumsallaş(a)mama:** Buraya kadar anlatılan sorunlar incelendiğinde aile şirketlerinin kurumsal kimlik kazanamamasının sorunların ortaya çıkmasında veya çıkan sorunların çözüm yollarının bulunamamasında önemli bir etken olduğu görülecektir. Ailelerin büyümesi ile yönetimde çıkan çatışmaların engellenmesi için aile ile şirket kavramlarının birbirinden ayrılması gereklidir. İşletmede kaliteli yöneticiler yerine aileden olan kişilere yönetim kademesinde yer verilmesine 'nipotizm' denilir. Aile çocuklarının geleceklerini garanti altında görmelerinden ötürü kendilerini yetiştirmemeleri babalarının ise onları iyi bir yerlerde görme istekleri nedeniyle şirkette gizli işsizlik oluşturan birçok kişiye rastlanır.

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

---

<sup>75</sup> Us,A., "Aile Şirketleri ve Yönetim"

[http://www.kalder.org.tr./preview\\_content.asp?.contID=749&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr./preview_content.asp?.contID=749&tempID=1&regID=2)

## 1.2.Kurumsallaşma için Dikkat Edilecekler

Kurumsallaşma şirketin tamamını kaplayan ağlarla sistemleşmedir. Bu sistemde her çalışan nerde olduğunun bilincindedir. Kurumsallaşma aşamasında şirketin dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır.<sup>76</sup>

1. Doğuştan bir şirketin sahibi olma avantajı olan aile fertleri, şirkette çalışan kişilerin sessiz tepkisiyle karşı karşıyadır. Bu tepkinin aşılması için mutlaka çalışanlar arasında aile ferdi olup olmamasına bakılmadan eşitlik sağlanmalıdır.

2. Yetenek ve bilgi gerektiren üst yönetimin kilit görevlerinde bu işten anlamayan aile fertleri yerine mutlaka profesyoneller getirilmeli.

3. Şirket içerisinde ister aileden isterse profesyonellerden olsun tek adamcılık olmamalıdır.

4. 1920 yılında DuPont şirketi profesyonel yöneticilerden stratejik ortak olarak, profesyonellerin şirketi sahiplenme güdüsünü arttırmıştır. Gerektiğinde bunun gibi yönetsel değişiklikler uygulanarak şirketin dinamikliği artırılabilir. Aile şirketleri kardeşlerden sonra üçüncü kuşağa devredilirken akrabalık düzeyi azaldığından sorunlarla karşılaşır. Dördüncü kuşaktan daha fazla nesil değiştiren aile şirketlerine rastlamak zordur. Levi Strauss ve Rothschild bankası bunu başarmış şirketlerdendir.

---

<sup>76</sup> Sağlam,N.,”Aile Şirketleri Neden Kurumsallaşmaya Sıcak bakmalı?”<http://www.gidasanayi.com/modules.php?name=News&file=article&sid=4677>

### 1.3.Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile İlgili Sorunlar

Kurumsallaşmadan bahsetmeden önce kurumsal yönetimin ne anlama geldiğini anlamak gerekmektedir. Bu açıdan kurumsal yönetim TÜSİAD'a göre, "şeffaflık, eşitlik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda şirketlerin yeniden yapılandırılması" anlamına gelmektedir.<sup>77</sup>

Aile şirketlerinin yapısal sorunlarından biri olan kurumsallaşma yada kurumsallaşamama sorunu şirketin kuruluş yıllarında avantaj olarak görülen yetkinin tek elde toplanması ve şirket faaliyetlerinin belirli alanlarda sürdürülmesi durumunun, ileriki dönemlerde şirketin büyümesi ve aile üyelerinin şirkette çalışmaya başlamalarıyla ortaya çıkan bir sorundur.<sup>78</sup>

Aile Şirketlerinde kurumsallaşma "şirketlerin değer ve denge kazanmalarını sağlayan, kişilerden bağımsız olarak uzun yıllar hayatta kalmalarına yarayan ve sürekliliklerini sağlayan yönetim, sistem ve yapılarının oluşturduğu süreçtir."<sup>79</sup>

Kurumsallaşma kavramı; şirketin paydaşları ve kamunun çıkarlarına zarar vermeyecek bir biçimde finansal kaynakları ve insan kaynaklarını organize ederek, hissedarlar için sürdürülebilir, ekonomik değer yaratmayı sağlayacak uygulama, kanun, yönetmelik ve gönüllü uygulamalar olarak özetlenmektedir. Kurumsallaşma sisteminden kasıt yalnızca şirketin kurumsallaşması değildir. Aksine aile'nin ve aile ile şirket ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Bu sağlandıktan sonra şirketin kurumsallaşma aşamasına geçilmesi gerekmektedir.<sup>80</sup>

Başarının sürekliliği ve şirket hayatının devamlılığı için gerekli bir süreç olan kurumsallaşmadan bahsedildiğinde genellikle patronların işten uzaklaşarak yerlerini profesyonel yöneticilere bırakmaları gibi bir davranış süreci akla gelmektedir.

---

<sup>77</sup> Özdemir,L., "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi:Van İli Örneği" 3, Ulusal Bilgi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-02.pdf>.

<sup>78</sup> Türkel,S.,-Yaşa,E., "Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci Mersin İli Örneği", 2.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, syf.98

<sup>79</sup> Yaltaöz,H., "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmaya Geçiş", 1.Aile İşletmeleri Sempozyumu, Aralık, İzmir

<sup>80</sup> Kocaman,Ü., "Aile Şirketlerinde Ailenin Kurumsallaşması", [http://www.aileşirketleri.com/haber/haber\\_detay.asp?haber\\_id=157](http://www.aileşirketleri.com/haber/haber_detay.asp?haber_id=157)

Ancak, bunun tam aksine kurumsallaşma patronların işten ayrılmadan işin başında olduğu diğer çalışanların kurumsallaşma sistemiyle bütünleşme süreci kurumsallaşmayı daha doğru bir şekilde ifade etmektedir. Aile şirketleri yaşam sürelerini uzatmak ve kurumsallaşmayı başarmak istiyorlarsa, sıralanan kurallara uymak bir zorunluluktur.<sup>81</sup>

- Şirketteki aile üyeleri de aileden olmayan diğer çalışanlar kadar çalışmalıdır. Aile şirketlerinde akrabalar çeşitli yetki ve unvanlarla üst yönetimde yer almaktadırlar. Sadece akraba olmaları nedeniyle diğer çalışanlara göre kendilerine avantaj elde etmeleri, diğer çalışanların verimliliklerini ve motivasyonlarını olumsuz etkiler ve bu çalışanlar böyle şirketlerde kalmayarak daha profesyonelce çalışan şirketlere geçmek için çaba sarf ederler. Kurumsallaşmak isteyen aile şirketleri bu tür yanlışlardan kaçınmak zorundadırlar.
- Çok küçük şirketler hariç bütün aile şirketlerinde kilit noktalara aileden olmayan, profesyonellerin yerleştirilmesinde büyük yarar bulunmaktadır. Üretim, pazarlama, finans, ar-ge, insan kaynakları yönetiminde bilgi ve beceri çok önemlidir. Bu departmanlara gerekli bilgi ve beceriden yoksun aile üyelerinin yerleştirilmesi şirketin başarısız olmasına neden olmaktadır.
- Aile şirketlerinde bazen bir kişi şirketi sırtlayarak bir yerlere taşır ancak, bu o kişinin şirketteki varlığı süresince gerçekleştirilebilir. Eğer ki şirkette kurumsal bir yapı oluşturulamamışsa, bu kişinin şirketten ayrılması durumunda şirket zor duruma düşmektedir.
- Aile şirketlerinin, kurumsallaşma sürecini hızlandırabilmek için, profesyonelleri şirkete bağlayıcı çözümler bulmaları gerekmektedir.
- Şirket yönetiminde kaç aile üyesinin bulunması gerektiği ve bu aile üyelerinin etkinliklerinin ne olacağı önemli değildir. Çünkü üst yönetimdeki bir pozisyona ailenin dışından birisinin yerleştirilebilmesi kolaydır. Şirketler

---

<sup>81</sup> Sağlam,N.,a.g.e., <http://www.gidasanayi.com/modules.php?name=News&file=articlr&sid=4677>

genellikle teknik bilgi ve becerinin yoğun olarak kullanıldığı üretim ve finansman departmanlarındaki görevlere aile üyesi olmayan dışarıdan birilerini getirmektedirler. Böylece teknik öneme sahip bu departmanlardaki dışarıdan gelen kişiler verilecek kararlarda aile üyelerinin tepkilerinden çekinmez ve etki altında kalmadan karar verebileceklerdir.

- Aile şirketlerinde görev yapan profesyonel yöneticilerin aile üyelerinin ve şirket sahiplerinin aile içindeki ilişkilerine karışmadan görevlerini yerine getirmeleri gerekmektedir.
- Aile şirketlerinde sorunlar çok kötü bir hale gelmeden, aileden ya da profesyonellerden birine emanet edilmelidir. Aile şirketlerinde genelde bu sorunlar olaylar soğuduktan sonra çözülmekte böylece şirket tepe yönetiminde aile üyelerinin çatışması engellenerek işin duraksaması engellenmektedir. Kurumsallaşma şirketin sürekliliğinin sağlanması amacıyla şirketin çevresi, örgütsel yapısı ve sahip olduğu kurum kültürü gibi faktörlerden oluşan uzun dönemli bir süreci ifade etmektedir.

Kurumsallaşmanın farklı bir boyutu ise şirketin özerk hale gelmesini ifade etmektedir. Bu özerklik süreçlerin özerkleşmesi, çatışmalara karşı birlikte karar verebilme ve çözümler getirebilme yeteneğine bağlı olarak kurumsallaşmanın derecesi de artmaktadır. Bunun anlamı kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler yönetim özgürlüklerini ellerinde bulundurmasıdır. Bu şirketler ilerde karşılıklarına çıkacak yönetsel ve yürütsel alanlarda karar almaları gerektiğinde bu kararları daha özgürce alabilecek ve şirketin kurumsallaşma düzeyi düşük diğer şirketlerden farklı bir kimlik ortaya koymalarına imkân sağlayacaktır.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma sorunlarının en başında aile ilişkilerinin kurumsallaşması gelmektedir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşarak sistem haline gelebilmeleri, şirketin organizasyon yapısını yenilemesi, görev yetki ve sorumlulukların yazılı hale getirilmesi ve karar verme sürecinin çeşitli kurallara bağlanarak şirketin kurumsallaşabilmesi anlamında somut bir adımın atılması gerekmektedir.

Bir şirketin uzun vadede rekabet edebilme avantajını belirleyen en önemli unsur, çalışanları ortak bir vizyon altında birleştiren kurum kültürü ve güven ortamı olarak bilinmektedir. Kurum kültürünün temelini ortak değer ve inançlar oluşturmaktadır. Bu değer ve inançlar bir işlerin yapılış şeklinden etkilediğinden, şirketin performansı üzerinde de etki sahibi olmaktadır. Şirketlerde kurumsallaşmanın gelişim düzeyinin oranı aynı şekilde kurum kültürünün de gelişim düzeyinin oranıyla bağlantılıdır. Şirketlerde kurum kültürünü meydana getiren faktörler, sorumluluk alma, riski üstlenebilme, hedefleri belirleme, ödül sistemi, terfiiler ve etkili iletişim olarak belirlenebilmektedir. Belirlenen bu faktörler şirket hedef ve ilkelerini belirlediği gibi, kurumsallaşmanın etkili bir şekilde gerçekleşmesini de sağlamaktadır.

Şirkette mutlak hâkimiyete sahip yöneticinin kurumsal yönetim için attığı adım şirkete kurumsallaşabilme imkânını verebilecektir. Bayer (2005)'e göre şirketlerin kurumsallaşmamalarının nedenleri, şirketin vizyon misyon amaç ve stratejilerinin belirgin olmaması, kurumsal çevrenin etkisi önemsenmeyerek bu çevreye uyum sağlayamama, katılımcı bir yönetim anlayışının belirlenemeyerek yetki devrinin olmadığı merkezi bir yönetim anlayışının bulunması, yöneticiden kaynaklanan engeller ve aileye ait şirket anlayışının çok kuvvetli olması nedeniyle yönetimin profesyonelleştirilme çabalarını karşılıksız bırakmasıdır.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Sorgun,C.,a.g.e.syf.63

#### **1.4. Kurumsallaşmanın Performansa Etkisi**

Başarıya giden yol aile şirketleri için mutlaka kurumsallaşmadan geçer. Kurumsallaşmanın gerekleri yapıldığında başarı yolu açılır. Aşağıda belirtilen hususlar yerine getirildiğinde şirketin başarısı dolayısıyla performansı artacaktır:

1. İşletmede görev paylaşımı yazılı hale getirilmeli. Bu sistemli yapıda her çalışan kendinden ne istendiğini bilmeli,

2. Aile üyesi olanlar ve olmayanlar eğitilmiş olmalı, işletme içi eğitimlerde aksatılmamalı, özellikle gelecekte şirket sahibi olacak aile üyeleri için tecrübe ve eğitime önem verilmeli,

3. Şirkette çalışanların değerleri dikkate alınmalı, ayrıca çevresel tepkilerin önüne geçmek için gerekli tedbirler alınmalı, ailenin ve şirketin itibarı korunmalı,

4. Şirketin AR-GE bölümü iyi işletilmeli, buraya yapılan harcamalar lüzumsuz görülmemeli,

5. Arşiv, dosyalama ve rapor sistemi iyi işletilmeli, yapılan iş tanımı ve iş planı çerçevesinde düzenli bir iş ve belge akışı sağlanmalı,

6. Aile ilişkileri, şirketin sistemleştiği gibi sistemli hale getirilmeli, aile bireylerinin görev ve sorumlulukları da yönetmeliklerde yer almalı. Aile içi çatışmalar şirkete yansıtılmamalı. Aile, şirket ve aileyi birbirinden ayırabilmeli, servet yönetimi şirket yönetimini farklı yerlere oturtmalı,

7. Maliyetleri düşürmek için muhasebe ve raporlama sistemi etkin işletilmeli,

8. Pazarlama ve insan kaynakları bölümleri şirketin önem arz eden bölümleridir. Kurumsallaşma ile bu bölümlerde yeniliklere göre yeniden yapılandırılmalı,



9. Kaliteli profesyoneller şirkete alınmalı, onları çalışmalarında özgür bırakmalı, aile ferdi olan diğer çalışanlar profesyonelleri dışlamamalı,

10. Günlük planlar yerine uzun vadeli planlar yapılmalı, şirketin geleceğini garantiye almak için pazarın geleceği irdelenmeli.<sup>83</sup>

### **1.5.Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketlerinin Genel Özellikleri**

Türkiye’de çok sayıda Aile Şirketi olması gerçeğinden yola çıkarak bu işletmelerin ekonomik kalkınmada ve istihdam yaratmada anahtar rolü oynadıklarını söylemek mümkündür. Dolayısıyla Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri ekonomik kalkınma üzerinde etkili olurken aile ve iş ilişkisinin birbirine karışmış olması ise Aile Şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri üzerinde etkilidir.

Aile Şirketlerinin Türkiye’de sayıca fazla olmasından kaynaklanan önemlerine rağmen özellikle küçük ve orta ölçeklileri başta olmak üzere bu şirketlerde kurumsallaşma konusu üzerinde yeterince durulduğu söylenemez.

Dolayısıyla kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinin irdeleneceği bu bölümde, kurumsallaşma düzeylerinin yükseltmek isteyen Aile Şirketlerine farklı bir perspektif sunulması amaçlanmaktadır. Bu noktadan hareketle kurumsallaşmış Aile Şirketleriyle ilgili özellikler üç ana noktadan hareket edilerek kurumsallaşmış Aile Şirketleri anlatılacaktır. Öncelikle yönetim fonksiyonları açısından kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerine bakılarak bu şirketlerin işleyiş şekilleri belirtilecektir. Daha sonra ise yüksek kurumsallaşma düzeyine erişmiş işletmelerin kültürel özellikleri ve çevresel değişime tepkileri ele alınacaktır.

Bu incelemeye geçmeden önce kurumsallaşma kavramının anımsatılması amacıyla kavramın içeriği burada bir kere daha ifade edilecektir. Herhangi bir davranışın, inanışın, iş yapma usul ve yönteminin, kurum tarafından değer verilen

---

<sup>83</sup> Meşe,B.,”a.g.e.,syf.45

kalıplara dönüşmesi süreci olarak adlandırılan kurumsallaşma<sup>84</sup> kurumun resmîlik kazanması, varlığını sürekli kılması, kendine özgü toplumsal bileşime ve tabana kavuşması ile işletme ve iş gören değerlerin özdeşleşmesi<sup>85</sup> sonucunda gerçekleşir.

Bir örgütün kurumsallaşmasında örgütteki mevcut değer, norm ve yapının, yeni değer, norm ve yapı ile bütünleşmesi gereklidir. Bu bütünleşmenin sağlanabilmesinde ise örgütün içsel öğeleri kadar dışsal öğelerinde de dikkat etmek gereklidir. İçsel ve dışsal öğeler göz önünde bulundurularak kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinin yönetim fonksiyonları, örgüt kültürü ve çevre ile etkileşim açısından taşıdıkları karakteristikler aşağıda yer alacaktır.

### **1.5.1.Yönetim Özellikleri**

Yönetimin tek elde olmasını sağlamak için aile şirketlerinde yapılan kuralların yazılı hale getirilmesidir. Bu aile anayasası ile olur. Burada ilerde karşılaşılacak sorunlarda göz önünde bulundurulur. Bütün aile bu anayasaya uymakla yükümlüdür. Yönetimin tek elde olmasını sağlamak ve çatışmaları ortadan kaldırmak için aile meclisi de oluşturulur. En önemli husus yönetimin kimin tarafından icra edileceğidir. Aile şirketlerinin dezavantajları olarak birçok defa sayılan sahiplik kavramı kurumsallaşma içerisinde mutlak çözüme kavuşturulmalıdır. Şirketin vizyonuna uygun ve çatışmaya yol açmayacak yeni sahibin belirlenmesi ve bu işin sistemli hale getirilmesi şirketin kurumsallaşma düzeyini yansıtan en önemli husustur.

---

<sup>84</sup> Ozankaya,Ö., Temel Toplum Bilim Terimleri Sözlüğü, Genişletilmiş 3. b., Ankara, Savaş Yayınları, syf.80.

<sup>85</sup> Ozankaya,Ö., **Davranış Bilimine Giriş**, Cilt 3, Eskişehir T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, syf.85-88

### 1.5.2. Planlama Özellikleri

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

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

Tablo 4: Planlama Özellikleri

### 1.5.3.Örgütlenme Özellikleri

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

	<b>KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ</b>	<b>KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ</b>
<b>KUMANDA BİRLİĞİ</b>	Her Astın Bir Amiri Vardır	Her Astın Bir Amiri Var Gibi Görünse De Kurucu Ortak Çalışanlarla Birebir İlişki Kurmayı Tercih Eder
<b>DENETİM ALANI</b>	İşe, Astlara Ve Düzeye Göre Belirlenir	Kurucu Ortağın Ve Aile Üyelerinin Denetim Alanları Geniştir
<b>AMAÇ BİRLİĞİ</b>	Kişi-İşletme Amaç Uyumu Sağlanır	Kurucu Ortağın Amacı, Çalışanlarca Bilinir Ve Paylaşılır
<b>İŞ BÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMA</b>	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
<b>YETKİ VE SORUMLULUKLAR</b>	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

**Tablo 5: Örgütlenme Özellikleri**

#### 1.5.4. Denetim Özellikleri,

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

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

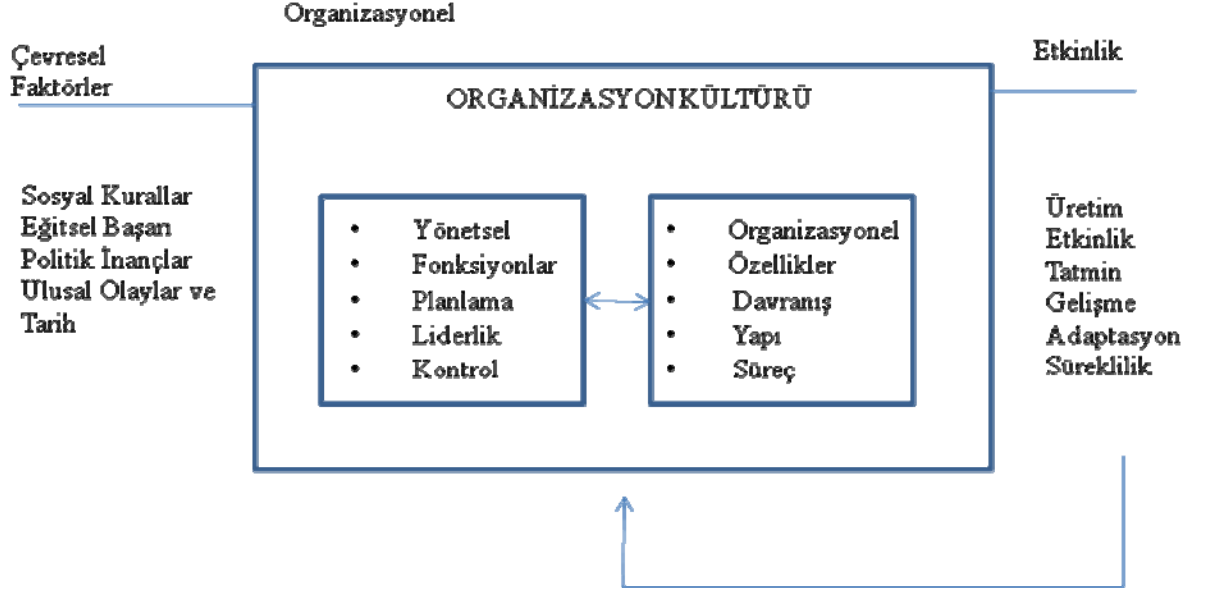
	<b>KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ</b>	<b>KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ</b>
<b>DENETİM NOKTALARI</b>	Hammadde Ve Yarı Mamul Alımında, Kritik Aşamalarda, Girdilerin Çıktılara Dönüştüğü Noktada	Girdilerin Çıktılara Dönüştüğü Noktalarda
<b>DENETİM ARAÇLARI</b>	Performans Değerleme,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

Kaynak : İşletme Dergisi, Temmuz 1991

**Tablo 6: Denetim Özellikleri**

### 1.5.5.Örgüt Kültürü Özellikleri,

Örgüt kültürü şirketin değerleridir. Aile şirketlerinde aile değerleri şirketi etkilemektedir. Şekil.2’de organizasyon kültürü ve etmenleri görülmektedir.



Kaynak: (Karpuzoğlu, 2001, s.156)

Şekil2: Örgüt kültürü

### 1.5.6.Çevre ve İletişim Özellikleri

Bütün şirketlerde olduğu gibi aile şirketleri de çevre ile kuracağı iyi diyaloglar sayesinde pazarda tutunabilirler. Girişimcinin seçtiği pazar da çevresinin ihtiyaçlarını yansıtan pazardır. Çevreyi sadece müşteriler oluşturamaz. Devlette işletmenin çevresinde etkindir. Hükümetlerin aldığı kararlar şirketlerin özgürlük alanlarını kısıtladığı gibi kolaylıklarda sağlayabilir. Teknoloji de çevresel şartlara göre değişkenlik gösterebilir. İşletme çevre ile etkileşim olarak genellikle çevreye uyum sağlamayı tercih eder. İşletmenin çevreyi etkilediği durumlarda vardır. İşletmenin çevreye verebileceği en önemli şey ürün ve hizmettir. İstihdam sağlayarak veya teknoloji transferi ile çevrenin takdirini topladığı gibi çevre kirliliğine sebep olarak ta muhalefeti ve çevresel yaptırımları üzerine çeker.

Kurumsallaşan aile şirketleri yapmış oldukları araştırma ve geliştirme ile çevrenin değişimini, ihtiyaçlarını gözlerler. Ayrıca çevrenin fark etmediği ihtiyaç alanlarını ortaya çıkarırlar. Çevresinin şartlarına uyum sağlayamayan şirket kısa ömürlü olur. Çevresel değişimler işletmede köklü değişimlere sebep olabilirler. Örgütsel değişime neden olan süreç, devletin koyduğu kanunlar, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum, teknolojinin sağlamış olduğu avantajlar, insanların yaşam tarzları ve alışkanlıklarındaki değişim ve milletlerarası ilişkilerin getirmiş olduğu politik durum nedeni ile gerçekleşmiş olabileceği gibi şirketin küçülmesi/ büyümesi, yabancı ortak alma, verimin azalması, yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkışı gibi sebeplerle de olabilir. Aile şirketinin bütün bu durumları göz önünde bulundurması rekabet ortamında hayatta kalmak için gereklidir.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Karpuzoğlu,A.,a.g.e.syf.74

## IV. BÖLÜM

### 1.AİLE ŞİRKETLERİ VE PROFESYONEL YÖNETİCİ KAVRAMI

#### 1.1.Profesyonel Yönetici Tanımı

Beşeri bir tanıma göre yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belirli birtakım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kişidir.Diğer bir deyimle ,başkaları vasıtasıyla iş gören ve başarıya ulaşan kimsedir.<sup>87</sup>

#### 1.1.1.Yönetici Kimdir? Ne İş Yapar?

Yönetici, kendisine bağlı olarak çalışanların işlerini planlar, koordinasyon ve denetim araçlarını öngörür. Yönetici yalnızca emir vermekle kalmaz, emrindeki kişileri seçerek,onlara işlerini öğreterek ve onları her bakımdan geliştirerek güdüler ve onlarla gönülden işbirliği yapar.

#### 1.1.2.Yöneticinin Rollerini Nelerdir?

Yöneticilik rolü, ile yöneticiden beklenen davranışlar bütünü anlıyoruz. Yöneticinin işi üç grup halinde ve on farklı role ayrılarak incelenebilir. Üç grup roller şunlardır.

- **Bireyler Arası Roller:** Diğer insanlarla ilişki kurma ile ilgilidir. Beşeri (insansal)becerilere dayanır. Bu rolleri kendi içinde temsil görevi rolü,lider rolü,ilişki rolü olarak üç grupta incelemek mümkündür.
- **Bilgisel Roller:** Organizasyon için iç ve dış bilgi ağı oluşturma ve geliştirme çabalarının kapsamaktadır.
- **Karar Verme Rollerini:** Yöneticinin kavramsal be beşeri becerilerini gerektiren bir seçim yapmaya ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>87</sup> Eren,E.,Yönetim ve Organizasyon,İstanbul,2003.syf. 8



Grup	Rol	Faliyet
Bilgisel	Kontrol	İhtiyaç duyulan bilgileri aramak ve elde etmek,periyodikleri ve raporları taramak,kişisel ilişkileri kurmak
	Dağıtma	Diğer örgür üyelerine bilgi aktarmak,onlara bilgi notları ve raporlar göndermek telefon konuşmaları yapmak
	Sözcülük	Sözlü konuşmalarla,raporlarla,kısa mesajlarla dış örgütlere bilgi vermek
Bireylerarası	Temsil	Resmi Törenler ve sembolik görevlerle,ziyaretçileri kabul etmek,resmi ve hukuki dökümanları hazırlamak.
	Lider	Astları yönetmek,motive etmek,astları eğitmek,öğüt vermek,iletişim kumak.
	İlişki	Örgüt içi ve örgür dışı bilgi ilişkileri oluşturmak,bu ilişkileri yazılı mektuplar telefonlar ve toplantılar yaparak gerçekleştirmek
Karar verme	Girişimci	İyileştirici projelere girişmek,yeni fikirler ortaya çıkarmak başkalarına fikir oluşturma hakkı verme
	Anlaşmazlık çözüme	Tartışma ve kriz ortamlarında düzeltici çabalara girişmek,astlar arasındaki çatışmaları çözmek,çevresel krizlere adapte olma
	Kaynak Dağıtma	Kaynakların kimlere dağıtılacağına karar verme,program ve bütçe önceliklerini belirlemek
	Müzakerecilik	Sendika,satış, satın alama ve bütçe kontratlarının müzakerelerinde bölümlerini temsil etme ve departman çıkarlarını savunma

Kaynak:Yönetim ve Organizasyon., Prof Dr. Erol Eren

**Tablo 7: Yönetici rolleri ve bunlara ilişkin faaliyetler**

### 1.1.3.Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Genel olarak yönetici, işletmedeki işleri yönetmeden sorumlu ve mahiyetindeki sorumlu kişiler vasıtasıyla amaçlara uygun olarak işleri yapan kişi olarak tanımlanır. Bir tanıma göre yönetici, kârı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmetleri üretmek için üretim unsurlarının alımını yapan veya yaptıran, bunları belirli ihtiyaçları doyumak amacına yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu alan kişidir. Diğer bir tanıma göre yönetici, emeğin karşılığı olan ücret, prim veya kârdan pay olarak işletmeyi belirlenen amaçlara ulaştırmaya çalışan kişidir.

Profesyonel denildiğinde, meslek haline gelmiş uğraş ve bu alanda uygulayıcı olan ya da mesleğinde uzmanlaşan kişi anlaşılmaktadır. Robert Schemel profesyonelliğin, kabul edilen standartlara göre hareket etme, iş ortamına uygun giyinme ve diğer kişilerle olan ilişkilerde yeterince saygılı davranma gibi davranışsal

boyutuna da vurgu yapar. Bu doğrultuda profesyonel yönetici, yönetim alanında özel bilgi ve profesyonelliğe sahip olan, yönetim isini meslek edinmiş tecrübeli kişi olarak tanımlanabilir. Bu tanımlamalar ile birlikte bir kimsenin gerçek anlamda profesyonel statüsüne sahip olabilmesi için saptanmış altı özellik bulunmaktadır;

- **Uzmanlık;** Soyut bilgi ile uğrasan bir kurumdan uzun bir süre uzmanlık eğitimi alınması,
- **Özerklik;** Problemlerin incelenmesi ve çözüm yollarının seçiminde özgür olma hakkına sahiplik,
- **İşe Kendini Adama;** Kişinin seçtiği uzmanlık dalında çalışırken gereken kurallara kesin ilgi ve bağlılığı,
- **Kimliklendirme;** Meslekle ilişkili derneklere katılma veya dışarıdan referans bulma yoluyla, kendini meslekle kimliklendirme,
- **Ahlak;** Hizmetin, kendi çıkarını düşünmeden ve müşteri ile duygusal bağ kurmadan icrası,
- **Standartlar;** Meslektaş profesyonellere tutumlarının düzene sokulmasında yardımcı olmak için çalışma.<sup>88</sup>

### 1.2.Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin Önemi

Küreselleşen dünyada ve globalleşen ortamda teknolojik değişimler ve değişen yönetim anlayışı içerisinde profesyonel yönetici bu değişen koşullar karşısında kendini yenilemek zorundadır. Çünkü profesyonel yönetici için yeterli başarı seviyesi olmayıp, yaptığı iş bir çeşit açık uçlu bir iş olmaktadır. Profesyonel yöneticinin ne zaman başarılı olacağı bilinmeyebilir.,bundan dolayı herhangi bir yanlışı sonucu bütün organizasyonun etkinliğini ve kişisel olarak kendi mesleki kariyerini zedeleme tehlikesi ile karşı karşıyadır. Bu nedenle profesyonel yönetici sürekli yönetim ile yoğunlaşmalı, hiçbir zaman başarıya ulaştığını düşünmemeli yani

---

<sup>88</sup> Arslan,E.T.,a.g.e.syf.71

mevcut başarıyla yetinmemelidir. Günümüz aile işletmelerinde profesyonel yöneticiliğin önemi bilindiğinden aile bireylerinden oluşan üst düzey yöneticilerin profesyonel yönetici vasıflarına sahip olduğu görülmektedir.

Aile bireylerinden yönetici kademesinde görev alacak oğul, damat, kız, torun, vb. yöneticilerin işletme eğitimi almaları veya bu konuda uzmanlaşacak bir eğitim (bu eğitim genellikle yurt dışında ve bazı gelişmiş üniversitelerin belli dönemlerde açmış oldukları yöneticilik programları ile ilgili eğitim) görmüş olmaları tercih edilmektedir. Bu tür yöneticilere büyük aile işletmelerinde sıkça rastlamak mümkündür.

Yönetim Geliştirme Merkezinde yapılan bir araştırmada profesyonel yöneticilik ve etkin yönetici için şu görüşler belirtilmiştir. “Vizyonu, misyonu ve isahlaklı olan yönetici hangi isim altında olursa olsun başarılı yöneticidir. Bu görüşü teyit eden bir başka görüş ise çağdaş yöneticilik akımlarının anahtar kavramının “vizyon” olduğu belirtilmektedir.

Vizyon sahibi olanlar yani geleceğe bakabilenler ve gelecek günleri hissedenler, rekabet güçlerini arttırıp, oyunun kurallarını ortaya koyma imkanına kavuşacaktır. Başkasına ulaşılmaz gelen amaçları, yöneticiye normal bir hedef gibi gösteren vizyonun, yöneticilere moral ve güç vereceği ekip elemanlarınca paylaşılmasının ise üreticiliği en üst düzeye çıkaracağı söylenmektedir.

Ülkemizin önde gelen sanayici ve girişimcilerinden Sakıp Sabancı, işletmelerin büyüüp gelişmesi için profesyonel yöneticiliğin önemini şu şekilde belirtmektedir; “Müesseseleşme veya kurumsallaşma devamlılığın temel şartıdır. Bunun yanında sermayedar yani girişimci ile profesyonel yöneticinin bütünleşmesi dünyadaki gelişmelerin, ilerlemelerin işletmelerde uygulanmasını kolaylaştırır.

Ülkemizin önde gelen sanayici ve girişimcilerinden, Vehbi Koç ise profesyonel yöneticiliğin önemini şu şekilde belirtmektedir. “Yönetimde başarılı olabilmek için iyi bir ekibin oluşturulması nasıl gerekli ise, profesyonellerinde bu konudaki çalışmalarından yararlanmak gerekmektedir. İşlerin yönetiminde, sermaye

sahibinin salt baskısı ne kadar tehlikeli ise, bütünüyle profesyonel yöneticilere bırakılan işletmelerin geleceğinin de tehlikeye gireceğine inanmaktadır.

Koç, bu yüzden aile fertleri ile profesyonel yöneticilerin karşılıklı güven ve saygıya dayanan bir işbirliği içinde bulunmalarını, sermayeyi teşkil eden kişilerin yalnızca prensip kararlarının alınmasında etkili olmasını, kararların uygulanmasının ise yöneticilere bırakılması gerektiğini belirtmiştir. Profesyonel bir yöneticinin yaptığı işi sorumluluk duyarak sevebilmesi için, yetki ile donatılması, uyumlu bir iş ortamı içinde bulunması, işyerine güven duyması ve maddi rahatlık içinde olması gerektiğini belirtmiştir.

Sonuç olarak günümüz ekonomik gelişmeleri ve modernleşme arttıkça, aile işletmelerinde de yönetici konumundaki kişilerin bu gelişmelere uyum gösterebilecek vizyon sahibi, yöneticiliği meslek olarak seçen profesyonel yöneticiler olmaları zarureti ortaya çıkmıştır denilebilir.<sup>89</sup>

Aile şirketlerinde, aile üyesi olan yöneticiler, genelde şirketi aile birlik-beraberliğini ve aile gelirinin sürekliliğinin sağlandığı bir araç olarak görmekte ve şirkete karşı duygusal bir bağ geliştirmektedirler. Ancak aile üyesi olmayan yöneticiler için şirket, sadece emeklerinin karşılığını aldıkları ve sosyal statü elde ettikleri bir araçtır ve şirkete karşı duygusal bir bağlılıkları söz konusu değildir. Dolayısıyla daha objektif bir değerlendirme yapabilmekte ve şirketteki uygulamaları diğer şirketteki uygulamalarla mukayese edebilmektedirler.<sup>90</sup>

Bu bağlamda, şirkette profesyonel yönetici istihdam etmenin şirket için, her şeyden önce piyasa şartları doğrultusunda rasyonel kararlar alma ve gerekli değişiklikleri gerçekleştirme açısından gerekli olduğu söylenebilir.

---

<sup>89</sup> Bakan,İ.,-Güven,M.,-Büyükmüşe,T.,”Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğın Önemi”, 1.Aileİşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı,İstanbul,2004,syf 307

<sup>90</sup> Alayoğlu,N.,a.g.e.syf.84

### **1.3. Profesyonel Yöneticilerin Aile Şirketlerinde Karşılaştığı Sorunlar**

Aile işletmelerinde aile bireyleri genellikle işletmelerin hem sahibi hem de yöneticileri konumundadırlar. Bu işletmelerde işletmenin sahipleri çoğu zaman teknik beceri, bilgi birikimi ve deneyim isteyen bazı önemli konularda yeterli ehliyet ve bilgiye sahip olmayabilirler. Bu durumda söz konusu aile işletmelerinde profesyonel yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Bununla beraber profesyonel yöneticiler; işletme fonksiyonlarını oluşturan pazarlama, finans, reklam, muhasebe, hukuk, insan kaynakları ve eğitim konularında pratik ve teorik bilgilere sahip olduklarından genellikle işletmenin büyümesinde ve kurumsallaşmasında büyük önem taşımaktadırlar.

Profesyonel yöneticiler işletme ile ilgili kararların alınmasında, karar alan konumundan ziyade, alınan kararları uygulayan kişi konumundadırlar. Bu durum profesyonel yöneticileri alınmasında söz sahibi olmadıkları kararları uygulama durumunda bırakmıştır. Bu ise kararların uygulanması aşamasında bazı zorlukların yaşanmasına yol açmaktadır.

Profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinde karşılaştıkları diğer önemli bir sorun ise; yeterli oranda yönetsel bilgiye sahip olmayan girişimcilerle yönetsel faaliyetlerde bulunma zorunluluğudur

Aile değerlerinin öne çıktığı ve hâkimiyetin tamamen girişimcinin elinde bulunduğu, kuralları katı ve esnek olmayan bazı aile işletmelerinde uzun süreli profesyonel yönetici olarak çalışabilmek oldukça zordur. Bu tip işletmelerde söz konusu yöneticilerin uzun süreli çalışmalarını bir takım profesyonellik kriterlerinin göstergesi olan bağımsız çalışması ve bilgi, beceri ve deneyimlerini uygulayabilme yeteneklerinin kaybolmasına neden olabilmektedir.

Aile şirketlerinde genel olarak insana yeterli düzeyde yatırım yapılmamaktadır.

Organizasyon seması, görev tanımları ve yetki ve sorumluluk dengesi genel olarak yoktur. İş gücü devir oranı yüksektir.

Çalışanlar ve sahipler arasında "biz" ve "onlar" ayrımı vardır. Kurum sahipleri genellikle kendilerini daha deneyimli, bilgili, zeki ve isi daha fazla biliyor gördüklerinden profesyonel yöneticiler bu işletmelerde çalışırken is tatminleri ve motivasyonları düşük olur.

İşletme sahipleri raporlara, eğitime kısaca işin tüm bileşenlerine yeterince duyarlı olmayıp sadece üretim ve satıştan zevk aldıklarından sistemin tamamını görmekte zorlanırlar. Bu zorluğu asarak rapor üzerinden hâkimiyet kuramadıklarından da kendilerince kilit birimlere aileden birilerini yerleştirme gereği duyarlar.

Aile şirketlerinde yönetim diğer işletme yönetimlerinden ciddi farklılıklar göstermektedir. Her şeyden önce aile şirketleri sahipleri birer yönetici olarak yeterliliklerini, eksikliklerini tanımalıdırlar. Aile şirketlerinde patronların her birinin ayrıca bir patronluk yapması, birbirleri ile yarışması, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, gereksiz tartışmalar, işler iyi olsa da kötüye gidisin göstergeleridir. Ne olursa olsun lider belli olmalıdır. Liderin öncelikle aile içi dengeyi kurması, kararların ortak biçimde alınmasını ve aile içi adaleti sağlaması önemlidir. Aile işletmelerinin başarısında aile liderlerinin önemli derecede etkinliği söz konusu olmakla birlikte, işletme sahipleri yönetim alanındaki eksikliklerinin de farkında olarak gerektiğinde, liderliği profesyonellere devredebilmeli ve kurumsallaşmasını sağlayabilmelidirler.

Aile şirketlerinin gelecekte başarısı için yöneticilerin aşağıdaki hususlara dikkat etmeleri gerekir. Aile bireyleri, şirket ve ailenin birbirinden farklı olduğunun ayırmasına varmalı ve aradaki dengeyi kurabilmelidir.

Profesyonel yöneticiler servetin yönetimi ile şirketin yönetiminin birbirinden ayrı kavramlar olduğunun farkına varmalı ve benimsemelidir, Şirkete, disiplin ve organizasyonun var olduğu profesyonel bir kimlik kazandırılmalıdır, Yönetim üstün

nitelikli profesyonelleri ise alıp motive edebilmeli, onlara görevlerini başarı ile yerine getirebilmeleri için özgürlük alanları tanınmalıdır.

Aile bireyleri yöneticileri "dışarıdan gelenler" olarak değil, takımın bir üyesi olarak benimsemelidir. Liderlik kurumsallaştırılmaya çalışılmalıdır

Aile ve şirket içinde iletişim açık, iki taraflı ve yoğun olarak gerçekleştirilmelidir

Ailenin şirket içindeki rolü ve yönetim biçimi açıkça belirlenmelidir. Aile içi geçimsizlikler ise taşınmamalıdır

Bağımsız olarak çalışan ve üst yönetime destek veren bir yönetim kurulu oluşturulmalıdır. Yalnızca kısa vadeli günlük planlar değil uzun vadeli planlar yapılmalı, uzun vadede kar hedeflenmelidir.

Şirket sahibi, aile bireyleri yönetimde yetersiz kaldığında bu durum anında teşhis edilip, gerekli önlemler alınmalıdır. İş uzmanına bırakılmalıdır. Bütün bu koşulları yerine getirebilen bir aile şirketi kurumsal bir nitelik kazanacak ve böylece sürekliliğini sağlayabilecektir.<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> Bakan,İ.,-Güven,M.,-Büyükmüşe,T.,a.g.e. .,"Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi", 1.Aileİşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı,İstanbul,2004,syf 312

## V. BÖLÜM

### PROFESYONEL YÖNETİCİLERİN AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASINA ETKİSİ: BİR UYGULAMA

#### 1.Araştırmanın Konusu ve Problemi

Bu araştırma ile aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma üzerinde ne kadar etkisi olduğunun cevabı aranmıştır.

#### 2.Araştırmanın Amacı ve Sınırları

Bu çalışmanın amacı, profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde kurumsallaşma üzerine etkisini etkileyen faktörlerin neler olduğunu araştırmaktır. Bu çalışma İstanbul İkitelli Organize Sanayi Bölge'sindeki Aile şirketi olma özelliği taşıyan şirketler deki yönetici konumundaki kişilerle yapılmıştır.

#### 3.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için gerekli veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırma için gerekli veriler yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Yüz yüze anket yöntemi cevaplama oranının yüksek olması ve çok soru sorulmasına imkân verilmesi yönünden tercih edilmiştir. Anket formunda şirket yetkililerine, Şirket yapısı ile ilgili, Örgüt kültürü ile ilgili, Profesyonel yönetici ile ilgili sorular sorulmuştur. İkitelli Organize Sanayi Bölge'sinde 40 şirkette anket uygulaması yapılmıştır.

Uygulanan ankette 39 soru sorulmuştur. Anket, anketi uygulayan ile uygulanan şirket yetkilileri arasında yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Anket sorularına şirket yetkililerinin daha tarafsız cevap vermelerini sağlamak amacıyla ankette isim sorulmamıştır. Anketin uygulandığı şirketler çeşitli sektörlerden seçilerek, genel görüş oluşturulmaya çalışılmıştır.



#### **4.Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme**

Profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinin kurumsallaşmasına etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmamızda toplam 39 soru sorulmuştur.

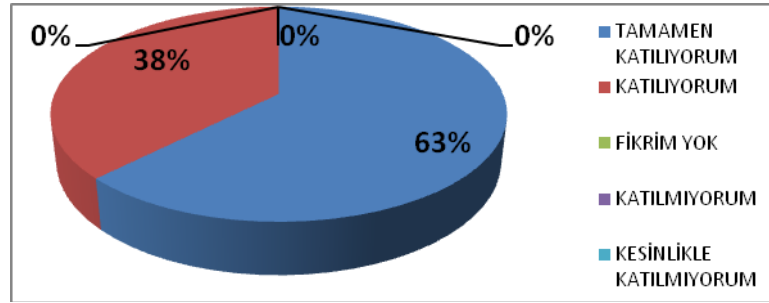
Şirket yetkililerine şirket yapısı ile ilgili, Örgüt kültürü ile ilgili ve Profesyonel yöneticilerle ilgili sorular sorularak profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde kurumsallaşmaya etkisinin değerlendirilmesi amacıyla bu anket çalışması yürütülmüştür.

Araştırma sonuçları sayesinde Aile şirketleri ile ilgili önemli bulgular elde edilmiştir. Şirket yetkililerinin kurumsallaşmayı önemsedikleri ve dikkate aldıkları unsurlar saptanmıştır.

## Frekans Tabloları

**Tablo1: Aile şirketlerinde şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir misyon ifadesinin olmasına katılım durumu**

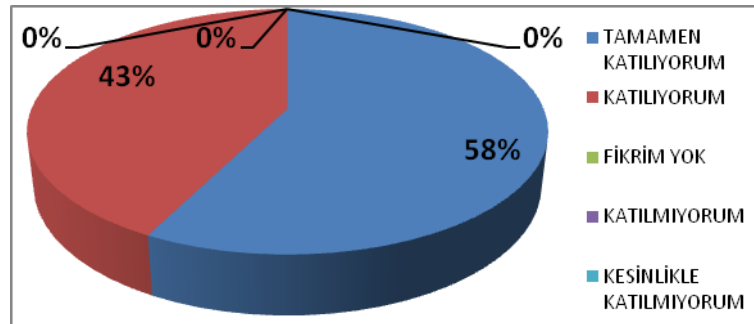
Soru No	Şirket Yapısı İle İlgili		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
1	Şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir misyon ifadesi vardır.	Frekans	25	15	0	0	0	40
		Yüzde	63%	38%	0%	0%	0%	100%



Aile şirketlerinde şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir misyon ifadesinin olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %63 'ü tamamen katılıyorum, %38'i katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo2: Aile şirketlerinde şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir vizyon ifadesinin olmasına katılım durumu**

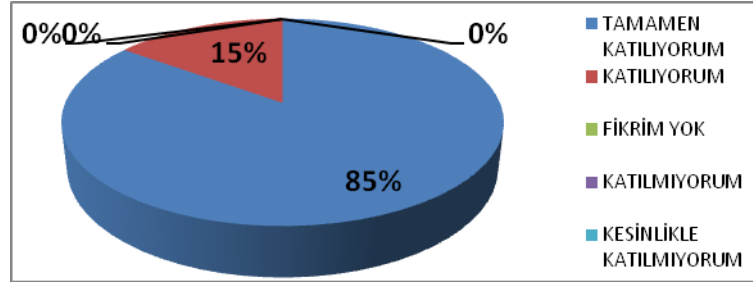
Soru No	Şirket Yapısı İle İlgili		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
2	Şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir vizyon ifadesi vardır.	Frekans	23	17	0	0	0	40
		Yüzde	58%	43%	0%	0%	0%	100%



Aile şirketlerinde şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir vizyon ifadesinin olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %58 'i tamamen katılıyorum, %43'ü katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo3: Aile şirketlerinde şirketin yönetim tarafından belirlenen bir şirket imajının olmasına katılım durumu**

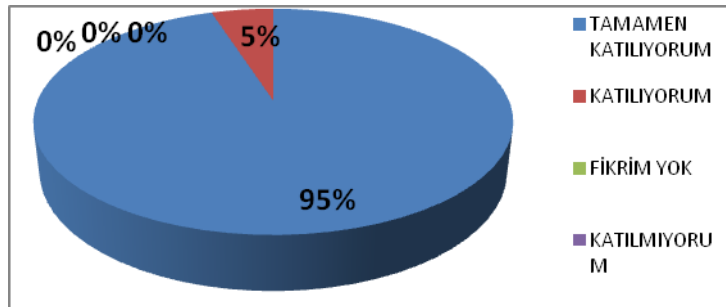
Soru No	Şirket Yapısı İle İlgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
3	Şirketin yönetim tarafından belirlenen bir şirket imajı vardır.	Frekans	34	6	0	0	40
		Yüzde	85%	15%	0%	0%	0%



Aile şirketlerinde şirketin yönetim tarafından belirlenen bir şirket imajının olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %85 'i tamamen katılıyorum, %15'ü katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo4: Aile şirketlerinde, şirkette kurumu sembolize eden herkes tarafından bilinen ortak bir sembol/işaret/logo olmasına katılım durumu**

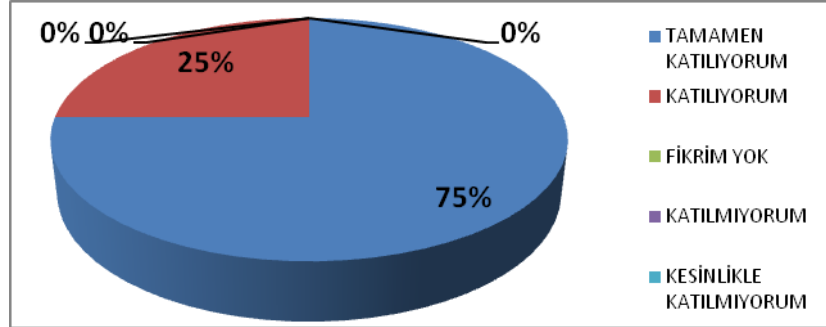
Soru No	Şirket Yapısı İle İlgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
4	Şirkette, kurumu sembolize eden herkes tarafından bilinen ortak bir sembol/işaret/logo vardır.	Frekans	38	2	0	0	40
		Yüzde	95%	5%	0%	0%	0%



Aile şirketlerinde kurumu sembolize eden herkes tarafından bilinen ortak bir sembol/işaret/logo olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %95 'i tamamen katılıyorum, %5'i katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo5: Aile şirketlerinde,şirkette açık ve net olarak hazırlanmış,herkes tarafından bilinen bir organizasyon şeması olmasına katılım durumu**

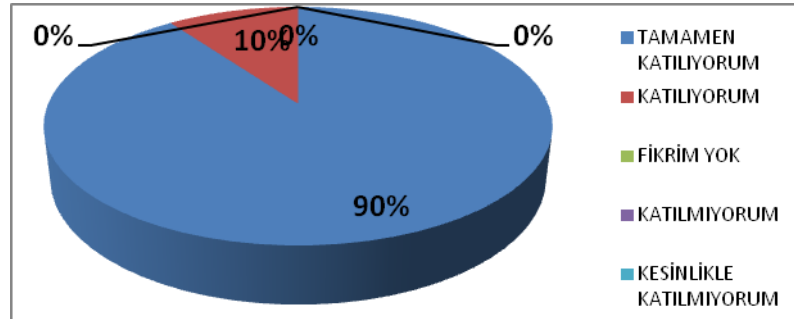
Soru No	Şirket Yapısı İle İlgili		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
5	Şirkette açık ve net olarak hazırlanmış,herkes tarafından bilinen bir organizasyon şeması vardır.	Frekans	30	10	0	0	0	40
		Yüzde	75%	25%	0%	0%	0%	100%



Aile şirketlerinde şirkette açık ve net hazırlanmış,herkes tarafından bilinen bir organizasyon olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %75 'i tamamen katılıyorum, %25'i katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo6: Aile şirketlerinde,şirkette açık ve net olarak hazırlanmış,herkes tarafından bilinen iş tanımları olmasına katılım durumu**

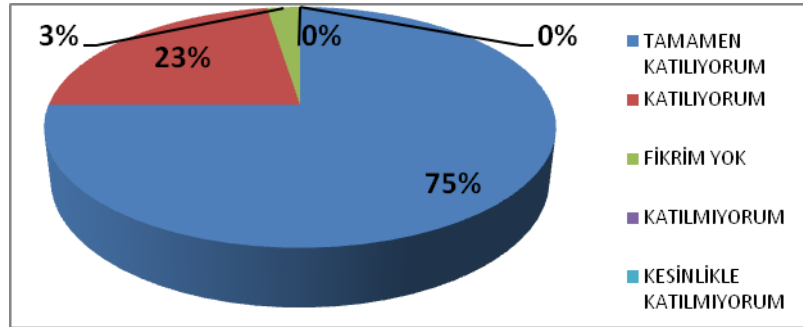
Soru No	Şirket Yapısı İle İlgili		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
6	Şirkette açık ve net olarak hazırlanmış ,herkes tarafından bilinen iş tanımları mevcuttur.	Frekans	36	4	0	0	0	40
		Yüzde	90%	10%	0%	0%	0%	100%



Aile şirketlerinde açık ve net hazırlanmış,herkes tarafından bilinen iş tanımlarının olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %90 'ı tamamen katılıyorum, %10'u katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo7: Aile şirketlerinde, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası olmasına katılım durumu**

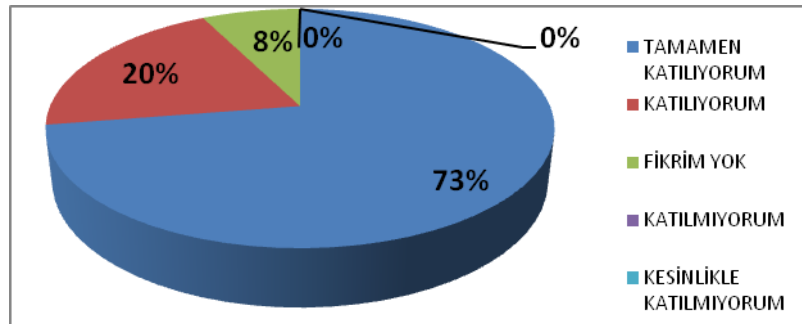
Soru No	Şirket Yapısı İle İlgili		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
			7	Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası vardır.	Frekans	30	9	1
		Yüzde	75%	23%	3%	0%	0%	100%



Aile şirketlerinde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %75 'i tamamen katılıyorum, %23'ü katılıyorum, %3'ü fikrim yok şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo8: Aile şirketlerinde, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerlendirme politikası olmasına katılım durumu**

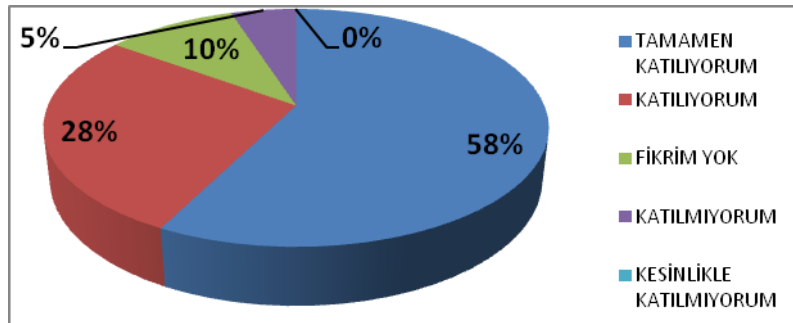
Soru No	Şirket Yapısı İle İlgili		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
			8	Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerlendirme politikası mevcuttur.	Frekans	29	8	3
		Yüzde	73%	20%	8%	0%	0%	100%



Aile şirketlerinde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerlendirme politikası olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %73 'ü tamamen katılıyorum, %20'si katılıyorum, %8'ü fikrim yok şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo9: Aile şirketlerinde,açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir ücret politikası olmasına katılım durumu**

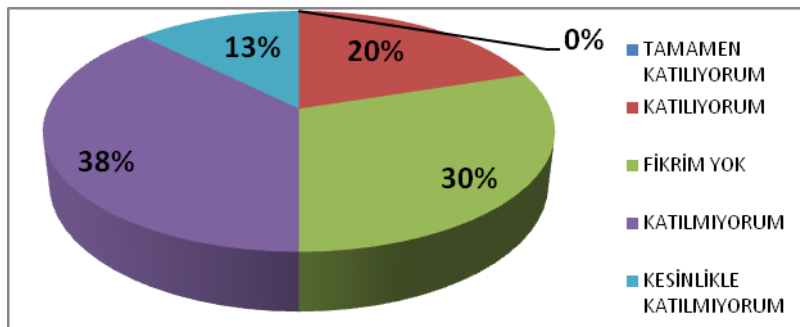
SoruNo	Şirket Yapısı İle İlgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM	
9	Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir ücret politikası vardır.	Frekans	23	11	4	2	0	40
		Yüzde	58%	28%	10%	5%	0%	100%



Aile şirketlerinde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir ücret politikası olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %58 'i tamamen katılıyorum, %28'i katılıyorum,%10'u fikrim yok ,%5'i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo10: Aile şirketlerinde,aile bireyleri tarafından bilinen bir plan ve stratejik plana sahip olma katılım durumu**

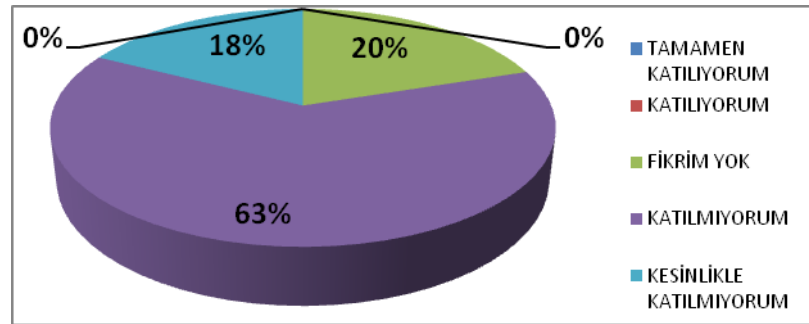
Soru No	Şirket Yapısı İle İlgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM	
10	Şirket,aile bireyleri tarafından bilinen bir plan ve stratejik plana sahiptir.	Frekans		8	12	15	5	40
		Yüzde	0%	20%	30%	38%	13%	100%



Aile şirketlerinde aile bireyleri tarafından bilinen bir plan ve stratejik plana sahip olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %20 'si katılıyorum, %30'u fikrim yok,%38'si katılmıyorum ,%5'i kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo11: Aile şirketlerinde,karar alma sürecini aileden olan olmayan yöneticiler birlikte etkilemesine katılım durumu**

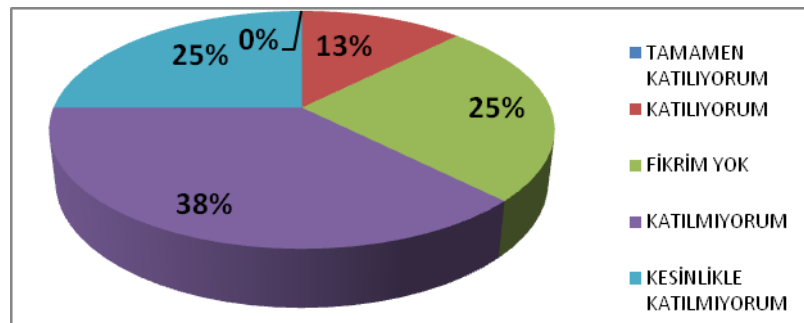
Soru No	Şirket Yapısı İle İlgili		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
			11	Şirkette karar alma sürecini aileden olan olmayan yöneticiler birlikte etkiler.	Frekans			8
		Yüzde	0%	0%	20%	63%	18%	100%



Aile şirketlerinde karar alma sürecini aileden olan olmayan yöneticilerin birlikte etkileme durumuna katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %20'si fikrim yok,%63'ü katılmıyorum ,%7'i kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo12: Aile şirketlerinde,şirkette nitelikli aile üyesi mevcut değilse profesyonel yöneticiler istihdam edilmesine katılım durumu**

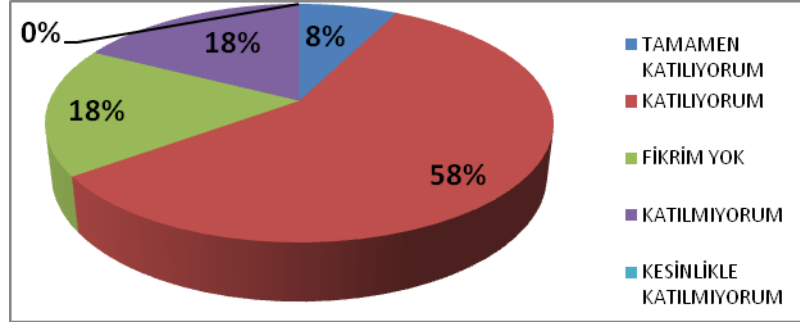
Soru No	Şirket Yapısı İle İlgili		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
			12	Şirkette, nitelikli aile üyesi mevcut değilse profesyonel yöneticiler istihdam edilir.	Frekans		5	10
		Yüzde	0%	13%	25%	38%	25%	100%



Aile şirketlerinde nitelikli aile üyesi mevcut değilse profesyonel yönetici istihdam edilme durumuna katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %13'ü katılıyorum,%25'i fikrim yok,%38'i katılmıyorum ,%25'i kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo13: Aile şirketlerinde,şirket içi eğitim olmasına katılım durumu**

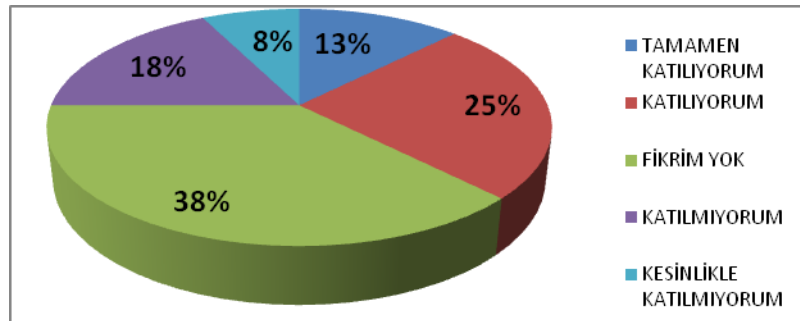
Soru No	Şirket Yapısı İle İlgili		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
13	Şirket içi eğitim vardır.	Frekans	3	23	7	7	0	40
		Yüzde	8%	58%	18%	18%	0%	100%



Aile şirketlerinde şirket içi eğitim olması durumuna katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %8'i tamamen katılıyor,%58'i katılıyor,%18'i fikrim yok,%18'i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo14: Aile şirketlerinde,aile anayasası olmasına katılım durumu**

Soru No	Şirket Yapısı İle İlgili		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
14	Aile anayasası vardır.	Frekans	5	10	15	7	3	40
		Yüzde	13%	25%	38%	18%	8%	100%

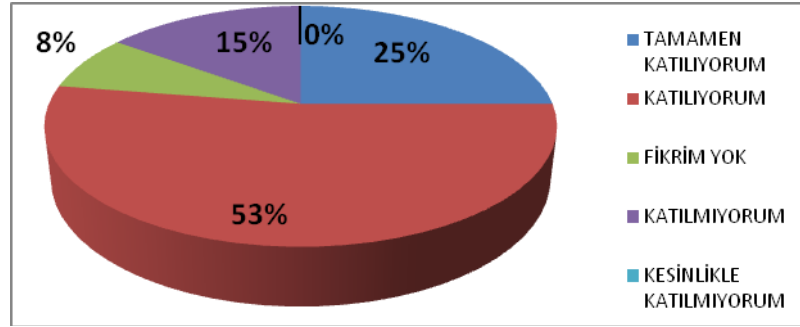


Aile şirketlerinde aile anayasası olması durumuna katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %13'ü tamamen katılıyor,%25'i katılıyor,%38'i fikrim yok,%18'i katılmıyorum,%8'i kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.



**Tablo15: Aile şirketlerinde,kariyer yolu ve açık ne net oluşuna katılım durumu**

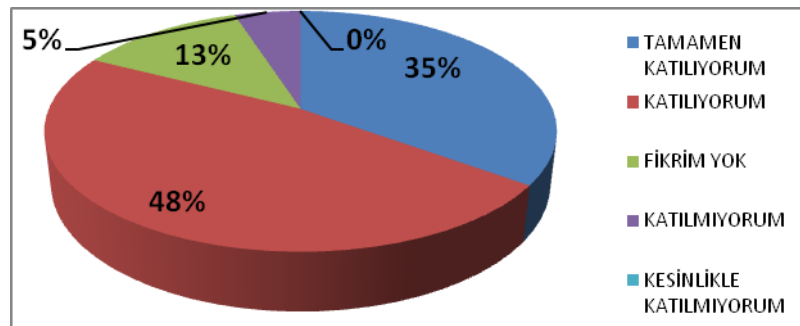
Soru No	Şirket Yapısı İle İlgili		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
15	Şirkette kariyer yolu açık ve nettir.	Frekans	10	21	3	6	0	40
		Yüzde	25%	53%	8%	15%	0%	100%



Aile şirketlerinde kariyer yolunun açık ve net oluşuna katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %25'i tamamen katılıyorum,%53'ü katılıyorum,%8'i fikrim yok,%15'i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo16: Aile şirketlerinde,her aşamada kalite kontrolü olmasına katılım durumu**

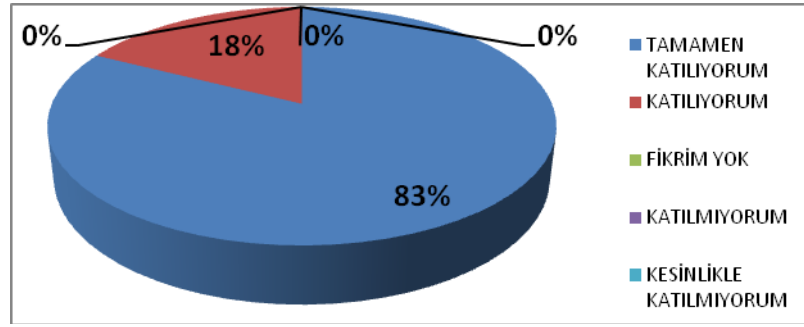
Soru No	Şirket Yapısı İle İlgili		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
16	Şirkette her aşamada kalite kontrolü vardır	Frekans	14	19	5	2	0	40
		Yüzde	35%	48%	13%	5%	0%	100%



Aile şirketlerinde her aşamada kalite kontrolünün oluşuna katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %35'i tamamen katılıyorum,%48'ü katılıyorum,%13'ü fikrim yok,%5'i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo17: Aile şirketlerinde,işletme adı ve logosu bulunan belgelerin okunaklı ve dikkat çekici olmasına katılım durumu**

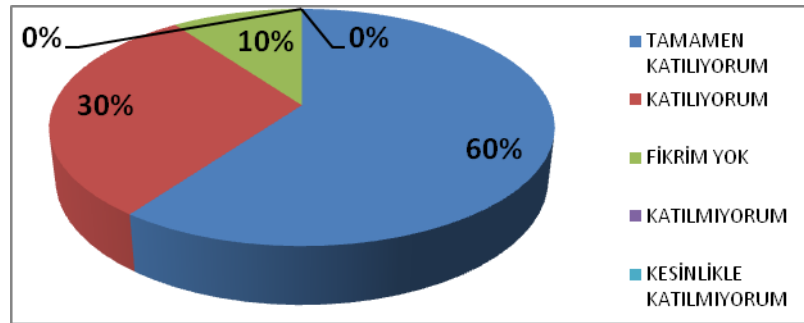
Soru No	Örgüt kültürü ile ilgili		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
17	Şirkette işletme adı ve logosu bulunan belgeler okunaklı ve dikkat çekicidir.	Frekans	33	7	0	0	0	40
		Yüzde	83%	18%	0%	0%	0%	100%



Aile şirketlerinde işletme adı ve logosu bulunan belgelerin okunaklı ve dikkat çekici oluşuna katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %83'ü tamamen katılıyorum,%18'i katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo18: Aile şirketlerinde,yönetimin aile değerleri ve inançlarından etkileniyor olmasına katılım durumu**

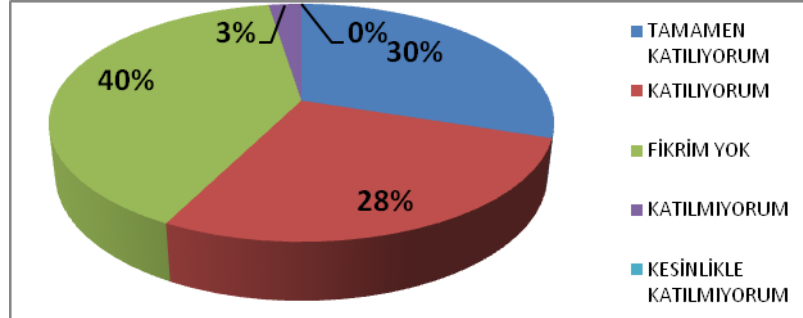
Soru No	Örgüt kültürü ile ilgili		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
18	Yönetim, aile değerleri ve inançlarından etkilenir.	Frekans	24	12	4	0	0	40
		Yüzde	60%	30%	10%	0%	0%	100%



Aile şirketlerinde yönetimin aile değerleri ve inançlarından etkileniyor oluşuna katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %60'ı tamamen katılıyorum,%30'i katılıyorum,%10'u fikrim yok şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo19: Aile şirketlerinde, çalışanların fikirlerinin önemli olmasına katılım durumu**

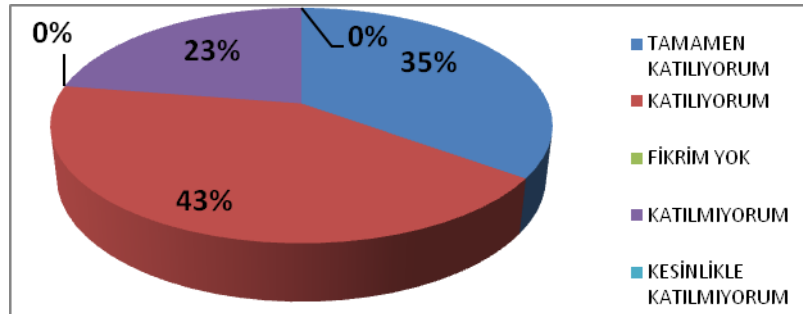
Soru No	Örgüt kültürü ile ilgili		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
19	Çalışanların fikirleri önemlidir.	Frekans	12	11	16	1	0	40
		Yüzde	30%	28%	40%	3%	0%	100%



Aile şirketlerinde çalışanların fikirlerinin önemli oluşuna katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %30'u tamamen katılıyor, %28'i katılıyor, %40'u fikrim yok, %3'ü katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo20: Aile şirketlerinde, şirketin en değerli kaynağının insan olmasına katılım durumu**

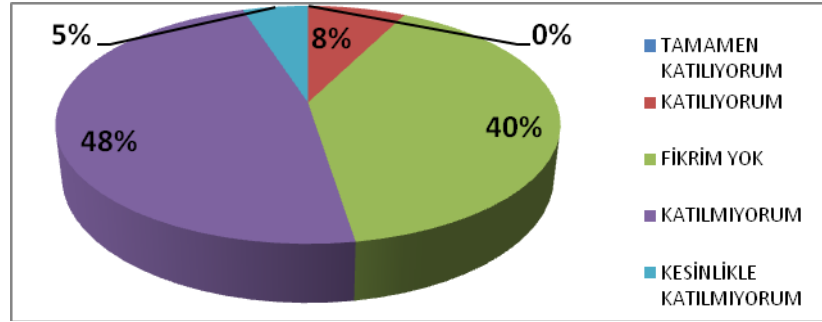
Soru No	Örgüt kültürü ile ilgili		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
20	Şirketin en değerli kaynağı insandır.	Frekans	14	17	0	9	0	40
		Yüzde	35%	43%	0%	23%	0%	100%



Aile şirketlerinde şirketin en değerli kaynağının insan olmasına katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %35'i tamamen katılıyor, %43'ü katılıyor, %23'ü katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo21: Aile şirketlerinde,yazılı ödül ve ceza sisteminin olmasına katılım durumu**

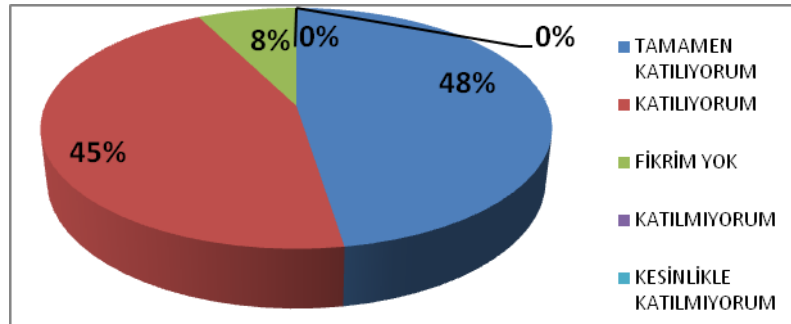
Soru No	Örgüt kültürü ile ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
21	Şirkette yazılı ödül ve ceza sistemi vardır.	Frekans	3	16	19	2	40
		Yüzde	0%	8%	40%	48%	5%



Aile şirketlerinde şirkette yazılı ödül ve ceza sisteminin olmasına katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%80'ü katılıyor,%40'ı fikrim yok,%48'ü katılmıyorum,%5'i kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo22: Aile şirketlerinde,departmanlar arası yazılı bilgi akış formlarının olmasına katılım durumu**

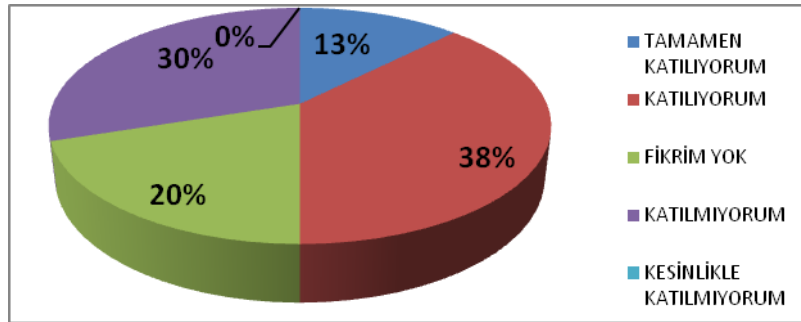
Soru No	Örgüt kültürü ile ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
22	Şirkette departmanlar arası yazılı bilgi akış formları vardır.	Frekans	19	18	3	0	40
		Yüzde	48%	45%	8%	0%	0%



Aile şirketlerinde departmanlar arası yazılı bilgi akış formlarının olmasına katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%48'i tamamen katılıyor,%45'i katılıyor,%8'i fikrim yok şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo23: Aile şirketlerinde,şirketin işleri örgüt şemasına uyarak işlemesine katılım durumu**

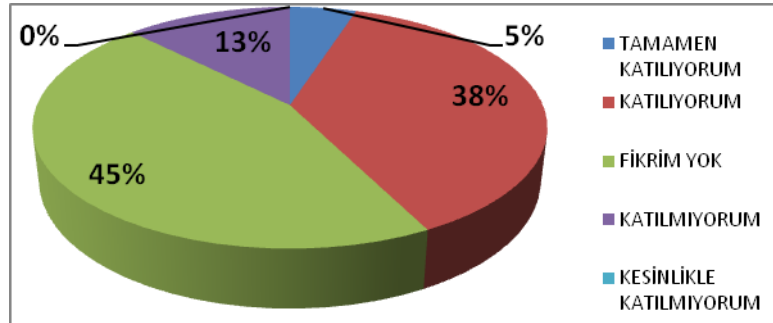
Soru No	Örgüt kültürü ile ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM	
23	Şirketin işleri örgüt şemasına uyarak işlemektedir.	5	15	8	12		40	
		Yüzde	13%	38%	20%	30%	0%	100%



Aile şirketlerinde şirketin işleri örgüt şemasına uyarak işlemesine katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%13'ü tamamen katılıyor,%38'i katılıyor,%20'si fikrim yok,%30'u katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo24: Aile şirketlerinde,şirket çalışanlarının ortak bir kültür yaratacağı organizasyonları destekliyor olmasına katılım durumu**

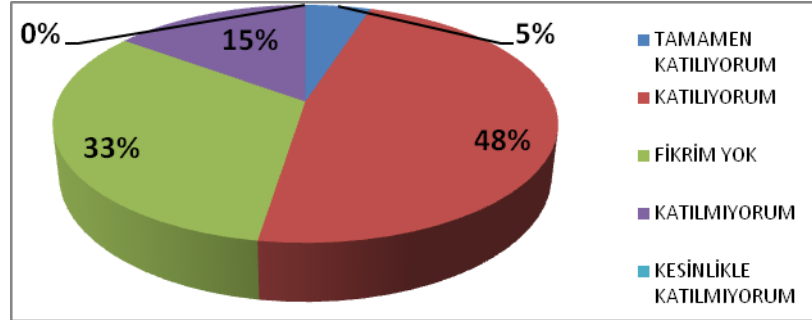
SoruNo	Örgüt kültürü ile ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM	
24	Şirket, çalışanları ortak bir kültür yaratacağı organizasyonları desteklemektedir.	2	15	18	5		40	
		Yüzde	5%	38%	45%	13%	0%	100%



Aile şirketlerinde şirket çalışanlarının ortak bir kültür yaratacağı organizasyonları destekliyor olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%5'i tamamen katılıyor,%38'i katılıyor,%45'i fikrim yok,%13'u katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo25: Aile şirketlerinde, ücret ve terfi sisteminin performansa göre yapılıyor olmasına katılım durumu**

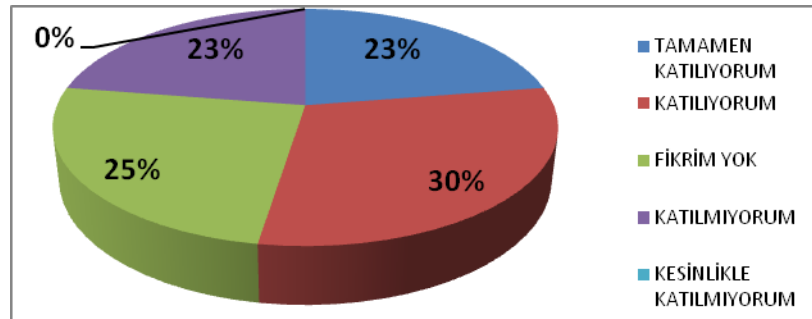
Soru No	Örgüt kültürü ile ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
25	Ücret ve terfi sistemi performansa göre yapılmaktadır.	2	19	13	6	0	40
		5%	48%	33%	15%	0%	100%



Aile şirketlerinde ücret ve terfi sisteminin performansa göre yapılıyor olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%5'i tamamen katılıyor ,%48'i katılıyor ,%33'ü fikrim yok ,%15'u katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo26: Aile şirketlerinde, kurum içinde biz duygusunun olmasına katılım durumu**

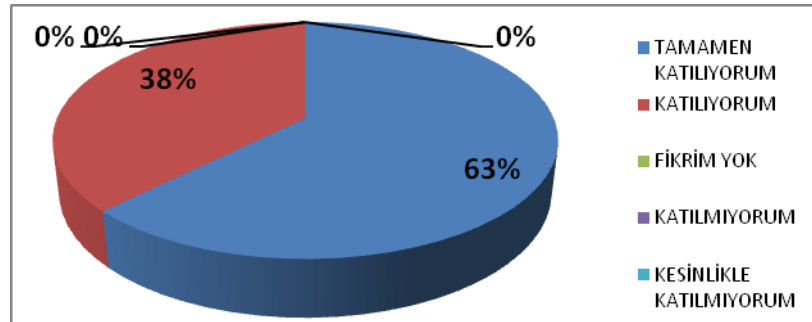
Soru No	Örgüt kültürü ile ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
26	Kurum içinde biz duygusu vardır.	9	12	10	9	0	40
		23%	30%	25%	23%	0%	100%



Aile şirketlerinde kurum içinde biz duygusunun olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%23'ü tamamen katılıyor ,%30'u katılıyor ,%25'i fikrim yok ,%23'ü katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo27: Aile şirketlerinde,profesyonel yöneticinin yetki ve sorumluluklarının belli olmasına katılım durumu**

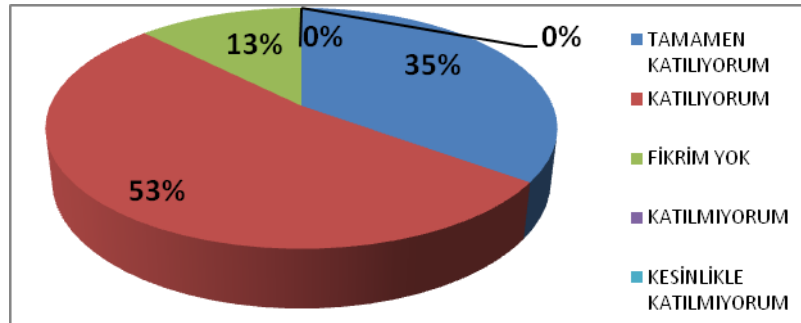
Soru No	Profesyonel yöneticilerle ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM	
27	Profesyonel yöneticinin yetki ve sorumlulukları bellidir.	Frekans	25	15	0	0	0	40
		Yüzde	63%	38%	0%	0%	0%	100%



Aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin yetki ve sorumluluklarının belli olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%63'ü tamamen katılıyorum,%38'i katılıyorum, şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo28: Aile şirketlerinde,profesyonel yöneticinin kararlarının yöneticinin fikri sorulmadan değiştirilemez olmasına katılım durumu**

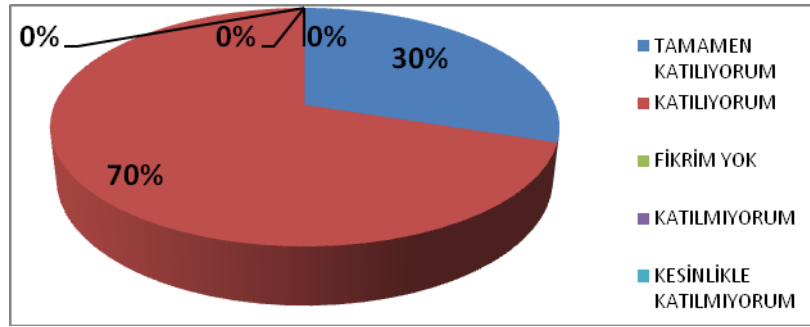
Soru No	Profesyonel yöneticilerle ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM	
28	Profesyonel yöneticinin kararları yöneticinin fikri sorulmadan değiştirilemez.	Frekans	14	21	5	0	0	40
		Yüzde	35%	53%	13%	0%	0%	100%



Aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin kararlarının yöneticinin fikri sorulmadan değiştirilemez olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%35'i tamamen katılıyorum,%53'ü katılıyorum, %13'ü fikrim yok şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo29: Aile şirketlerinde,profesyonel yöneticinin görev yükü ve aldığı ücretin arasında denge olmasına katılım durumu**

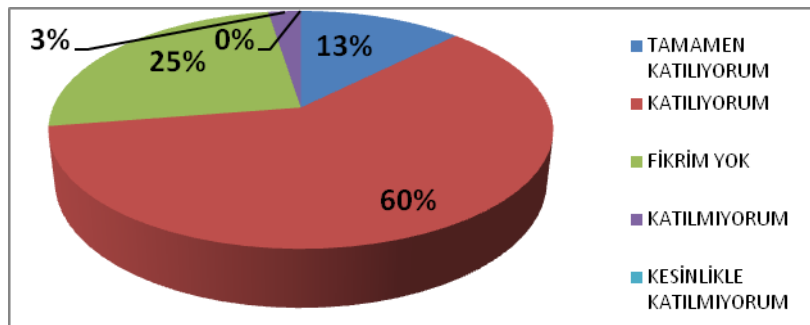
Soru No	Profesyonel yöneticilerle ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM	
29	Profesyonel yöneticinin görev yükü ve aldığı ücret arasında denge vardır.	Frekans	12	28	0	0	0	40
		Yüzde	30%	70%	0%	0%	0%	100%



Aile şirketlerinde profesyonel görev yükü ve aldığı ücretin arasında denge olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%30'u tamamen katılıyorum,%70'i katılıyorum, şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo30: Aile şirketlerinde,profesyonellere yönelik olarak objektif ve herkes için geçerli başarımların değerlendirme kriterlerinin olmasına katılım durumu**

Soru No	Profesyonel yöneticilerle ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM	
30	Şirkette görev alan profesyonellere yönelik olarak objektif ve herkes için geçerli başarımların değerlendirme kriterleri vardır.	Frekans	5	24	10	1	0	40
		Yüzde	13%	60%	25%	3%	0%	100%

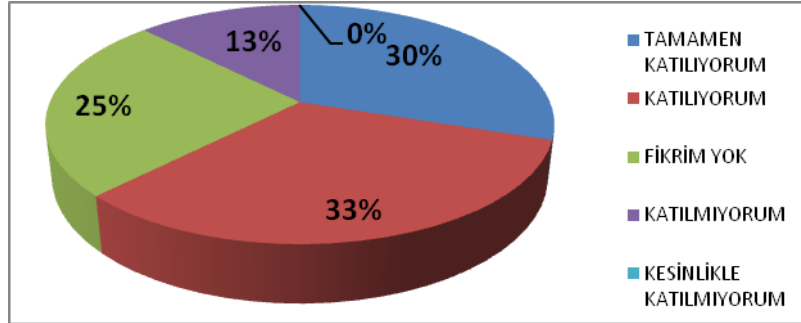


Aile şirketlerinde profesyonellere yönelik olarak objektif ve herkes için geçerli başarımların değerlendirme kriterlerinin olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%13'ü tamamen katılıyorum,%60'ı katılıyorum,%25'i fikrim yok şeklinde cevap vermişlerdir.



**Tablo31: Aile şirketlerinde,aile üyeleriyle profesyonel yöneticiler arasında güven olmasına katılım durumu**

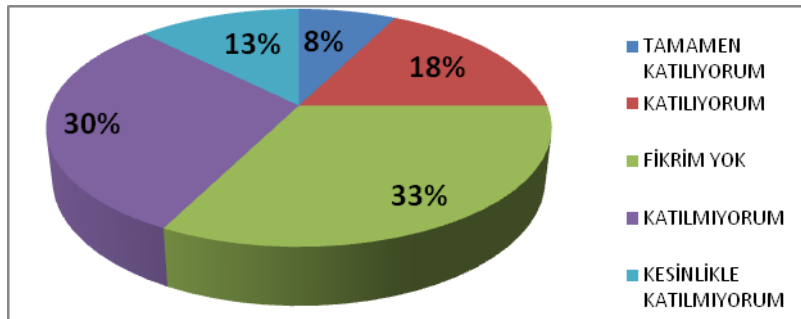
Soru No	Profesyonel yöneticilerle ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM	
31	Şirkette aile üyeleriyle profesyonel yöneticiler arasında güven vardır.	Frekans	12	13	10	5	0	40
		Yüzde	30%	33%	25%	13%	0%	100%



Aile şirketlerinde aile üyeleriyle profesyonel yöneticiler arasında güven olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%30'u tamamen katılıyorum,%33'ü katılıyorum,%25'i fikrim yok,%13'ü katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo32: Aile şirketlerinde, profesyonel yöneticilerin aile yakını olmaması sebebiyle terfi sürecinin sınırlı olmasına katılım durumu**

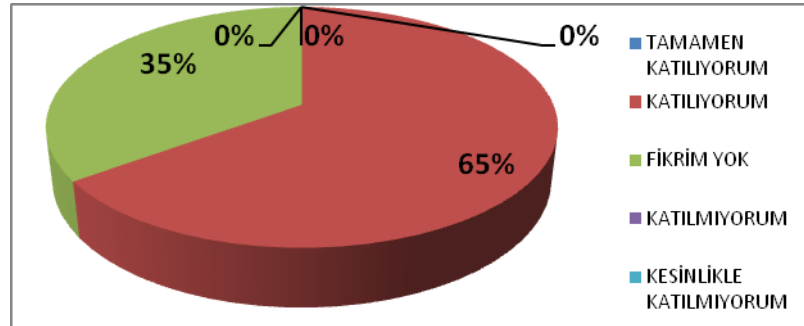
Soru No	Profesyonel yöneticilerle ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM	
32	Profesyonel yöneticilerin aile yakını olmaması sebebiyle terfi süreci sınırlıdır.	Frekans	3	7	13	12	5	40
		Yüzde	8%	18%	33%	30%	13%	100%



Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin aile yakını olmaması sebebiyle terfi sürecinin sınırlı olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%8'i tamamen katılıyorum,%18'i katılıyorum,%33'ü fikrim yok,%30'u katılmıyorum,%13'ü kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo33: Aile şirketlerinde, aile üyesi yöneticilerle profesyonel yöneticiler arasında ücret ve sosyal haklar açısından eşitsizlik olmasına katılım durumu**

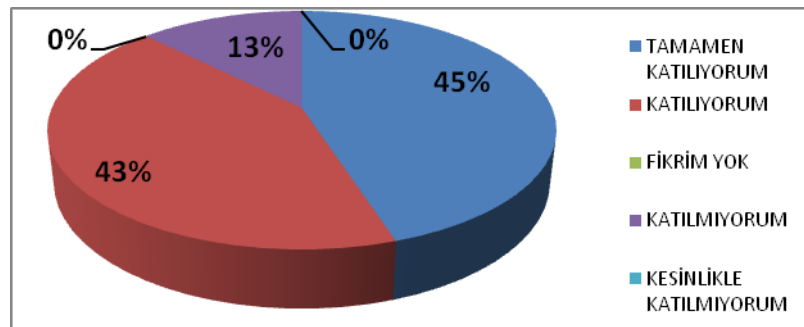
Soru No	Profesyonel yöneticilerle ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
33	Aile üyesi yöneticilerle profesyonel yöneticiler arasında ücret ve sosyal haklar açısından eşitsizlik yoktur.	Frekans	26	14	0	0	40
		Yüzde	0%	65%	35%	0%	0%



Aile şirketlerinde aile üyesi yöneticilerle profesyonel yöneticiler arasında ücret ve sosyal haklar açısından eşitsizliğin olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %65'i katılıyorum,%35'ü fikrim yok şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo34: Aile şirketlerinde, üst düzey yönetim kadrosunun,pazarlama,finans,üretim gibi konusunda uzman profesyonel yöneticilerden olmasına katılım durumu**

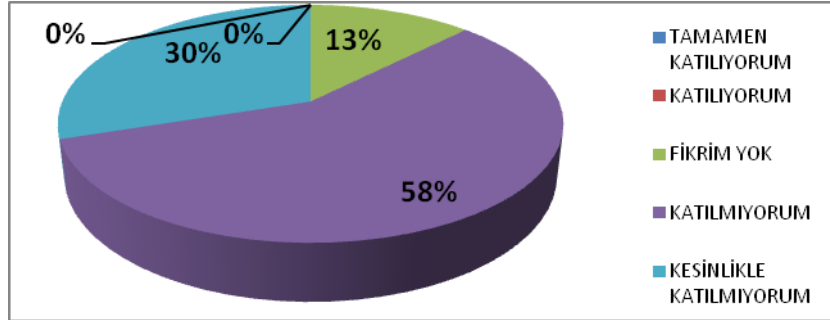
Soru No	Profesyonel yöneticilerle ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM	
34	Üst düzey yönetim kadrosu, pazarlama,finans,üretim gibi konusunda uzman profesyonel yöneticilerden oluşur.	Frekans	18	17	0	5	0	40
		Yüzde	45%	43%	0%	13%	0%	100%



Aile şirketlerinde üst düzey yönetim kadrosunun,pazarlama,finans,üretim gibi konusunda uzman profesyonel yöneticilerden olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %45'i tamamen katılıyorum,%43'ü katılıyorum,%13'ü katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo35: Aile şirketlerinde, profesyonel yöneticilerin her kararının aile üyeler tarafından sorgulanır olmasına katılım durumu**

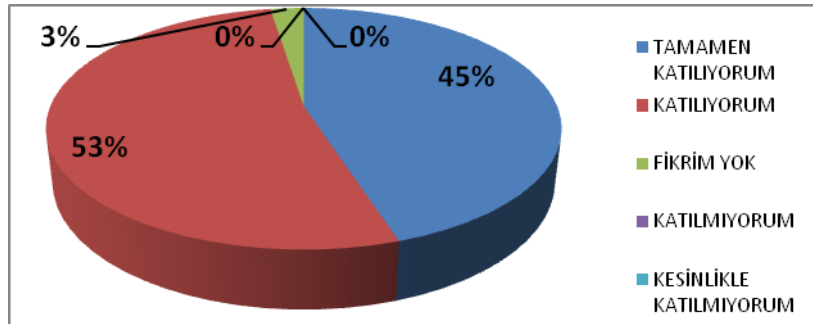
Soru No	Profesyonel yöneticilerle ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
35	Profesyonel yöneticinin her kararı aile üyeleri tarafından sorgulanır.	Frekans		5	23	12	40
		Yüzde	0%	0%	13%	58%	30%



Aile şirketlerinde , profesyonel yöneticilerin her kararının aile üyeler tarafından sorgulanır olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %13'ü fikrim yok,%58'i katılmıyorum,%30'ü kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo36: Aile şirketlerinde, eleman seçiminde profesyonel yöneticilerin söz hakkı olmasına katılım durumu**

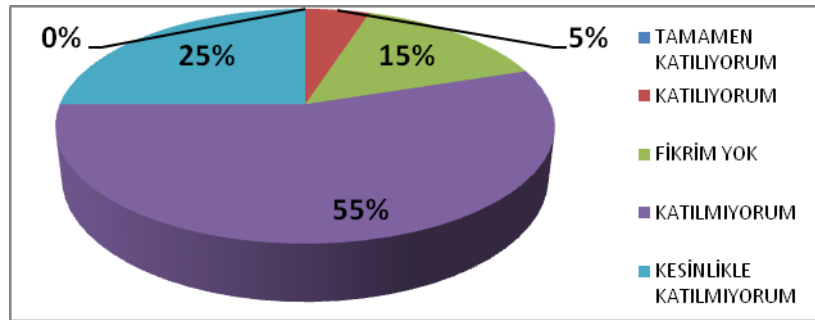
Soru No	Profesyonel yöneticilerle ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM	
36	Eleman seçiminde profesyonel yöneticilerinde söz hakkı vardır.	Frekans	18	21	1	0	0	40
		Yüzde	45%	53%	3%	0%	0%	100%



Aile şirketlerinde , eleman seçiminde profesyonel yöneticilerinde söz hakkı olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %45'i tamamen katılıyorum,%53'ü katılıyorum,%3'ü fikrim yok şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo37: Aile şirketlerinde, profesyonel yöneticilerin kararları tek başına almasına katılım durumu**

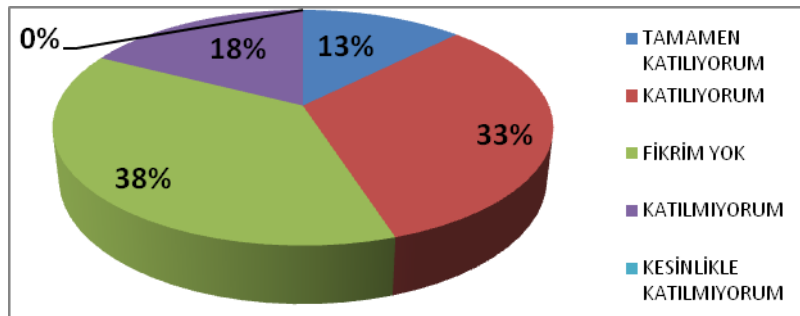
Soru No	Profesyonel yöneticilerle ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
37	Profesyonel yöneticiler kararları tek başına alır.	Frekans	2	6	22	10	40
		Yüzde	0%	5%	15%	55%	25%



Aile şirketlerinde , profesyonel yöneticilerin kararları tek başına almasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %5'i katılıyor,%15'ü fikrim yok,%55'i katılmıyorum,%25' i kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir

**Tablo38: Aile şirketlerinde, yönetim kurulunda aile üyesi dışında da profesyonel yönetici olmasına katılım durumu**

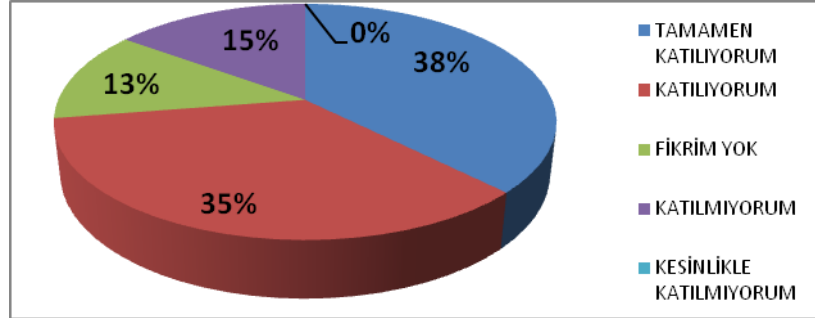
Soru No	Profesyonel yöneticilerle ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM	
38	Yönetim kurulunda aile üyesi dışında da profesyonel yönetici vardır.	Frekans	5	13	15	7	0	40
		Yüzde	13%	33%	38%	18%	0%	100%



Aile şirketlerinde , yönetim kurulunda aile üyesi dışında da profesyonel yönetici olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %13'ü tamamen katılıyor,%33'ü katılıyor,%38'i fikrim yok,%18'i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo39: Aile şirketlerinde, şirketin iş değerlerinin her zaman aile değerleri önünde tutulmasına katılım durumu**

Soru No	Profesyonel yöneticilerle ilgili	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM	
39	Şirketin iş değerleri her zaman aile değerlerinin önünde tutulur.	Frekans	15	14	5	6	0	40
		Yüzde	38%	35%	13%	15%	0%	100%



Aile şirketlerinde şirketin iş değerlerinin her zaman aile değerleri önünde tutulmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %38'i tamamen katılıyorum,%35'i katılıyorum,%13'ü fikrim yok,%15'i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

1. Aile şirketlerinde şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir misyon ifadesinin olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %63 'ü tamamen katılıyorum, %38'i katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun bir şirkette yazılı bir misyon ifadesinin olması gerekliliğine katılmıştır.
2. Aile şirketlerinde şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir vizyon ifadesinin olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %58 'i tamamen katılıyorum, %43'ü katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun bir şirkette yazılı bir vizyon ifadesinin olması gerekliliğine katılmıştır.
3. Aile şirketlerinde şirketin yönetim tarafından belirlenen bir şirket imajının olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %85 'i tamamen katılıyorum, %15'ü katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun bir şirkette şirket imajının olması gerekliliğine katılmıştır.
4. Aile şirketlerinde kurumu sembolize eden herkes tarafından bilinen ortak bir sembol/işaret/logo olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %95 'i tamamen katılıyorum, %5'i katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun bir şirkette sembol/işaret/logo olması gerekliliğine katılmıştır
5. Aile şirketlerinde şirkette açık ve net hazırlanmış,herkes tarafından bilinen bir organizasyon olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %75 'i tamamen katılıyorum, %25'i katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. .Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun bir şirkette açık ve net hazırlanmış ,herkes tarafından bilinen bir organizasyon olması gerekliliğine katılmıştır.

6. Aile şirketlerinde açık ve net hazırlanmış, herkes tarafından bilinen iş tanımlarının olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %90 'ı tamamen katılıyorum, %10'u katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun bir şirkette açık ve net olarak hazırlanmış, herkes tarafından bilinen iş tanımlarının olması gerekliliğine katılmıştır.
7. Aile şirketlerinde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %75 'i tamamen katılıyorum, %23'ü katılıyorum, %3'ü fikrim yok şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun bir şirkette açık.a ve yazılı olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası olması gerekliliğine katılmıştır.
8. Aile şirketlerinde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerlendirme politikası olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %73 'ü tamamen katılıyorum, %20'si katılıyorum, %8'ü fikrim yok şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun bir açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerlendirme politikası olması gerekliliğine katılmıştır.
9. Aile şirketlerinde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir ücret politikası olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %58 'i tamamen katılıyorum, %28'i katılıyorum, %10'u fikrim yok , %5'i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun bir açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş ücret politikası olması gerekliliğine katılmıştır.
10. Aile şirketlerinde aile bireyleri tarafından bilinen bir plan ve stratejik plana sahip olmasının katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %20 'si katılıyorum, %30'u fikrim yok, %38'si katılmıyorum , %5'i kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun aile bireyleri tarafından bilinen bir plan ve stratejik plana sahip olmadıklarını düşünmektedir.

11. Aile şirketlerinde karar alma sürecini aileden olan olmayan yöneticilerin birlikte etkileme durumuna katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %20'si fikrim yok,%63'ü katılmıyorum ,%7'i kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun aileden olmayan yöneticiler ile birlikte karar almadıkları görülmektedir.
12. Aile şirketlerinde nitelikli aile üyesi mevcut değilse profesyonel yönetici istihdam edilme durumuna katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %13'ü katılıyorum,%25'i fikrim yok,%38'i katılmıyorum ,%25'i kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun aileden olmayan yöneticiler ile çalışmak istemediği görülmektedir.
13. Aile şirketlerinde şirket içi eğitim olması durumuna katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %8'i tamamen katılıyorum,%58'i katılıyorum,%18'i fikrim yok,%18'i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin şirket içi eğitim olması gerekliliğine bir kısmı katılırken yine azımsanmayacak bir kısımda katılmamıştır.
14. Aile şirketlerinde aile anayasası olması durumuna katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %13'ü tamamen katılıyorum,%25'i katılıyorum,%38'i fikrim yok,%18'i katılmıyorum,%8'i kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin bu konuda farklı görüşleri olduğu görülmektedir.
15. Aile şirketlerinde kariyer yolunun açık ve net oluşuna katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %25'i tamamen katılıyorum,%53'ü katılıyorum,%8'i fikrim yok,%15'i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun şirkette kariyer yolunun açık ve net olduğunu düşündükleri görülmektedir.



16. Aile şirketlerinde her aşamada kalite kontrolünün oluşuna katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %35'i tamamen katılıyorum,%48'ü katılıyorum,%13'ü fikrim yok,%5'i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun şirkette her aşamada kalite kontrolünün olduğunu düşündükleri görülmektedir.
17. Aile şirketlerinde işletme adı ve logosu bulunan belgelerin okunaklı ve dikkat çekici oluşuna katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %83'ü tamamen katılıyorum,%18'i katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun şirkette işletme adı ve logosu bulunan belgelerin okunaklı ve dikkat çekici olduğunu düşündükleri görülmektedir.
18. Aile şirketlerinde yönetimin aile değerleri ve inançlarından etkileniyor oluşuna katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %60'ı tamamen katılıyorum,%30'i katılıyorum,%10'u fikrim yok şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun yönetimin aile değerleri ve inançlarından etkilendiğini düşündükleri görülmektedir.
19. Aile şirketlerinde çalışanların fikirlerinin önemli oluşuna katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %30'u tamamen katılıyorum,%28'i katılıyorum,%40'u fikrim yok,%3'ü katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin farklı fikirleri olduğu görülmektedir.
20. Aile şirketlerinde şirketin en değerli kaynağının insan olmasına katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %35'i tamamen katılıyorum,%43'ü katılıyorum,%23'ü katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunun şirketin en değerli kaynağının insan olması durumuna katıldıkları görülmektedir.

21. Aile şirketlerinde şirkette yazılı ödül ve ceza sisteminin olmasına katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%80'ü katılıyorum,%40'ı fikrim yok,%48'ü katılmıyorum,%5'i kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun yazılı ödül ve ceza sistemi oluşuna katılmadıkları görülmektedir.
22. Aile şirketlerinde departmanlar arası yazılı bilgi akış formlarının olmasına katılım sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%48'i tamamen katılıyorum,%45'i katılıyorum,%8'i fikrim yok şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunun departmanlar arasında bilgi akışının formlar la olması durumuna katıldıkları görülmektedir.
23. Aile şirketlerinde şirketin işleri örgüt şemasına uyarak işlemesine katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%13'ü tamamen katılıyorum,%38'i katılıyorum,%20'si fikrim yok,%30'u katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin şirketin işlerinin örgüt şemasına uyarak işlemesine farklı fikirlerde cevaplar vermişlerdir.
24. Aile şirketlerinde şirket çalışanlarının ortak bir kültür yaratacağı organizasyonları destekliyor olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%5'i tamamen katılıyorum,%38'i katılıyorum,%45'i fikrim yok,%13'u katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun şirket çalışanlarının ortak bir kültür yaratacağı organizasyonları desteklemelerine katılmadıkları görülmektedir
25. Aile şirketlerinde ücret ve terfi sisteminin performansa göre yapılıyor olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%5'i tamamen katılıyorum,%48'i katılıyorum,%33'ü fikrim yok,%15'u katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin ücret ve terfi sisteminin performansa göre yapılıyor olması durumuna verdikleri cevaplarda farklı fikirleri olduğu görülmektedir.

26. Aile şirketlerinde kurum içinde biz duygusunun olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%23'ü tamamen katılıyorum,%30'u katılıyorum,%25'i fikrim yok,%23'ü katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin kurumdaki biz duygusula ilgili soruya verdikleri cevaplarda farklılıklar vardır.
27. Aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin yetki ve sorumluluklarının belli olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%63'ü tamamen katılıyorum,%38'i katılıyorum, şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun profesyonel yöneticinin yetki ve sorumluluklarının belli olma durumuna katıldıkları görülmektedir
28. Aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin kararlarının yöneticinin fikri sorulmadan değiştirilemez olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%35'i tamamen katılıyorum,%53'ü katılıyorum, %13'ü fikrim yok şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun profesyonel yöneticinin kararlarının fikri olmadan değiştirilemez olmasına katıldıkları görülmektedir.
29. Aile şirketlerinde profesyonel görev yükü ve aldığı ücretin arasında denge olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%30'u tamamen katılıyorum,%70'i katılıyorum, şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun profesyonel yöneticinin görev yükü ve aldığı ücret arasında denge olmasına katıldıkları görülmektedir.

30. Aile şirketlerinde profesyonellere yönelik olarak objektif ve herkes için geçerli başarımlar değerlendirme kriterlerinin olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%13'ü tamamen katılıyorum,%60'ı katılıyorum,%25'i fikrim yok şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun profesyonellere yönelik olarak objektif ve herkes için geçerli başarımlar değerlendirme kriterlerinin olması durumuna katıldıkları görülmektedir.
31. Aile şirketlerinde aile üyeleriyle profesyonel yöneticiler arasında güven olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%30'u tamamen katılıyorum,%33'ü katılıyorum,%25'i fikrim yok,%13'ü katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin profesyonel yöneticilerle aile üyeleri arasında güven olmasına farklı cevaplar vermiştir.
32. Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin aile yakını olmaması sebebiyle terfi sürecinin sınırlı olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin ,%8'i tamamen katılıyorum,%18'i katılıyorum,%33'ü fikrim yok,%30'u katılmıyorum,%13'ü kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin profesyonel yöneticilerin aile yakını olmaması sebebiyle terfi sürecinin sınırlı olmasına farklı cevaplar vermiştir.
33. Aile şirketlerinde aile üyesi yöneticilerle profesyonel yöneticiler arasında ücret ve sosyal haklar açısından eşitsizliğin olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %65'i katılıyorum,%35'ü fikrim yok şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun profesyonel yöneticinin ücret ve sosyal haklar açısından eşitsizlik olmaması durumuna katıldıkları görülmektedir.

34. Aile şirketlerinde üst düzey yönetim kadrosunun,pazarlama,finans,üretim gibi konusunda uzman profesyonel yöneticilerden olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %45'i tamamen katılıyorum,%43'ü katılıyorum,%13'ü katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun üst düzey yönetim kadrosunun,pazarlama,finans,üretim gibi konusunda uzman profesyonel yöneticilerden olmasına katıldıkları görülmektedir.
35. Aile şirketlerinde , profesyonel yöneticilerin her kararının aile üyeler tarafından sorgulanır olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %13'ü fikrim yok,%58'i katılmıyorum,%30'ukesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun profesyonel yöneticinin her kararının aile üyeleri tarafından sorgulanır olmasına katılmadıkları görülmektedir.
36. Aile şirketlerinde , eleman seçiminde profesyonel yöneticilerinde söz hakkı olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %45'i tamamen katılıyorum,%53'ü katılıyorum,%3'ü fikrim yok şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun eleman seçiminde profesyonel yöneticinin söz hakkı olmasına katıldıkları görülmektedir.
37. Aile şirketlerinde , profesyonel yöneticilerin kararları tek başına almasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %5'i katılıyorum,%15'ü fikrim yok,%55'i katılmıyorum,%25'ikesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin çoğunluğunun profesyonel yöneticilerin kararları tek başına almasına katılmadıkları görülmektedir.

38. Aile şirketlerinde , yönetim kurulunda aile üyesi dışında da profesyonel yönetici olmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %13'ü tamamen katılıyorum,%33'ü katılıyorum,%38'i fikrim yok,%18'i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin ,yönetim kurulunda aile üyesi dışında da profesyonel yönetici olmasına farklı cevaplar vermiştir.

39. Aile şirketlerinde şirketin iş değerlerinin her zaman aile değerleri önünde tutulmasına katılım durumu sorgulandığında soruya şirket yetkililerinin %38'i tamamen katılıyorum,%35'i katılıyorum,%13'ü fikrim yok,%15'i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Sorunun cevaplarını incelersek ankete katılan şirket yetkililerinin , şirketin iş değerlerinin her zaman aile değerleri önünde tutulmasına farklı cevaplar vermiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz yönetim anlayışı her geçen gün daha da yoğunlaşan rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve gelecek nesillere kadar devam eden bir şirket olabilmek için şirketlerin kurumsallaşmaları vazgeçilmez bir gerekliliktir. Bu zorunluluk özellikle kendine has özellikleri bulunan aile şirketleri için daha da büyük önem taşımaktadır.

Nitekim sahip oldukları birçok avantajın yanı sıra, aile şirketleri; aile bireyleri arasında yaşanan çıkar çatışmaları, rol çatışmaları, etkileşime ve değişime kapalı tutucu bir kültür anlayışının hâkim olması, aile dışından bireylere güvenilememesi ve daha çok akrabaların istihdam edilmesi (nepotizm) gibi dezavantajları da taşıyabildiği için kurumsallaşmaları zorlaşabilmektedir. Yapılan birçok araştırmada hemen hemen her ülkede bu dezavantajların var olduğu görüldüğünden aile şirketlerinin kurumsallaşması uluslar arası bir nitelik de taşımaktadır.

Aile işletmelerinde yönetim söz konusu olduğunda yönetimde kaynağına göre iki tür yönetici görülmektedir. Bu yöneticilerin birinci kaynağı aile üyeleri ikincisi ise aileden olmayan profesyonellerdir. Dolayısı ile farklı kaynaklardan gelen bu iki yönetici arasında bir takım farklılıkların söz konusu olması doğal görünmektedir. Bu farklılıklar diğer etkenlerle birlikte yönetimde bir takım uyumsuzlukları ve sorunları da beraberinde getirmektedir.

Aile şirketlerinde görülen temel yönetim sorunları arasında ilk olarak, aile şirketlerinin kuruluş özelliğine bağlı olarak, ilk yıllarında gerek çalışan sayısının az olması, gerekse çalışanların tamamının aile üyelerinden meydana gelmesi nedeniyle, kuruluş aşamasında yoğun bir yönetim sorunu yaşanmamaktadır. Bunda aile şirketinin yöneticisinin genellikle baba olmasının ve verdiği kararlara sıklıkla uyulmasının da etkisi büyüktür. Ancak şirketin sonraki dönemlerde büyüyüp gelişerek, çalışan sayısını ve şirket içerisindeki bölümlerin artması nedeniyle, yönetimi zorlaşmakta ve buna bağlı olarak da aile şirketlerinde yönetim sorunları ortaya çıkmaktadır. Özellikle hızlı gelişmelerin ve yoğun rekabetin hakim olduğu günümüz dünyasında şirketlerin hayatta kalabilmeleri, değişime ayak uydurabilmeleri ve rekabet gücü elde edebilmeleri şirket yönetiminde çağın gerektirdiği yönetim

konseptlerinin profesyonel biçimde uygulanabilmesine bağlıdır. Bu bakımdan aile şirketlerinin de nesiller boyu hayatta kalabilmeleri yönetimlerini profesyonelleştirmelerine bağlıdır. Kurumsallaşma olarak gördüğümüz bu sürecin uyarlanması, sağlıklı ve sürekli bir değişimin sağlanması, bu gerçeğin kabulü ile mümkündür.

Her ne kadar aile şirketlerinin kurumsallaşma sorunu dünyadaki bütün aile şirketlerinde görülen bir sorun olsa da, Türk aile şirketlerinin kendine özgü kurumsallaşmayı zorlaştıran kültürel özellikler taşıması ayrı bir sorundur. Büyüğe saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere duyulan güvensizlik, şirkete yabancı ortak almama, aile içinde konu ile ilgisi bilgisi ve deneyimi olmayan tanıdıkları istihdam etme gibi kültürel etkinliklerin Türk aile şirketleri için yönetim felsefesi oluşturduğu bir gerçektir.

Aile şirketlerinde ayrıca profesyonel yöneticilerin bulunmaması ve profesyonel yönetici desteğini almak istememeleri de sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun kaynağı ise, şirket yöneticilerinin şirketteki hakimiyetlerini kaybetmek istememeleri, şirket içerisinde uzmanlık olarak kendisinden daha donanımlı birinin olması şirket yöneticilerini tedirgin etmesi olarak gösterilebilmektedir.

Profesyonel yönetici desteği almayan şirketler henüz kurumsallaşma faaliyetlerine başlamayan şirketler olarak nitelendirilebilmektedir. Şirketin ilk evrelerinde, şirketin girişimci yönetiminde olması şirket için büyük bir avantaj olsa da eşik büyüklük şeklinde ifade edilebilecek bir büyüklükten sonra şirket yönetiminde ağırlıklı olarak profesyonel yöneticilerin etkin olması şirketin başarı ve sürekliliği için gereklidir. Ancak aile şirketlerinde, şirket mülkiyetinin bir ailenin elinde olması ve diğer tüm şirket türlerinden farklı özellikler göstermesi dolayısıyla yönetme işini kendisi için bir meslek olarak seçmiş ve yönetim işi karşılığında belirli bir ücret alan profesyonel yönetici çeşitli konularda sorunlar yaşayabilir.

Başarılı olmuş aile şirketlerinin başarısında sahip oldukları profesyonel yöneticilerin katkıları kuskusuzdur. Bu nedenle aile şirketlerinin başarısında gerekli disiplinin sağlanması için uzun yıllarca işletmede çalışacak profesyonellere ihtiyaç



vardır. Profesyonellerin de uzun yıllar işletmede kalmasını sağlamak için onlara uygun ortamın sağlanması gerekmektedir. Bununla beraber ailenin girişimci yönü profesyonellerden daha üstün olması nedeniyle ailenin kendisine bu girişimcilik özelliğini kullanabilecek yeni alanlar keşfedebilmesi için zaman yaratması gerekmektedir. Bu gereklilikler kurumsallaşma konusunu gündeme getirmektedir. Kurumsallaşmanın sağlanması ile hem profesyoneller açısından hem de aile üyeleri yönünden olumlu sonuçlar elde edilecektir.

Yapılan araştırmada çıkan sonuçlara göre,aile şirketlerinin büyük bir kısmında profesyonel yönetici bulunmamaktadır.Yönetim aile üyeleri tarafından yürütülmektedir.Anketin uygulandığı şirketlerin büyük çoğunluğunda kurumsallaşma sürecine girildiği veya girme çalışmalarına başlandığı görülmektedir.

Aile şirketlerinin istenen kurumsallık düzeyine ulaşmaları için önceden planlanan amaçlar doğrultusunda hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için,şirket içerisinde yetki ve sorumluluğu dengeli ve açık bir şekilde dağıtmalı ve şirkette yönetim pozisyonları için eleman istihdam edilmek istendiğinde,istihdam edilecek kişinin aile yakını olması yerine,nitelikli çalışanlardan yada yönetme işini kendine meslek edinmiş profesyonel yöneticilerden tercih etmesi,şirketin başarısını artıracaktır.

## KAYNAKÇA

- Alayoğlu,N.,Aile ŞirketlerindeYönetim ve Kurumsallaşma,İstanbul,2003
- Ak,B.,”Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü, Bildiri, 3. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul,2006
- Akdoğan,H.,-Seyrek,İ.” “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği”, Bildiri, 1. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004
- Artan,S., Endüstri işletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama, Eskisehir,1981
- Atlı,H.,”Aile Şirketlerinde Genç Neslin Kurumsallaşmaya Bakış Açısı Üzerine Bir Uygulama”,Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,İzmir,2007
- Bozkurt, R., “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-12”,Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ağustos 2005
- Bayrak,S.,“Aile şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs 2005
- Civan,M.,-Yaşar,Ö.,“Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs 2005
- Çakır.T.,”Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları”,Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Afyon,2002
- Çelik,A.,- Soysal,A.,- Alıcı,S.,-, “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Kahramanmaraş Örneği”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı,İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40,İstanbul, 2004
- Destici,A.,”Büyüyoruz Derken”.Power Dergisi,1999.
- Demircioğlu,M.,- Centel,T., İŞ Hukuku, Beta Basım Yayım, G.G.4.Baskı, İstanbul,1995

- Dinçer,Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Yayın No:659, İstanbul,1996
- Erdil,O.,-Çiğirim,E.,-Gök,Ş., “Aile İşletmelerinde Girişimcilik Yönelimi,Teknolojik Yetenek ve Network Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansına Etkileri”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı,2004
- Erdoğan,N.,Aile İşletmeleri:Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi,İstanbul,2007
- Eren,E.,Yönetim ve Organizasyon,İstanbul,2003
- Fındıkcı,İ.,Aile Şirketleri,İstanbul,2005
- Güney,S.,Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar,Ankara,2008
- İltar,H.M.,, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları, İTO yayınları,2001
- İstanbul Sanayi Odası Yayınları “Aile şirketlerinde Kurumsallaşma Seminer Notları”, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, 11 Haziran 2003
- Karpuzoğlu,E.,Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma,İstanbul,2001
- Kırım,A.,Aile Şirketlerinin Yönetimi,İstanbul,2001
- Meşe,B.,”Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması”,Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Gebze,2005
- Ozankaya,Ö., Temel Toplum Bilim Terimleri Sözlüğü, Genişletilmiş 3. b., Ankara, Savaş Yayınları,2008
- Ozankaya,Ö., Davranış Bilimine Giriş, Cilt 3, Eskişehir T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları,2008
- Özdemir,L.,”Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsal Yönetim Sürecinin Gelişimi:Van İli Örneği” 3,Ulusal Bilgi ve Yönetim Kongresi,Eskişehir,<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-02..>,2007
- Özen,K.,”Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Ve Sürdürülebilirliğin Önemi”,İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2007

- Pazarcık,O., Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetisimi”1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40,İstanbul,2004
- Sağlam,N.,(08.Nisan.2005)”Aile Şirketleri Neden Kurumsallaşmaya Sıcak bakmalı?”<http://www.gidasanayi.com/modules.php?name=News&file=articlr&sid=467>
- Sorgun,C.,”Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları:Adana İlinde bir Araştırma,”Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Niğde,2007
- Soyuer,H, “Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, i.K.Ü.i.i.B.F.Agmer Yayın No:40,İstanbul, 2004
- Sungurtekin,P.,-“Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği”,Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Bursa,2008
- Taşhıyan,M.,-Bakan,İ.,-Güven,m.,- Büyükmeşe,T., “Aile İşletmeleri Ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İ.K.Ü.İ.İ.B.F.Agmer Yayın No:40, İstanbul, 2004
- Türkel,S.,-Yaşa,E., “Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci Mersin İli Örneği”, 2.Aile işletmeleri Kongresi,İstanbul,2005
- Torlak,Ö.,-Erdemir,E., “Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Pazar Odaklılıkla İlgili Algılamalarının Belirlenmesi Üzerine Eskişehir’de Bir Araştırma”, 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı,İstanbul,2009
- Us,A.,(15.Haziran.2005)”Aile şirketleri ve Yönetim”  
[http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=749&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749&tempID=1&regID=2)
- Ural,A., “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma □ Sendromu”,İstanbul, Ağustos 2004
- Üsdiken,B.,-Göksen,S.”Türk Şirket Gruplarında Benzeşme Ve Farklılaşma”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Erciyes Üniv., Nevşehir, 2000
- Yaltaöz,H.,”Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmaya Geçiş”, 1.Aile İşletmeleri Sempozyumu,Aralık,İzmir,2010

- Yaşar, E., "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2006
- Yıldız, A., Aile İşletmelerine Tavsiyeler, İstanbul, 2008

## **EK:1 ANKET FORMU**

Sayın Yetkili,

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim.

Alan çalışmamızdan elde edilen veri desteği ile yürütülecek araştırmamıza esas olmak üzere ,hazırladığımız aşağıdaki anket sorularına cevap vermeniz çalışmanın sağlıklı sonuç vermesi açısından büyük değer taşımaktadır.

Bu araştırmaya katılmanız sonucu elde edilecek bilgilerin kesinlikle güvenli bir ortamda saklanacağını, hiçbir hal ve şart içinde açıklanmayacağını belirtmek isterim. Ulaşılan sonuçlar sadece genel hatlarıyla ve akademik bir çerçevede değerlendirilecektir.Anketin şirket yönetim kurulu başkanı veya genel müdür tarafından doldurulmasının sağlanması hususu çok önemlidir.

Gösterdiğiniz ilgi,duyarlılık ve zahmetlerinize teşekkür eder,saygılarımı sunarım.

Aslı Gür

Tel:0533 304 19 41

Mail: asligur@hotmail.com

## KİŞİSEL BİLGİLER

**1-İşletmenin kuruluş tarihi:**

2-İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör:

3-Toplam çalışan sayısı:

4-Aile ile yakınlık dereceniz var mı ,varsa lütfen belirtiniz:

( ) evet .....

( ) hayır,kan bağımlı yok.

5-Eğitim durumunuz:

6-Yaşınız:

7-Cinsiyetiniz:

8-Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz:

9-Aşağıdaki sistem belgelerinden işletmenizdeki olanları lütfen işaretleyiniz

- a) TS EN ISO 9001 vs
- b) TS EN ISO 14001
- c) HACCP
- d) OHSAS 18001
- e) DİĞER (Lütfen açıklayınız)

		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	<b>ŞİRKET YAPISI İLE İLGİLİ</b>					
1	Şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir misyon ifadesi vardır					
2	Şirketin herkes tarafından bilinen yazılı bir vizyon ifadesi vardır					
3	Şirketin yönetim tarafından belirlenen bir şirket imajı vardır					
4	Şirkette,kurumu sembolize eden herkes tarafından bilinen ortak bir sembol/işaret/logo vardır					
5	Şirkette açık ve net olarak hazırlanmış,herkes tarafından bilinen bir organizasyon şeması vardır					
6	Şirkette açık ve net olarak hazırlanmış,herkes tarafından bilinen iş tanımları mevcuttur					
7	Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası vardır					
8	Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş performans değerlendirme politikası mevcuttur					
9	Şirkette açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir ücret politikası vardır					
10	Şirket,aile bireyleri tarafından bilinen bir plan ve stratejik plana sahiptir					
11	Şirkette karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler					
12	Şirkette,nitelikli aile üyesi mevcut değilse profesyonel yöneticiler istihdam edilir					
13	Şirket içi eğitim vardır					
14	Aile anayasası vardır					
15	Şirkette kariyer yolu açık ve nettir					
16	Şirkette her aşamada kalite kontrolü vardır					



		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ</b>					
1	Şirkette işletme adı ve logosu bulunan belgeler okunaklı ve dikkat çekicidir					
2	Yönetim ,aile değerleri ve inançlarından etkilenir					
3	Çalışanların fikirleri önemlidir					
4	Şirketin en değerli kaynağı insandır					
5	Şirkette yazılı ödül ve ceza sistemi vardır					
6	Şirkette departmanlar arası yazılı bilgi akış formları vardır					
7	Şirketin işleri örgüt şemasına uyarak işlemektedir					
8	Şirket, çalışanların ortak bir kültür yaratacağı organizasyonları desteklemektedir					
9	Ücret ve terfi sistemi performansa göre yapılmaktadır					
10	Kurum içinde biz duygusu vardır.					

		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	<b>PROFESYONEL YÖNETİCİLERLE İLGİLİ</b>					
1	Profesyonel yöneticinin yetki ve sorumlulukları bellidir					
2	Profesyonel yöneticinin kararları yöneticinin fikri soulmadan değıştirilmez					
3	Profesyonel yöneticinin görev yükü ve aldığı ücret arasında denge vardır					
4	Şirkette görev alan profesyonellere yönelik olarak objektif ve herkes için geçerli başarıml değerlendirme kriterleri vardır					
5	İşletmede aile üyeleriyle profesyonel yöneticiler arasında güven vardır					
6	Profesyonel yöneticilerin aile yakını olmaması sebebiyle terfi süreci sınırlıdır					
7	Aile üyesi yöneticilerle profesyonel yöneticiler arasında ücret ve sosyal haklar açısından eşitsizlik yoktur					
8	Üst düzey yönetim kadrosu ,pazarlama,finans,üretim gibi konusunda uzman profesyonel yöneticilerden oluşur					
9	Profesyonel yöneticinin her kararı aile üyeleri tarafından sorgulanır					
10	Eleman seçiminde profesyonel yöneticilerinde söz hakkı vardır					
11	Profesyonel yöneticiler kararları tek başına alır					
12	Yönetim kurulunda aile üyesi dışında da profesyonel yönetici vardır.					
13	Şirketin iş değerleri her zaman aile değerlerinin önünde tutulur					

## ÖZGEÇMİŞ

30.12.1978 İzmit doğumluyum.İlk ,orta ve lise eğitimimi İstanbul'da tamamladıktan sonra 1997 yılında 19 Mayıs Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Çevre Mühendisliği Bölümüne kaydoldum ve bu bölümden 2002 yılında mezun oldum.2004-2010 yılları arasında ilaç sektöründe Tıbbi Satış Temsilcisi olarak görev yaptım.2010 yılından bu yana özel bir şirkette Çevre Mühendisi olarak çalışmaktayım.2007 yılında Beykent Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalında,İşletme Bölümünde Yüksek Lisans eğitimine başladım.Evliyim ve bir çocuk annesiyim.

Özel ilgi alanlarım;Sinemaya gitmek,doğa yürüyüşleri yapmak,fotoğraf çekmektir.

Yabancı dilim İngilizcedir.

**Aday:Aslı GÜR**