

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ**  
**YÜKSEK LİSANS İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**AİLE ŞİRKETLERİN YÖNETİMİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**SOMAYEH SADRI**

**Tez Danışmanı: Yard. Doç. Dr. MELTEM YAMAN**

**İSTANBUL, 2013**

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

# **AİLE ŞİRKETLERİN YÖNETİMİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**SOMAYEH SADRI**

**İSTANBUL, 2013**

## ÖNSÖZ

Küçük ve Orta Boy İşletmeler her dönem ekonomimizin en önemli kriterlerini oluşturmuştur ve buna karşı, gereken önem verilmemiştir. KOBİ'lerin ekonomideki payının yüksekliğine rağmen, ekonomiye katkılarına baktığımızda bu oranın çok düşük olduğunu görürüz. Bunun içinde KOBİ'lerin rekabet olanakları araştırılıp anlatılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada beni yönlendiren, yol gösteren, hazırlanmasında bana her türlü desteği veren hocam **Yard. Doç. Dr. Meltem YAMAN**'e teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca çalışmalarımda yanımda bulunan, beni destekleyen, yüreklendiren sevgili **ANNE** ve **BABAM**, özellikle eşim **Manouchehr FARSHIGHODSI**, kardeşlerim **Samaneh** ve **Munes ali SADRI** 'a katkılarından dolayı teşekkür ederim. Çalışmamın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

**SADRI**

2013

**SOMAYEH**

İstanbul-

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**İLGİLİ ENSTİTÜ ADI**  
**YÜKSEK LİSANS PROGRAM ADI**

Tezin Adı:AİLE ŞİRKETLERİN YÖNETİMİ  
Öğrencinin Adı Soyadı:SOMAYEH SADRI  
Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu  
\_\_\_\_\_ Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Ünvan, Ad ve SOYADI  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu  
onaylarım.

Ünvan, Adı ve SOYADI  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi  
olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

\_\_\_\_\_ Jüri Üyeleri

\_\_\_\_\_ İmzalar

Tez Danışmanı

-  
Ünvan, Adı ve SOYADI

Ek Danışman

-  
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye

-  
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye

-  
Ünvan, Adı ve SOYADI

## ÖZET

### AİLE ŞİRKETLERİN YÖNETİMİ

SOMAYEH SADRI

İnsan kaynakları

Tez Danışmanı: Yard.Doç.Dr. Meltem Yaman

Haziran 2013, Ana Metnin Sayfa Sayısı

Dünya genelinde bütün işletmeler arasında aile şirketleri önemli bir yer tutmaktadır. Hem iş hacmi hem de istihdam açısından çoğu ülke ekonomisinin büyük bölümünü oluştururlar .Ekonomik ve sosyal hayatın da içinde yer alan önemli birer unsurdurlar. Farklı kaynaklardan farklı oranlar açıklanmasına karşın, dünyadaki aile işletmelerinin sayısının, tüm dünyadaki işletmelerin yüzde sekseninden fazla olduğu varsayılmaktadır. Bunların büyük bölümü çok küçük ölçekli işletmeler olup, hiçbir zaman büyümeyeceği gibi, bir nesilden diğer bir nesle geçmeyeceği bilinmektedir. Ancak bilinen bir başka gerçek ise, dünyadaki en büyük ve en başarılı şirketlerin büyük bir çoğunluğu aile şirkettir.

A.B.D.'de aile şirketleri gayri safi milli hasılanın ve tüm iş gücünün yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Avrupa'da ise aile şirketleri küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında önemli bir yer tutmaktadır ve kıtanın en büyük şirketlerinin büyük çoğunluğu aile şirketleridir. Asya'da ise aile yapısı ülkeden ülkeye çeşitlilik göstermekle beraber, Çin dışında aile şirketlerinin birçok Asya ülkesi ekonomisinde (özellikle Japonya gibi gelişmiş ekonomilerde ) önemli yer tuttuğu görülmektedir. Güney Amerika'da aile şirketleri yine birçok sanayi sektöründe faaliyet göstermektedir.

Bu çalışma Türk ve İran aile şirketleri profili ve aile şirketlerinin süreklilikleri için kurumsallaşma gerekliliği üzerinde durmaktadır. Aile şirketleri sisteminde yer alan farklı dinamikler sürekli gelişmekte, şirketler büyümekte, kültürel çevre ve rekabet ortamı değişmektedir. Bu değişim kurumsallaşmayı zorunlu kılmaktadır. Çalışmada, aile şirketlerinin büyümeleri ve sürekli olabilmeleri için, ailelerin ne tip değişim geçirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Devretme planları, kurumsallaşma, doğru ve hızlı karar alabilmek için gerekli stratejilerin uygulanması aile şirketlerinin süreklilikleri için önemle üzerinde durmaları gereken konulardır ve İran ve Türk aile şirketlerinin bu konularla ne kadar ilgilendiğini ve kurumsallaşma için neler yaptıklarını ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Aile şirketleri, Stratejik yönetim, KOBİ, SWOT Analizi

## ABSTRACT

### FAMILY BUSINESS MANAGEMENT

SOMAYEH SADRI

### HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Thesis Supervisor: Yard.Doç.Dr. Meltem/Yaman

June 2013, Number of pages of Main Text

Family businesses constitute an important part of the corporations around the world. A big portion of total product is produced and most of the labor force in national economy is employed by family concerns in most countries. Although there are different numbers from several resources, family businesses constitute more than 80% of the corporations around the world. Most of the family businesses are small scaled corporations which can not show a significant development. Additionally it is apparent that most of these firms do not live long enough to be bequeathed to the next generation. On the other hand the largest and most successful businesses in the world are owned by families.

Family firms generate more than half of the gross national product. Therefore they employ a corresponding ratio of the workforce in the U.S. The small and medium-sized companies are mostly owned by families European countries. Besides the majority of large scale companies are also family businesses in whole Europe. Comparing to the U.S. and Europe, the family structure varies in Asian countries due to cultural differences. Although there is this variation, family firms constitute the majority in most Asian countries economies except China. In Latin America family businesses are the primary form of private ownership in industrial sectors.

This study focuses on the profile of family business in Turkey and Iran depicts the reasons why the family businesses need to be institutionalized for continuity. The necessity of reorganization is inevitable due to the improvements of dynamics of the family business systems, the growth of companies and the rapid changes in cultural environment and competition. System constantly evolves which makes change unavoidable. This study points out that what sort of changes the families have to take into consideration to keep their businesses growing. The strength of family business depends on the implications of strategies about succession plans, institutionalization, and applying the strategies needed for correct and fast decision making. The study is finally explains how much the Turkish & Iranian family firms pays attention on institutionalization and what they have recently been doing about it.

**Keywords:** Family businesses, KOBİ, Strategic management, SWOT Analysis

## İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	vi
ŞEKİLLER.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
SEMBOLLER.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. AİLE ŞİRKETİ TANIMI, YAPISI VE ÖZELLİKLERİ.....	3
2.1 AİLE ŞİRKETİ TANIMI.....	3
2.2 AİLE ŞİRKETLERİ KAVRAMI VE KAPSAMI.....	3
2.3 KOBİ TANIMI.....	3
2.3.1. Kobi'lerin Ekonomideki Payı.....	5
2.3.2. Kobi'lerin Dış Ticaretteki Payı.....	5
2.3.3. Kobi'lerin Önemi Ekonomide.....	6
2.4 AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI.....	7
2.5 AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖZELLİKLERİ.....	7
2.5.1. Aile Ve Şirket Kimliği.....	9
2.5.1.1. Aile kimliği.....	9
2.5.1.2. Şirket kimliği.....	9
2.5.2. Aile Şirketlerinin Diğer Şirketler Arasında Farklılıklar.....	9
2.5.3. Aile Şirketlerinin Güçlü Ve Zayıf Yönleri.....	10
2.5.4. Aile Şirketlerinin Avantajları Ve Dezavantajları.....	12
3. AİLE ŞİRKETİNİN ÖNEMİ.....	15
3.1. AİLE ŞİRKETLERİNİN TOPLAM ŞİRKETLER İÇİNDEKİ YÜZDESİ .....	15
3.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURULUŞ NEDENLERİ.....	16
3.3. AİLE ŞİRKETLERİ ÜÇ DAİRE MODELİ.....	16
4. AİLE ŞİRKETLERİNİN GELİŞİMİ, GELİŞİM EVRELERİ VE YAŞAM SÜRESİ.....	18
4.1. BAŞLANGIÇ DÖNEMİ.....	18
4.2. BÜYÜME VE BİÇİMSELLEŞME DÖNEMİ.....	18
4.2.1. Başarının Tanımı.....	19

4.2.2. Başarının Faktörleri.....	19
4.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN GELİŞİM DÖNEMLERİ.....	20
4.3.1. Aile Şirketlerinde Büyüme Aşamaları.....	20
4.4. OLGUNLUK DÖNEMİ.....	20
4.5. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM SÜRESİ.....	21
4.6. AİLE ŞİRKETLERİNİN HEDEFLERİ.....	21
4.7. TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİNDE GÜNCEL DURUM.....	27
4.8. BEŞ ALTIN KURAL.....	27
5. AİLE ŞİRKETLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI TEMEL SORUNLAR VE ÇÖZÜMLER.....	29
5.1. AİLE VE ŞİRKET.....	29
5.2. AİLE ŞİRKETLERİNDE TEMEL SORUNLAR.....	29
5.2.1. Aile Kaynaklı Sorunlar.....	29
5.2.2. Yönetim Kaynaklı Sorunlar.....	29
5.2.2.1. Patronların hataları.....	31
5.2.2.2. Patronların saplantıları.....	32
5.2.3. İnsan Kaynakları Sorunları.....	32
5.3 ÇÖZÜM YOLLARI.....	34
5.4. AİLELERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ.....	34
5.5. SONUÇ OLARAK ÜÇ TEMEL ÇÖZÜM YOLU.....	35
6. KURUMSALLAŞMA VE ÖLÇÜTLERİ.....	36
6.1. KURUM TANIMI VE TÜRLERİ.....	36
6.2. KURUMSALLAŞMADA DEĞİŞİK YAKLAŞIMLAR.....	36
6.3. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI.....	37
6.4. KURUMSALLAŞMANIN TEMELİ.....	38
6.5 KURUMSALLAŞMA VE KURUMSALLAŞMANIN KAVRAMI.....	38
6.6. KURUMSALLAŞMA ÖĞELERİ.....	39
6.7. KURUMSALLAŞMA İHTİYACI.....	40
6.8. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ.....	40
6.8.1 Kurumsallaşma Sürecinde Adımlar.....	40
6.9. KURUMSALLAŞMA SÜRESİ.....	41
6.10. KURUMSALLAŞMA DERECESİ.....	41



6.11. KURUMSALLAŞMA ÖLÇÜTLERİ.....	41
6.12. KURUMSALLAŞMANIN YARARLARI VE ENGELLERİ.....	42
6.13. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE PROFESYONELLEŞME.....	43
6.14. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA ÇALIŞMALARI.....	44
6.14.1. Swot Analizi.....	44
6.14.2. Swot Matriksi.....	45
6.14.3. İş Analizi.....	46
6.14.4. İnsan Kaynakları (İK) Yönetim Sistemi.....	46
6.15. KURUMSALLAŞMA VE PROFESYONELLEŞME.....	47
6.15.1. Kurumsallaşma.....	47
6.15.2. Profesyonelleşme.....	47
6.15.3. Aile Şirketinin Profesyonel Yönetici İle Çalışması.....	47
6.15.4. Kurumsallaşmada Kavram Transfeleri.....	47
6.16. AİLEDE KURUMSALLAŞMA, AİLE MECLİSİ VE AİLE ANAYASASI .....	49
6.16.1. Ailede Kurumsallaşma.....	49
6.16.2. Ailede Kurumsallaşma Adımları.....	49
6.16.3. Aile Meclisi.....	49
6.16.3.1. Aile meclisi üyeliği.....	49
6.16.3.2. Aile meclisi başkanı.....	49
6.16.3.3. Aile meclisi ile şirket ilişkisi.....	50
6.17. AİLE ANAYASASI.....	50
6.17.1 Aile Anayasası Tanımı.....	50
6.17.2. Aile Anayasası Amaçları.....	51
6.17.3. Aile Anayasasının Dört Ana Bölümü.....	51
6.17.4. Aile Anayasası Kapsamı.....	51
6.17.5. Aile Anayasasının Avantajları Ve Dezavantajları.....	52
6.17.6. Aile Anayasası Hazırlama Süreci.....	52
6.18. AİLE YÖNETİM KOMİTESİ.....	53
6.18.1. Aile Yönetim Komitesi Tanımı.....	53
7. AİLE ŞİRKETLERİNDE, NESİLLER ARASI DEVİR.....	54

7.1. NESİLLER ARASI DEVİR.....	54
7.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN MİRASI.....	55
7.3.DEVİRDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	56
7.4. NESİLLER ARASI DEVİR PLANI KAPSAMI.....	57
7.4.1. Yeni Nesillerin Yetiştirilmesi.....	57
7.4.2. Yeni Nesillerin DeğerleNdirilmesi.....	59
7.4.3. Nesiller Arası Devir Zamanı.....	60
8.UYGULAMA.....	62
8.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	62
8.2. BULGULAR.....	62
8.3. PLANLAMA, STRATEJİ VE RİSK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ.....	63
8.4. DANIŞMANLIK HİZMETİ İLE İLGİLİ SORULAR.....	64
8.5. AİLE ÇATIŞMALARI İLE İLGİLİ SORULAR.....	65
8.6. YÖNETİM VE ORGANİZASYON İLE İLGİLİ SORULAR.....	66
8.7. EĞİTİM VE GELİŞTİRME İLE İLGİLİ SORULAR.....	66
8.7.1. Eğitim ile ilgili.....	67
8.7.2.Geliştirme ile ilgili.....	67
8.8. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI.....	68
9. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	69
KAYNAKÇA.....	71
EKLER.....	76

## TABLolar

Tablo 2.1: Avrupa Birliğinde KOBİ Yapısı.....	5
Tablo 2.2: Avrupa Birliğinde KOBİ'lerin Sayısal Dağılımı.....	5
Tablo 2.3: KOBİ'lerin Önemi Ekonomide.....	6
Tablo 2.4: Aile Şirketlerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları.....	12
Tablo 3.1: Aile Sistemi Ve İşletme Sistemi.....	15
Tablo 4.1: Aile Şirketlerinin Hedefleri Ve İşletmenin Hedefler.....	21
Tablo 4.2: Dünyanın En Eski Aile Şirketleri.....	24
Tablo 4.3: Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri.....	25
Tablo 4.4: Türkiye'nin En Eski Aile Şirketleri.....	26
Tablo 4.5: Türkiye nin En Eski 50 Aile İşletmesinin Yönetiminde Bulunan Kuşaklar.....	27
Tablo 5.1: Çatışma Yönetimi Stratejileri.....	35
Tablo 6.1: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	37
Tablo 7.1: Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Çalışmaları.....	44
Tablo 7.2: SWOT Analizi.....	45
Tablo 7.3: SWOT Matriksi.....	45
Tablo 7.4: İş Analizi.....	46

## ŞEKİLLER

Şekil 3.1: Aile Şirketleri Üç Daire Modeli.....	17
Şekil 3.2: Üç Boyutlu Evrim Modeli.....	17
Şekil 4.1: Girişimcilerin Kişisel Özellikleri.....	18
Şekil 4.2: Aile Şirketlerinin Gelişim Dönemleri.....	20
Şekil 4.3: Aile Şirketleri Üç Çemberi.....	22
Şekil 5.1: Amaçlar/Çıkarlar.....	30
Şekil 6.1: Kurumsallaşma Süreci.....	40
Şekil 6.2: Kurumsallaşma Süresi .....	41
Şekil 6.3. Kurumsallaşma Derecesi.....	41

## KISALTMALAR

KOBİ : Küçük Orta Büyük

KOSGEB : Küçük Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

ARGE : Araştırma Geliştirme

SWOT : Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler Analizi

## 1. GİRİŞ

Hayatın anlamının ne olduğu sorulduğunda, yirminci yüzyılın ünlü psikoloğu Freud bu soruyu şu üç sözcük ile tanımlıyordu: " Lieben und Arbeiten". Yani, "sevmek ve çalışmak". Freud'a göre mutluluğun iki atardamarı olan bu iki unsurdan birisi eksik olduğunda insanlar hayatta yeterince mutlu yaşayamazlar. Pek çok kişi için hayatın en önemli iki unsuru ailesi ve işidir. O nedenle bu iki unsuru aynı anda içerebilen 'aile şirketleri', kamusal- ortaklı şirketlerden çok ayrı bir özellik gösterir ve o nedenle de ayrı bir inceleme konusudur. Zira, içinde barındırdığı 'duygusal' boyut nedeniyle sıradan bir işletmeden çok farklı unsurları vardır. Bu farklı unsurlar, aile şirketlerinin başarı faktörlerini incelerken mutlaka ele alınmak zorundadır.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de aile şirketleri büyük önem arz etmektedir. Bu da ekonomiyi büyük oranda etkilemektedir. Kurumsallaşmayı zamanında başaramayan işletmeler hızlı bir şekilde ömürlerini tüketmektedir. Bir taraftan çok büyük zorlukları hızlı şekilde aşarken, öbür taraftan aile içi sorunlar sebebiyle hızlı bir şekilde yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır.

Tüm dünyadaki istatistiki verilere bakıldığında aile şirketlerinin ortalama yaşama süreleri (24-25) yıl olduğu bilinmektedir. Yine bu verilerden yola çıkılarak Amerika, İngiltere, İtalya ve Japonya gibi bazı ülkelerde (300-400) yıl kadar yaşamına devam eden aile şirketlerinin olduğu görülmektedir. Türkiye'de uzun süre faaliyet gösteren aile şirketleri yoktur. Bu gün Türkiye'de faaliyet gösteren aile şirketleri, yaşam süreleri açısından 3. ve/veya 4.kuşağı geçmemektedir.

Aile şirketlerinin ömürlerinin kısa olmalarının sebebi, yapılması gereken bazı faaliyetlerin zamanında planlanıp uygulanmamasıdır. Aile anayasası, aile meclisi, devir planları, intikal planları, idari organların oluşturulması, genç neslin kariyer planları vb. faaliyetler bunlardan bazılarıdır. Özellikle aile ile iş birbirine karışınca çöküş hızlanmaktadır. Kurumsallaşma, ailenin işlerini tamamen profesyonellere bırakması demek değildir. Aileden olsun veya olmasın tüm yöneticilerin iyi bir takım oluşturması ve şirketi yönetmesidir. Süreç etkileşimleri belirlenmiş iyi bir sistemin oluşturulması demektir.

"Aile şirkete hizmet ettiği sürece, her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır. Fakat, şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz."(Peter DRUCKER 1974)

" Mutlu aileler birbirlerine çok benzerler, mutsuz ailelerin her birinin ise mutsuzlukları kendilerine özgü nedenlerdendir."

Tolstoy, Anna

Karenina

Peter DRUCKER yönetimin babası olarak, Tolstoy, Anna Karenina lar gibi adlandırılan bir dehanın sözünün üzerine ne denilebilir ki!

Şirketimizin nesiller boyu devam etmesi dileklerle...

Sizlerle birlikte sıkıntıları gidermek ve güzellikleri paylaşmak dileğiyle...

## 2.

## AİLE

### ŞİRKETLERİ KAVRAMI VE KAPSAMI, YAPISI VE ÖZELLİKLERİ

#### 2.1. AİLE ŞİRKETİ TANIMI

Aile en basit anlamda toplumun en küçük sosyal birimi, işletme ise insanlara mal ya da hizmet sunmak amacıyla oluşturulan bir kurumdur. Aile işletmeleri, kan bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için biraraya gelerek kurdukları kâr amaçlı sosyal örgütlerdir. Ailenin tanımında duygu, ilişkiler, birlik, beraberlik, destek vardır; aile yaşamsal unsurları içerir. İşletme ise, başka bir ucu temsil eder, duygunun yerini akıl, ilişkilerin yerini sonuçlar, birlik beraberliğin

yerini ise rekabet alır. İşletme ve aile, zıt unsurlarla aile işletmelerinde biraraya gelir (Çağlayan 2005, s. 1).

## **2.2. AİLE ŞİRKETLERİ KAVRAMI VE KAPSAMI**

Aileden bir veya birden fazla bir işletmenin faaliyetinde bir araya gelmesi, girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla içinde yer aldığı ve yönlendirilmesinde etkin olduğu kurumsal yapıdır. Ailenin bu etkinliği, şirketin yönetimine ve/veya mülkiyetine hakim olmasından gelir. genellikle aileden en az iki kuşak, şirket yönetiminde bulunur(Erdoğmuş 2007, Kırım 2005 ).

## **2.3. KOBİ TANIMI**

KOBİ, aile şirketlerinin büyük çoğunluğu “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler” niteliğindedir. KOBİ’lerin tanımlarında da farklılıklar bulunmaktadır.Ayrıca, zaman içinde değişen koşullara göre KOBİ tanımları da değişebilmektedir( Kırım 2005).

Tanımlardaki sınırlar, genellikle ülkelerin ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle, KOBİ deyimi, hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşıyabilmektedir. Diğer ülkelerde olduğu gibi tüm bu tanımlamalarda kullanılan ölçüt, bir iktisadi teşebbüste istihdam edilen kişi sayısıdır. “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmeliğe” göre:

Kimi kuruma göre KOBİ’ lerde çalışan kişi sayısının 250’nin altında olması gerekirken, bazıları bu sayıyı 99 olarak verebilmektedirler. Bu genel ölçüte ek olarak bazı kuruluşlarca farklı kriterler de kullanılmıştır. Burada, KOBİ literatürü açısından oldukça önemli olan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) tanımlaması ile Türkiye Halk Bankası’nın KOBİ sınıflandırması ele alınmıştır. Ayrıca, son düzenlenen KOBİ teşvik kararnamesinde yer alan tanımlamaya da yer verilmiştir.250’den az çalışan istihdam edendir. Yıllık bilanço veya net satış hasılatı 25 milyon TL’yi geçmeyen işletmelerdir (Erdoğmuş 2007,Alayoğlu 2003).

Mikro Ölçekli: İşletme çalışan sayısı 10’dan az (1-9 işçi ), yıllık cirosu ve bilançosu 2 milyon

Küçük Ölçekli: İşletme çalışan sayısı 50’den az (10-49 işçi), yıllık cirosu ve bilançosu 10 milyon



Orta ölçekli: İşletme çalışan sayısı 250'den az (50-250 işçi), yıllık cirosu 50 milyon Euro'ya kadar ve bilançosu 43 milyon Euro'ya kadar tanımlanır.

Japonya'da Küçük ve Orta Boy İşletmeler tanımlanırken, çalışan işgören sayısı ve sermaye miktarları dikkate alınmıştır. Ölçeğe göre daha ayrıntılı bir tanımda, imalat sanayi sektöründe 5' den az işgören çalıştıran işletmeler mikro, 20 'den az işgören çalıştıran işletmeler çok küçük, 20 ile 299 işgören çalıştıran işletmeler ise Küçük ve Orta Boy İşletme olarak kabul edilmektedir. İmalat sanayindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin sermayesi, 100 Milyon Yen'den fazla olmamaktadır (Demirci, 2005).

Ayrıca Türkiye' de KOBİ' lere finansman desteği sağlayan Türkiye Halk Bankası' nın yaptığı tanımlar şöyledir: Halkbank, teşvik belgeli işletmelerde işgören sayısı 1-150 arası olup, sabit yatırımları 100 Milyar TL'yi aşmayanları; normal KOBİ'lerde ise işgören sayısı 1-250 arası olup, toplam makina ve ekipmanlarının kayıtlı net değeri 400 Milyar TL' yi aşmayanları KOBİ olarak değerlendirmektedir.

Dış ticaretteki tanımına göre: İmalat sanayinde faaliyet gösteren, 1-200 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibariyle 2 milyon ABD doları karşılığı TL'yi aşmayan işletmelerdir.

Basel 2 Standartlarına göre: Sermaye yeterliliğini belirlemek için kullanılan 'standart yöntemde' KOBİ sınıfının sınırları, yıllık toplam satış cirosu 50 milyon Euro'yu geçmeyen firmalar olarak tanımlanmaya başlanacak (Kırım 2005, Alayoğlu 2003).

Şimdi Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin yapısına, sayısal olarak dağılımına tablolar eşliğinde, kısaca bir göz atalım.

**TABLO 2.1. AVRUPA BİRLİĞİNDE KOBİ YAPISI**

Toplam İşletme Sayısı	: 16.350.000 (%99,78'si KOBİ)
Toplam İstihdam (%71.48'si KOBİ'lerde istihdam)	: 101.350.000
Ortalama İstihdam	: 6 İşçi/işletme
KOBİ İşgücü Verimliliği	: 45.000 Euro/İşçi
Katma Değer'de İşgücü Maliyetinin Oranı	: %59

**TABLO 2.2. AVRUPA BİRLİĞİNDE KOBİ'ERİN SAYISAL DAĞILIMI**

	Ölçek	İşletme Sayısı	Çalışan Sayısı	Ort. İstihdam
<b>Mikro</b>	0-9	15.210.000	31.450.000	2
<b>Küçük</b>	10-19	605.000	8.250.000	13
	20-49	370.000	12.250.000	33
<b>Orta</b>	50-99	70.000	4.950.000	71
	100-249	60.000	10.400.000	173
	250-499	15.000	5.100.000	340
<b>Büyük</b>	500(+)	20.000	28.900.000	1445
<b>Toplam</b>		<b>16.350.000</b>	<b>28.9000</b>	

**2.3.1. Kobi' Lerin Ekonomideki Payı**

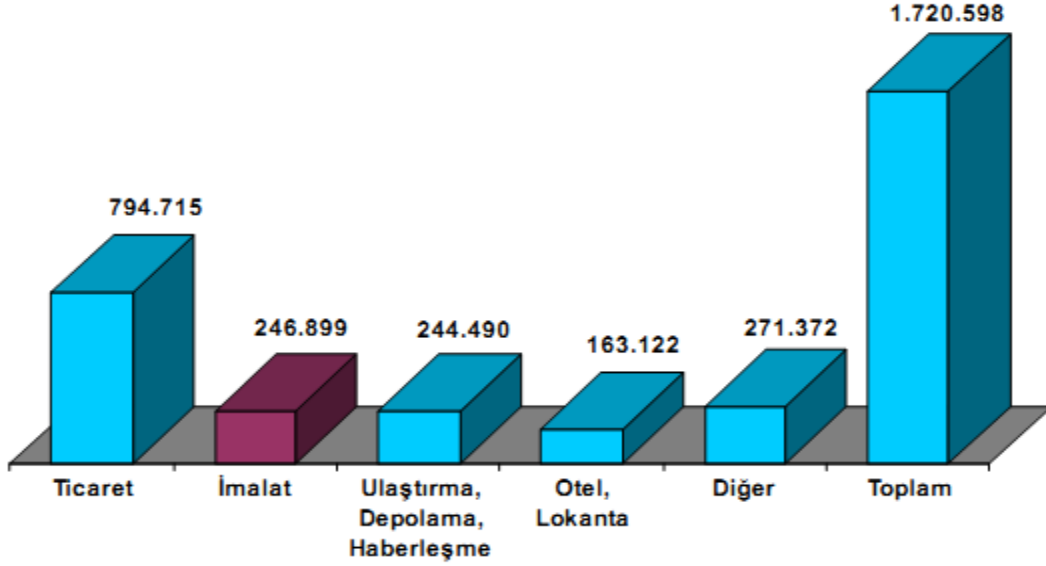
- Toplam işletmelerin yüzde 99,9'u, Toplam istihdamın yüzde78'i,
- Toplam katma değer'in yüzde 55'i, Toplam satışların yüzde 65'i,
- Toplam yatırımların yüzde 50'si, Toplam ihracatın yüzde 59'u,
- Toplam kredilerin yüzde 24'üdür (Erdoğan 2007, Kırım 2005).

**2.3.2. Kobi'Lerin Dış Ticaretteki Payı:**

- Amerika'da yüzde 32
- Almanya'da yüzde 31
- Hindistan'da yüzde 50
- Japonya'da yüzde 38

- Türkiye’de yüzde 8 (elde net bir veri olmayıp bir araştırmaya göre)

### 2.3.3. Kobi'lerin nemi Ekonomide(TABLO 2.3.)



Kısaca KOBİ’ler olarak bilinen küçük ve orta boy işletmeler, her ülkede olduğu gibi ülkemizin ekonomisinde de son derece önemli bir paya ve ağırlığa sahip olmakta ve adeta ekonomik canlılığın ve istihdamın birer parametresi/göstergesi durumundadırlar.

KOBİ tanımını etkileyen belli başlı faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (etin 1996, s.35) :

- Zaman ,
- Ekonomik düzey ,
- Sanayileşme düzeyi ,
- Kullanılan teknoloji ,
- Pazarın büyüklüğü ,
- Faaliyette bulunulan işkolu
- Kullanılan retim tekniği ,
- Üretilen malın zellikleri ,
- İşgören sayısı ,
- Kuruluş ve araştırmalar.

KOBİ’ler de diğer işletmeler gibi, aşağıda yer alan türden planlar yapmak durumundadırlar :

- Bir seferlik veya sürekli planlar ,
- Stratejik ve yönetsel planlar ,
- Kısa, orta ve uzun süreli planlar ,
- Değişmez ve değişken planlar ,
- Genel veya işletmenin tüm departmanları ile ilgili planlar .

KOBİ'ler için en önemli planlama türü stratejik planlamadır ki bu onların hırçın piyasa koşullarında önlerini görmelerine yardımcı olacaktır (Koçel, 1993, s.9)

#### **2.4. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI**

Yönetim kademelerinde aile fertleri bulunur ve genellikle aile reisi en tepe yönetici pozisyonundadır. Gerek aile fertlerini, gerekse profesyonelleri mutlak ve otoriter biçimde yönetme eğilimi içindedir.

Stratejik kararların alınmasında büyük ölçüde aile etkilidir ve ailenin çıkarları ön plandadır. Aile içinde genellikle büyüklere saygı esastır. Hem şirketin, hem ailenin, hem de çocukların geleceği için, çocukların ve diğer yakın aile fertlerinin işleri öğrenmesi ve şirkete sahip çıkması istenir. Şirkette başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olan aile fertleri, aile içinde de güçlü hale gelir. Ailenin kendine has kültürü, değerleri, inançları ve geleneği şirket kültürünün oluşumunu önemli ölçüde etkiler. Merkezîyetçi yönetim tarzı hakimdir. Şirket içinde tüm operasyonların kendi bilgi ve kontrolleri altında yürütmesi istenir. Aile fertlerinden ve kendilerine yakın olan çalışanlardan şirket içi raporlama ve bilgi alma eğilimi vardır ( Mirze 2004).

#### **2.5. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖZELLİKLERİ**

Aile şirketlerinin diğer şirket türlerinden ayırıldığını sağlayan, kendilerine özgü birtakım özellikler vardır. Bu şirketleri karakterize eden temel unsurlar aşağıda sıralanmaktadır.

1. Genellikle aileden en az iki nesil işletme yönetimiyle ilgilenmektedir. (Aydın 1986,s.42). Anne/baba çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki nesili barındıran aile şirketleridir.
2. İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir. Aile ile işletmenin değerleri özdeşleşir.

3. Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Öz-Alp 1971,s.38).Genellikle şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içinde olduğu kadar girişimciye yakındırlar.
4. Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar (Yeğen 1990,s.36). Şirket sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanınmalarını isterler. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin şirketin ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünmektedirler.
5. Genellikle işletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Aile bireylerinin toplumdaki statüleri, işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanmaktadır. İşletmenin ünü aile ile birlikte gelişir.
6. Aile bireylerinin işletmedeki görevleri aile içerisindeki durumlarını da etkilemektedir (Kara1989,s.56). İşletmede başarılı ve güçlü pozisyona sahip olanlar aile içinde de güçlü olabilmektedir.
7. Bu tür şirketlerde doğal bir koruma sözkonusu olabilir. Bir başka ifade ile, çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenmekte, doğum ve yıllık izinler, çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilmektedir.
8. Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılmaktadır (Drucker 1974). Aile değerleri ve inançları örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir.
9. Aile şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünümde olabilmektedir. Dolayısıyla bu şirketler finansal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan ya da borçlanmaktan ziyade aile bireylerinin mali desteğini kabul etmektedirler. Şirkete ilişkin bilgiler paylaşılmak istenmemektedir.

10. Aile şirketlerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilmektedir. Bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara rastlanabilir. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede aile üyelerine öncelik tanınabilmektedir.
11. Aile şirketlerinde genellikle firma sahibi ile tepe yönetici aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük çoğunluğu sağlıkları yerindeyken şirketlerini bir başkasına devretmeyi düşünmezler.

Bu açıdan aile şirketlerinin en çok rastlanan özellikleri:

- mevcut alışkanlıklarını zor terk etmeleri
- değişime direnç göstermeleri
- yeniden yapılanma ve özellikle kurumsallaşma ihtiyacına rağmen bunu gerçekleştirmekte zorlanmalarıdır.
- Bir de, zamanla ailenin istek ve ihtiyaçları ile işletmenin istek ve ihtiyaçlarının farklılaşabildiği görülmektedir (Kırım 2005, Mirze 2004).

### **2.5.1. Aile Ve Şirket Kimliği**

Aileyi bir arada tutan temel kavramlar, duygu, sevgi, ilişki, birlik beraberlik ve destektir.

#### **2.5.1.1. Aile kimliği:**

- Aile fertlerinin korunması ve bakımı
- Aile fertleri ve yakınlarının çalışması
- Kan bağı ve aileye sadakat

#### **2.5.1.2. Şirket kimliği:**

- Mal veya hizmet üretimi ve kar yaratma
- Profesyonel bir yönetim
- Geçici bağlar (kırım 2005,ülgen 2004)

### **2.5.2. Aile Şirketlerinin Diğer Şirketler Arasında Farklılıklar**

Bütün işletmeler için önemli olan, aile şirketleri büyük önem taşımaktadır. Çünkü aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran, kendine özgü birçok farklı özelliği vardır.

- Aile Şirketlerinde, duygu tabanlı ilişkiler vardır ama diğer şirketlerde, mantık tabanlı ilişkiler vardır.

- II. Aile Şirketlerinde bağlılık sevgi ve saygı vardır ama diğer şirketlerde, bağlılık sözleşmeylelidir.
- III. Aile Şirketlerinde, sürdürülen akrabalıktır ama diğer şirketlerde, sürdürülen sonuçlardır.
- IV. Aile Şirketlerinde, üyelik ömür boyudur, ama diğer şirketlerde üyelik performansa dayalıdır.
- V. Aile Şirketlerinde, destek ve güven esastır, ama diğer şirketlerde rekabet, risk hep vardır.
- VI. Aile Şirketlerinde, üyeler pozisyonlarda eşitler, ama diğer şirketlerde üyeler pozisyonlarda tarafsızdırlar.
- VII. Aile Şirketleri kapalı ve içe dönüktürler, ama diğer şirketler açık ve dışa yöneliktirler.
- VIII. Aile Şirketleri çatışmadan uzak dururlar, ama diğer şirketlerde olumlu çatışma yönetimi vardır.
- IX. Aile Şirketleri tutucu ve değişime dirençlidir, ama diğer şirketler statükoya dirençlidirler.

### **2.5.3. Aile Şirketlerinin Güçlü Ve Zayıf Yönleri**

#### **Güçlü Yönler:**

1. Ailenin Özverisi vardır ve bu özellik işletmeye ciddi mali kaynaklar sağlar.
2. Aile şirketlerinde kriz anında yalnız finansal destek değil, yönetsel destek de verilir.
3. Çalışanların Sadakati vardır ve patron ile çalışanlar arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden daha sıcaktır ve bu kadroya güven sağlar.
4. Aile şirketlerinde bürokrasi daha az olduğu için değişen çevre koşullarına ayak uydurmak da daha kolay olur. Yeni iş imkanları, yeni ürünler ve yeni fırsatlar daha etkili değerlendirilebilir. Bu da aile şirketlerine dinamizm kazandırır ( Günver 2002,s.8).
5. Aile ruhu, şirketteki egemen değerleri, tutumları ve standartları belirlerken aile üyelerinin ifade ettiği değerler personel için ortak bir amaç yaratır ve bu belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur.

6. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili bilgilere sahip olurlar. Bu deneyim ve uzmanlık Genç aile üyeleri kısa zamanda yönetim basamaklarına tırmanabilmektedir (Yönetim politikalarında devamlılık).

### **Zayıf Yönler:**

1. Merkeziyetçi yetki ve yönetim: Başta girişimci olmak üzere tepe yönetimdeki aile büyükleri merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahipler, yani bir başka deyişle, yetki devrine olumlu bakmıyorlar ve bu yeni neslin gelişiminin yavaş olabilmesinin sebebi olabilir (Mirze ve Ülgen, 2004).
2. Rol Çatışması: Aile üyelerinin şirket içindeki pozisyonları, onların aile içindeki durumlarını da etkilediği gibi, aile içindeki durumları da işletme içindeki pozisyonlarını etkiler ve bu yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmemesi aile üyesi olmayan çalışanlar arasında da belirsizlik yaratır ve işletmeye zarar verir.
3. Kurumsallaşamama
4. Tutuculuk: Aile şirketleri işletmelerinin hızlı ve sürekli büyümesini sağlayacak kararlar almakta, daha az cesurdurlar ve değişimden, risk almaktan korku duyarlar ve bu tutucu tavrı, işletmeyi etkiler ve birçok fırsat değerlendirilemez.
5. Devir planı eksikliği (Devretme Sorunu): Yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü veya işten ayrılması şirketin yaşamını tehlikeye düşürebilir. Şirketin başına geçmek için potansiyel rekabet ve çatışma ortamı doğabilir. Dolayısıyla, şirketin başıboşluğa itilmesi ve plansızlığın olumsuz sonuçları ile karşılaşması durumuna meydan verebilir.
6. Babaerklilik: “Babam ve dedem böyle yaptılar, başarılı oldular. Ben de başarılı olabilirim” düşüncesi, şirketlerin gelişmelerini olumsuz yönde etkileyebilmekte, rekabet gücünü azaltmaktadır.
7. Aile fert/akrabaları kayırmak: Pek çok aile şirketi, kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte, personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmamaktadır.



8. Aile bireyleri arasında rekabet: Aile şirketinin başındaki aile üyelerinin birbiri ile yarışması, güç ve control kavgaları, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik, rekabete neden olan başlıca konulardır (Levinson 1989).

#### **TABLO 2.4. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ VE ZAYIFLIKLARI**

ÜSTÜNLÜKLER	ZAYIFLIKLAR
Uzun dönemli bakış açısı	Sermaye piyasalarına sınırlı erişim
Faaliyet serbestisi	Karmaşık örgüt yapısı
Menkul kıymet piyasalarının müdahalesi az veya hiç yok	Dağınık yapı
Şirketin ele geçirilme riski az veya hiç yok	Belirsiz görev dağılımı
Gurur kaynağı olarak aile kültürü	Akrabaları Kayırma
İstikrar	Aile önceliklerinin işletmecilik gereklerinin önüne geçmesi
Güçlü bir aidiyet duygusu	Yetersiz ve yeteneksiz ile üyelerine karşı tolerans
Liderlikte süreklilik	Eşit olmayan ödül sistemi
Zor dönemlerde esneklik	Sorunlu çocuk sendromu
Elde edilen geliri yeniden yatırıma dönüştürme istekliliği	
Sınırlı bürokrasi ve sınırlı kişiselilik	Şiddetli çatışma
Esneklik	Fazla hızlı karar verme
	Aile içindeki anlaşmazlıkların iş ortamına taşınması
Finansal çıkarlar	Babaerkil/otokratik kurallar
Büyük başarı kazanma olanağı	Değişime karşı direnç
	Gizlilik
	Bağımsız kişilikli çalışanlara uygun ortam
Kapsamlı iş bilgisi	Finansal zorluklar
Aile üyeleri için erken yaşlarda başlayan eğitim	Aile bireyleri işletmeyi kendi çıkarları için kullanabilir
	İşletmeye katkı ve gelir arasındaki dengesizlik
	Veliht seçme sorunları

#### 2.5.4. Aile Şirketlerinin Avantajları Ve Dezavantajları

##### Avantajlar:

1. Ailenin tanınmış unvanı sosyal çevre ve iş çevresinde, aileye iyi ilişkiler Sağlıyor.
2. Bağımsızlık ve başkaları tarafından denetlenmeme ve işleri kendi bildikleri gibi yapma, onların avantajlarıdır (Rosenblatt vd 1985,s.214).
3. Aile şirketlerinde sermayenin büyük bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararlar daha kısa zamanda alınmaktadır (Knight 1974)ve bu Karar mekanizmasının daha hızlaştırmaktadır. Ancak kişisel özelliklere bağlı olarak bazen yavaş da olabilmektedir.
4. Bürokrasi azlığı ve pratiklik
5. İşe alışma, motivasyon ve yüksek başarı güdüsü
6. Yoğun çalışma
7. Aile birliğinden doğan "biz" bilinci

8. Güç birliği yapabilme
9. Kısa zamanda büyüyüp gelişebilme
10. Amatör ruhun hakim olması
11. Örf, adet, saygı, şefkat, vefa ve bağlılık duygularının hakimiyeti
12. Yeni kuşak tepe yönetici adaylarının belirlenmesi sebebiyle önceden bu yönde eğitilip hazırlanabilmeleri
13. Finansal kaynak ve sermaye gücü temini aile şirketler için kolaydır, genellikle şirket ve işletme sermayesinin tamamı öz kaynaklardan oluşmaktadır.
14. Kar dağıtmak yerine, genellikle şirketin gelişmesine yatırım yapılması
15. Finansman sorunlarını daha çok aile içinde çözümlene yoluna gidilmesi
16. Aile olmanın avantajlarından yararlanılarak düşünceler daha özgürce söylenebilir.

(Hodgetts vd 1995,s.39). Dolayısıyla şirketin ve kişilerin hedefleri gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleşebilir ( KetsdeVries 1996,s.40).

#### **Dezavantajları:**

1. Merkeziyetçi yönetim
2. Patronun mutlak otorite sahibi olması
3. Tek başına ve ani kararlar alması
4. Modern yönetim teknikleri yerine günlük karar ve çözümlerin tercih edilmesi
5. Bilgi ve becerilerin güncellenmemesi
6. Patronların her şeyi ben bilirim, ben yapabilirim inanç veya görüşleri
7. Patronların profesyonellerle yarışmaları ve onları küçük görme veya değer vermeme eğilimleri
8. Aile fertlerinin kayırılması
9. Kan bağının ön plana çıkarak, “işe göre adam” değil, “adama göre iş” uygulaması
10. Üst kademelere gelen yeteneksiz aile fertleri sebebiyle şirketin geleceğinin riske girmesi
11. İş tanımlarının olmaması veya olup da uygulanmaması sebebiyle, yetki ve sorumluluk karmaşasının ortaya çıkması

12. Aile fertleri ile profesyonel yöneticiler arasında çatışma çıkması ve ortamın gerilmesi
13. Yeni kuşak tepe yönetici adaylarının belli olması sebebiyle sistemin ve/veya profesyonellerin önünü tıkayabilmeleri
14. Kuşak değişim sancıları
15. Yeni kuşak ile eski kuşağın yarışması
16. Aile içi çekişme ve sorunların işe yansması
17. Sermaye erozyonu durumunda, şirket ve aile bazında ortaya çıkan sıkıntılar
18. Şirket kültürünün oluşumunda ailenin kendine has kültürü, değerleri, inançları ve geleneği yanı sıra uluslararası standartların dikkate alınarak bir sentez yapılmaması
19. Kurumsallaşma ve profesyonelleşme önündeki engeller
20. Muhafazakarlık; değişime direncin yüksek olması
21. Patron gücünün yeni yönelimleri engelleyebilmesi

3.

**AİLE**

### **ŞİRKETLERİNİN ÖNEMİ**

Aile şirketlerinin bir sistem çerçevesinde incelenmesine 1960 ve 1970'lerde çıkan az sayıda makale ile başlanmıştır. Calder (1960), Donnelly (1964), Levinson(1971), Barry (1975), Danco (1975) ve Barnes ve Henson (1976) yayınlanan makaleleri, aile şirketlerinde yaygın olarak görülen akraba kayırma (nepotizm), nesil ve kardeş kavgaları, yönetim sorunlarına değinmektedirler. Ortaya çıkan “ kavramsal” model aile şirketlerinin iki alt sistemden meydana geldiğini göstermektedir. Bunlar, aile ve işletmedir. Örneğin, ailede anne – baba rollerini üstlenirken , işletmelerinde çocuklarına karşı rolleri yönetici şeklinde değişmektedir, yani Aile ve İşletme sistemleri arasındaki farklar şudur (Jaffe 1990, s.27):

**TABLO 3.1.AİLE SİSTEMİ VE İŞLETME SİSTEMİ**

<b>Aile Sistemi</b>	<b>İşletme Sistemi</b>
Çocuk yetiştirme	Kâr elde etme
Gözetilen insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çevresi	Sınırlı zaman çevresi

Dünyadaki aile şirketlerinin sayısının tüm dünyadaki işletmelerin yüzde 65'i ile yüzde 80'i arasında olduğu sanılmaktadır. Günümüzde gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi şirketler ya aile şirkettir.

### **3.1. AİLE ŞİRKETLERİNİN TOPLAM ŞİRKETLER İÇİNDEKİ YÜZDESİ:**

En büyük 500 firmanın 1/3'ü aile şirkettir.

En büyük 100 şirketin , İtalya'da 43'ü , Fransa'da 26'sı , Almanya'da 17'si aile şirkettir. Kanada'da Şirketlerin yüzde 70'i ailelerce yönetilmektedir. Aile şirketlerinin , yüzde 33'ü ikinci kuşakta, yüzde 50'si üçüncü kuşakta var olabilmektedir.

A.B.D. 18 milyondan fazla işletme hayatını sürdürmekte olup, bunların yüzde 96'nından fazlası aile şirkettir. Dolayısıyla Amerika'da sektörlere göre dağılım: yüzde 39.2'i Hizmet, 20.5'i Perakende, 11.8'i İnşaat, 8.0'i Finans, 7.4'i Toptancılık, 5.8'i İmalat, 7.3'i Diğerleridir.

Tüm şirketler içinde aile şirketlerinin oranına baktığımızda ise, İtalyada > yüzde 95'i, İngiltere > yüzde 75'i, Almanya ve Meksika'da > yüzde 80'i, Türkiye > yüzde 95'i, İsveç > yüzde 90'i, İsviçre > yüzde 85'i, İspanya > yüzde 80'i, Avustralya ve Şili'de ise yüzde 75'i aile şirkettir.

### **3.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURULUŞ NEDENLERİ:**

Şirket kuruluşlarında genel amaç, değer yaratmaktır:

- Kurucu ve ailesi için
- Çalışanlar için
- Toplum için
- Ülke ekonomisi için

### **3.3. AİLE ŞİRKETLERİ ÜÇ DAİRE MODELİ**

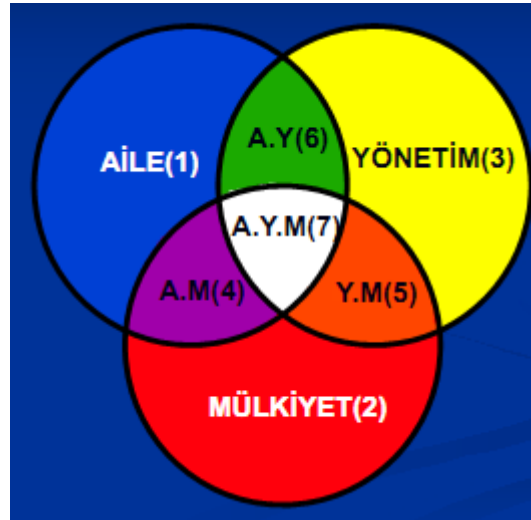
Harvard Üniversitesi'nde yaptıkları araştırma ile aile sistem teorisini geliştirerek, üç daire modelini geliştirmişlerdir. Tipik bir aile işletmesinde üç farklı grup insan yer almaktadır. Aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlar.

Üç daire modeli aile işletmeleri sistemini birbirinden bağımsız, ama iç içe geçmiş aile, iş ve mülkiyet kavramıyla açıklanmaktadır. Birinci daire aile, ikinci daire iş, üçüncü daire ise mülkiyet dairesidir ki sonuçta yedi farklı alan karşımıza çıkıyor. Bu alanların herbiri özellikleri açısından şöyle tanımlanmaktadır:

- 1 Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmamaktadır (A),
- 2 Hissedar ama aile üyesi değil ve şirkette çalışmamaktadır (M),
- 3 Şirkette çalışmakta ama ne hissedar ne de aile üyesidir (Y),

- 4 Aile üyesi ve hissedar fakat şirkette çalışmamaktadır (A.M) ,
- 5 Hissedar, şirkette çalışıyor fakat aile üyesi değildir (Y.M) ,
- 6 Aile üyesi, hissedar değil fakat şirkette çalışmaktadır (A.Y) ,
- 7 Aile üyesi, hissedar ve şirkette çalışmaktadır(A.Y.M).

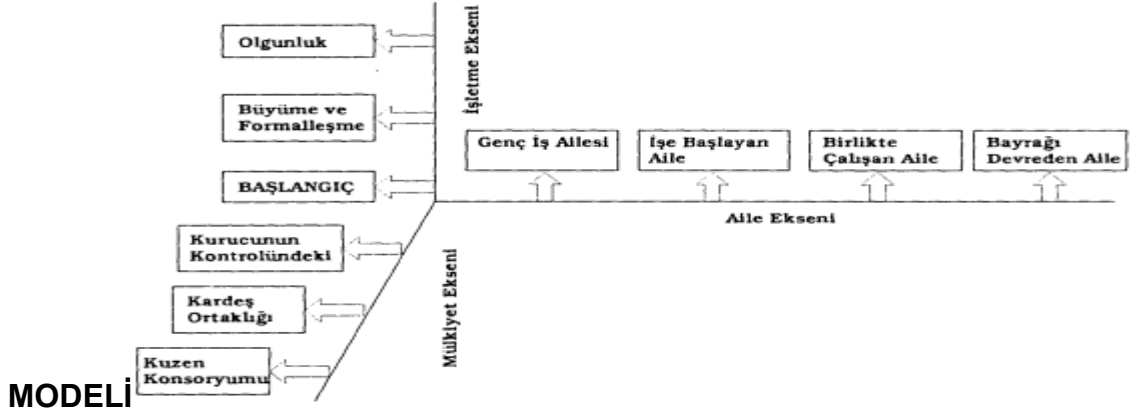
### ŞEKİL 3.1. AİLE ŞİRKETLERİ ÜÇ DAİRE MODELİ:



Her aile şirketinde tüm alanlar bulunmasa da pekçok alan bulunacağı için, bu model her aile şirketi için geçerlidir. (Gersick, Davis, Mccollom, Lansberg 1997).

Aile şirketleri de insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve yaşamları sona erer. Nesilden nesile geçen aile işletmelerinde bu değişim sürecinde hem aile, hem işletme, hem de mülkiyetin dinamikleri değişir. İşletmenin gelişimi bazen bir nesil, bazen birkaç nesil sürer. Aile şirketlerinin yapısal oluşumu üç dairesel aile şirketi modeline 'zaman' boyutu eklenerek anlaşılabilir. Mülkiyetin, ailenin ve işin evrimi aile işletmelerinin oluşumunu ve gelişimini tüm boyutları ile özetler. Bu modele “Üç Boyutlu Evrim Modeli” denir (Kurumsal Yönetim Derneği 2003).

## ŞEKİL 3.2. ÜÇ BOYUTLU EVRİM



(Gersick, Davis, Mccollom, Lansberg 1997).

### 4. AİLE ŞİRKETLERİNİN GELİŞİMİ, GELİŞİM EVRELERİ VE YAŞAM SÜRESİ

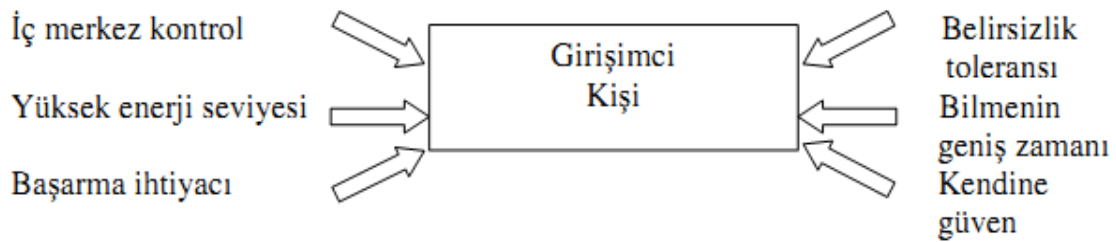
Aile şirketleri genellikle aile içinden bir girişimci tarafından ailenin geçiminin sağlanması ve/veya varlığının ve bütünlüğünün korunması (mirasın dağılmasının önlenmesi) amacıyla kurulur (veya edinilir). Aile şirketlerinin gelişimi üç aşamada gerçekleşir:

- İşe Başlangıç
- Büyüme-Biçimselleşme
- Olgunluk

#### 4.1. BAŞLANGIÇ DÖNEMİ

İşe başlangıç dönemi, kurma ve ayakta kalabilme sürecidir. Şirketler hayal olarak başlar ve gerçek olurlar. İşe başlangıç döneminde kurucu zaman, enerji ve kaynak harcıyarak işin merkezinde yerini alır. Şirketin tüm iletişimi kurucu kanalı ile gerçekleşir ve örgütsel yapı henüz kurulmamıştır. Bu dönemde şirket sadece bir ürün ya da hizmete odaklanır. İşe başlangıç döneminin en önemli sorunu yaşamı sürdürebilmek ya da ayakta kalabilmektir.

#### GİRİŞİMCİLERİN KİŞİSEL ÖZEİLLİKLERİ(ŞEKİL 4.1.)





## 4.2. BÜYÜME VE BİÇİMSELLEŞME DÖNEMİ

İşe başlangıç döneminin belirsizliğinden sonra şirket yaşamının ikinci dönemine girer ve pekçok alanda genişler. Satışları, ürünlerin çeşitliliği, çalışan sayısı artar. Örgüt yapısı ve süreçler biçimselleşir. Büyüme ve biçimselleşme dönemindeki şirketin en önemli özelliği, artan işlevsel yapısı ve ürünlerin çeşitliliğidir. Bu dönemdeki şirketlerin karşısına çıkan en büyük zorluklardan biri de kurucunun rol değişikliği ve işin kurumsallaşmasıdır. Şirket artık kurucu merkezli değildir. Kurucunun tek otoritesi profesyonellere devredilir. Aile şirketlerinde bu dönem, kurucu için çok zordur. Şirketin tüm aşamalarını yaşamış, yürütmeden sorumlu olmuş bir kişinin bu yetkilerini profesyonellere devretmesi ve yeni rolünü kabul etmesi oldukça zor bir süreçtir. Tek kişinin yerini, geliştirilmiş bölümler ve yöneticileri alır.

Bu dönemdeki şirketlerin bir diğer sorunu da stratejik planlamadır. Bu dönemde strateji oluşturmak için çok imkan vardır, ancak işletmeler yatırımlardan ve büyümekten strateji geliştirmeye fırsat bulamazlar (Carlock 2001,s.73). Bu dönemde nakit yönetimi de büyük önem kazanır, etkili bir finans bölümü ve profesyonel yöneticiler şirketin başarısını artırır. Yani:

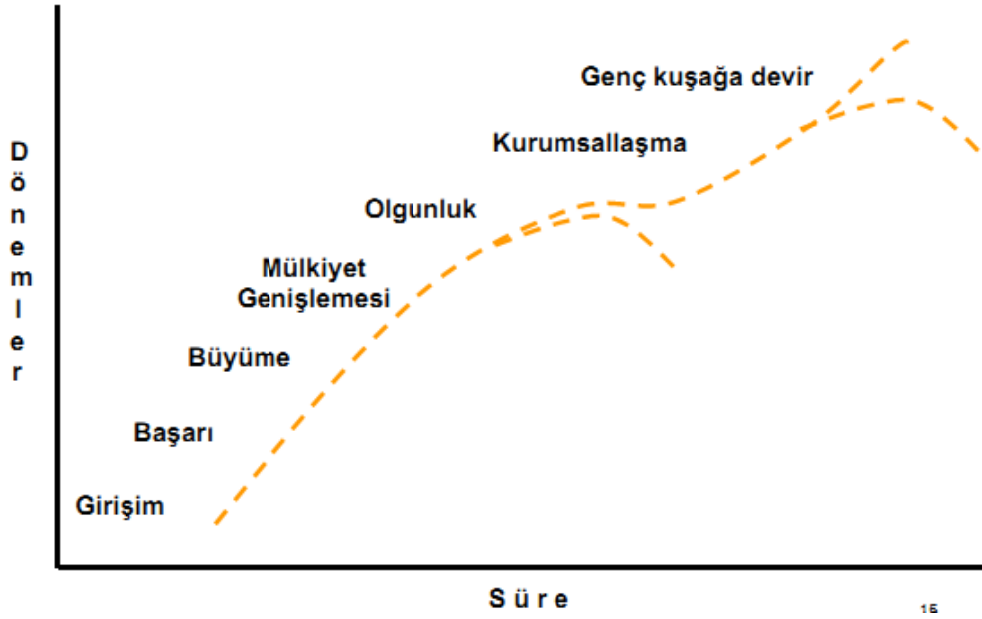
### 4.2.1. Başarının Tanımı

1. Sürdürülebilir karlı büyüme
2. Toplum içinde yeri olan, paydaşlarına değer yaratan bir kurum olabilme

### 4.2.2. Başarının Faktörleri

1. Aile'ye ve bireylerine karşı sorumluluk duygusu
2. Kuşaklar arası yerleşmiş saygı
3. İlişkilerde samimiyet, karşılıklı saygı ve sevgi, yardım ve destek
4. Etkili, açık, doğrudan iletişim
5. Uzlaşma
6. Paylaşılan örf, adet ve gelenekler, etik ve ahlaki değerler
7. Paylaşılan vizyon, öğrenme ve büyüme arzusu
8. Paylaşılan güç ve faaliyetler

### 4.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN GELİŞİM DÖNEMLERİ(ŞEKİL 4.2.)



#### 4.3.1. Aile Şirketlerinde Büyüme Aşamaları

1. Yaratıcılık ile büyüme
2. Yönlendirme ile büyüme
3. Yetki devri ile büyüme
4. Koordinasyon ile büyüme
5. İşbirliği ile büyüme
6. Dış kaynak ile büyüme

#### 4.4. OLGUNLUK DÖNEMİ

Aile şirketlerinde en belirgin olgunluk belirtisi, profesyonel yöneticilerin sorumluluk ve otorite sahibi olmalarıdır. Olgunluk dönemindeki şirketlerin

başlıca özellikleri, istikrarı destekleyen örgüt yapısı, mütevazı ölçülerde büyüme, yönetsel işbölümü ve oturmuş rutinlerdir. Olgunluk dönemindeki aile şirketlerinin başarısı üç temel ilkeye bağlıdır: Stratejik odaklanma ,yönetici ve hissedarların işe bağlılığı, yeniden yatırım (Ward 1997,s.23).

Olgunluk döneminde aileden olmayan yöneticilerin etkililiği artar, onun için bu yöneticileri ödül ve prim sistemleri ile işe bağlamak önem kazanır. Bu yöneticilerin kariyer planları yapılmalı, hissedarlarla ilişkileri sağlam temeller üzerine oturtulmalıdır.

#### **4.5. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM SÜRESİ:**

Aile şirketlerinin değişimleri, en genel olarak dört yaşam dönemini kapsar:

- Girişimcilik Evresi
- Büyüme ve Gelişme Evresi
- İkinci Kuşağa Devretme Evresi
- Halka Açılma ve Profesyonel Yönetim Evresi

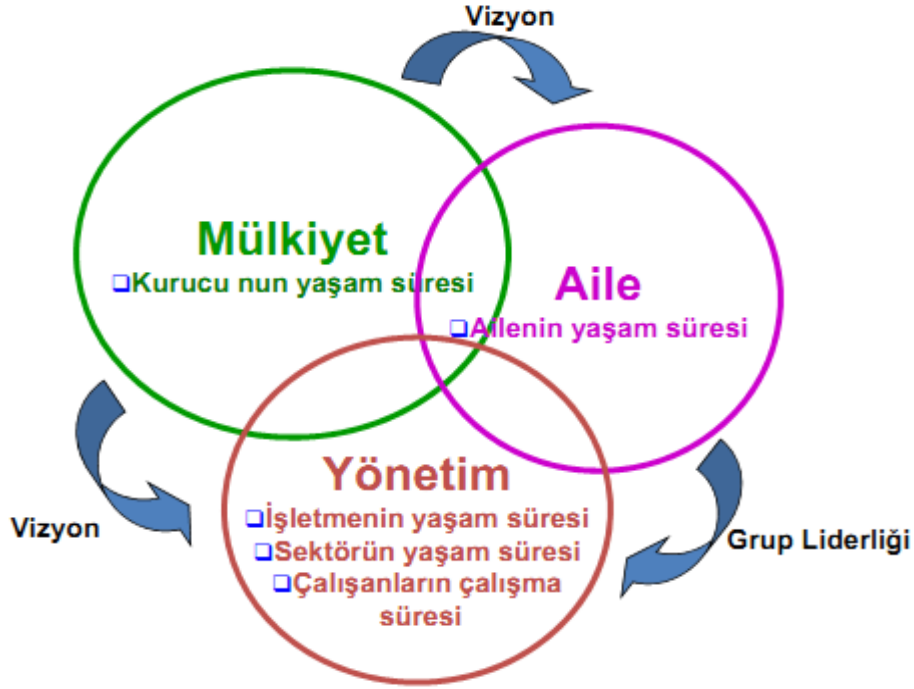
#### **4.6. AİLE ŞİRKETLERİNİN HEDEFLERİ:**

Ailenin hedefleri ile şirketin hedefleri farklıdır, bu farklılık da doğaldır.

**TABLO 4.1. AİLE ŞİRKETLERİNİN HEDEFLERİ VE İŞLETMENİN HEDEFLERİ**

Ailenin Hedefleri	İşletmenin Hedefleri
Her üye için eşit fırsat	Başarıya göre terfi
Aile üyelerinin çalışması	Nitelikli insangücü
Aileye devretme	Profesyonel yönetim
Yüksek kâr payı	Yatırım
Kâr	Büyüme
Güvenlik ve güvence	Risk

Aileye daha iyi bir gelecek sağlama arzusu, aile şirketinin vizyonunu belirler. Bu vizyon çerçevesinde belirlenen amaçlar doğrultusunda ailenin değişimlere açık olması ve stratejilerini belirlemesi çok önemli rol oynar.



#### **AİLE ŞİRKETLERİ ÜÇ ÇEMBERİ(ŞEKİL 4.3.):**

Dünyada aile şirketlerinin ortalama yaşam süresi sadece 24 yıldır. Her 10 aile şirketinden ancak 3'ü ikinci nesile devredilebilmektedir.100 aile işletmesinden 35 adedinin, bir sonraki kuşağa devretme yönünde planları bulunmaktadır ve GSMH' nin yüzde 75 ini oluşturan aile şirketlerinin 1/3 'ü önümüzdeki 5 yıl içinde el değiştirmeyi hedeflemiştir. Araştırılan aile işletmelerinin ¾ ünün misyon ve vizyonu yazılı olarak belirlenmiştir.Amerika'da 1924 -1984 yılları arasında 200 sanayi şirketi üzerinde yapılmış bir çalışmaya göre:

Yüzde 80'ni yok olmuş, yüzde 70'si 3. kuşağa ulaşamamış , yüzde 20'si kalmış, bunun; yüzde 13'ü aynı ailede kalmış, yüzde 5'si yabancılara satılmış, yüzde 2'si kamunun olmuş.

İngiltere 'de yeni kurulan her 100 şirketten sadece 24'ü ikinci kuşağa kadar devam edebiliyor. Bu 24 şirketten sadece yüzde 14'ü üçüncü kuşağa kadar yaşayabiliyor.Bir başka deyişle devam edebilen İngiliz şirketlerinin oranı da yüzde 3.3 dir.

Türkiye 'de ise:

yüzde 20'si 2. kuşağa geçiyor ve yüzde 6'sı 3. kuşağa geçiyor.

Türkiye'de tanınmış 20 aile şirketinin yok oluş nedenleri:

- I. yüzde 43 Kardeşler arası çatışma, yüzde 19 Kardeş, yeğen, kuzen çatışması, yüzde 19 Miras kavgası, yüzde 14 Aileler arası çatışma, yüzde 5 Aile içi çatışma

Aile şirketlerinin yaşam sürelerinin, başarısızlık ve kısa olmasının temel nedenleri şu şekilde özetlemek olanaklıdır:

- II. Devir işleminin doğru zamanda yapılmaması,
- III. Devir Planlarının Olmaması,
- IV. Aile anayasasının Hazırlanmaması
- V. Başarılı çalışanların şirkette tutulmaması ve
- VI. Yönetimde yetersizlik, Kurumsallaşmanın olmamasıdır.

Aile şirketlerinin başarısızlık nedenleri arasında yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamama ilk sırada yer almaktadır. Bir aile şirketinin en zayıf noktası, aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Aile şirketinden bahsedilirken genellikle zayıf, yönetsel açıdan gelişmemiş, akrabaların hak etmediği halde yükseldiği, dolayısıyla çalışanların motivasyonunun bozulduğu, aile içi sorunların şirket yönetimine yansıdığı, tutucu, aile içi roller nedeniyle şirket yönetiminin etkinleştirilemediği ve merkezi bir yönetim anlayışına sahip ve bu nedenle değişimlere çabuk uyum sağlayamayan, katı, aile büyüğünün şirket yönetimini devretmeyi istemediği için yönetsel açıdan zayıf şirketler akla gelmekle beraber, aile şirketleri bu zayıflıklarına karşılık çoğu akademisyenin, uzmanın göz ardı ettiği güçlü yönleri de sahiptir.

**TABLO 4.2. DÜNYANIN EN ESKİ AİLE ŞİRKETLERİ**

	Şirket Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı
1.	Kongo Gumi	Japonya	578	İnşaat
2.	Hoshi	Japonya	718	Hoteller
3.	Chateau de Gaulaine	Fransa	1000	Şarapçılık
4.	Barone Ricasoli	İtalya	1141	Şarapçılık ve Zeytinyağı
5.	Barovier & Toso	İtalya	1295	Cam üretimi
6.	Hotel Pilgram Haus	Almanya	1304	Hoteller
7.	Richard de Bas	Fransa	1326	Kağıt imalatı
8.	Torrini Firenze	İtalya	1369	Altın işlemesi
9.	Antinori	İtalya	1385	Şarapçılık
10.	Camuffo	İtalya	1438	Gemi inşaatı
11.	Baronnie de Coussergues	Fransa	1495	Şarapçılık
12.	Grazia Deruta	İtalya	1500	Seramik imalatı
13.	Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S.p.A.	İtalya	1526	Silah yapımı
14.	John Brooke & Sons	İngiltere	1541	Tekstil
15.	Codorniu	İspanya	1551	Şarapçılık
16.	Fonjallaz	İsviçre	1552	Şarapçılık
17.	DeVergulde Hand	Hollanda	1554	Sabun imalatı
18.	Von Poschinger Manufaktur	Almanya	1568	Cam imalatı
19.	Wachsendustrie Fulda Adam Gies	Almanya	1589	Cam imalatı
20.	Bernberg Bank	Almanya	1590	Mum imalatı
21.	K. Durnell & Sons	İngiltere	1591	Bankacılık
22.	J.P. Epping of Pippsvadr	Almanya	1595	Bakkaliye Zinciri
23.	Eduard Meier	Almanya	1596	Ayakkabı imalatı
24.	Tissiman & Sons Ltd.	İngiltere	1601	Terzicilik
25.	Takenaka	Japonya	1610	İnşaat
26.	Mellerio dits Meller	Fransa	1613	Mücevher imalatı
27.	Alldays Peacock	İngiltere	1625	Endüstriyel makineler
28.	Kikkoman	Japonya	1630	Soya Sos imalatı
29.	Sumitomo	Japonya	1630	Holdering/conglomerate
30.	Akerblads	İsveç	1630	Hoteller
31.	Van Eeghen	Hollanda	1632	Gemi Taşımacılığı
32.	Gekkeikan	Japonya	1637	Alkollü İçki imalatı
33.	Hugel et Fils	Fransa	1639	Şarapçılık
34.	James Lock & Co.	İngiltere	1642	Şapka imalatı
35.	G.C. Fox & Co.	İngiltere	1646	Gemi Taşımacılığı
36.	R.H. Levey & Son	İngiltere	1649	Cenaze Evi
37.	William Adams & Sons	İngiltere	1650	Toprak Çanak İmalatı
38.	Ulefos Jernværk	Norveç	1657	Değirmencilik
39.	Friedr Schwarze	Almanya	1664	Aritmacılık
40.	Kronenbourg Brewery	Fransa	1664	Alkollü İçki imalatı
41.	James Kenyon & Son, Ltd.	İngiltere	1664	Tekstil
42.	Hedges & Butler	İngiltere	1667	Şarapçılık
43.	Early's of Witney	İngiltere	1669	Bataniye imalatı
44.	Mocatta & Goldsmid	İngiltere	1671	Altın işlemeciliği
45.	C. Hoare & Co.	İngiltere	1672	Bankacılık
46.	Firmin & Sons Ltd.	İngiltere	1677	Üniforma imalatı
47.	Veillard Migeon & Cie.	Fransa	1679	Demir ve Çelik
48.	Gradis Corp.	Fransa	1685	Şarapçılık
49.	Toye, Kenning & Spencer	İngiltere	1685	Dokuma
50.	Yamamotoyama	Japonya	1690	Çay üretimi

**TABLO 4.3. DÜNYANIN EN BÜYÜK AİLE ŞİRKETLERİ**

Şirket Adı	Aile Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı	Şirket Geliri (milyar \$)	Çalışan Sayısı	
1	Walmart	Walton	ABD	1962	Perakende Zinciri	217,8	1.360.000
2	Ford Motor Co.	Ford	ABD	1903	Otomobil	162,4	354.431
3	Samsung	Lee	Güney Kore	1938	Holding	98,7	175.000
4	LG Group	Koo	Güney Kore	1947	Holding	81	130.000
5	Carrefour Group	Deforev	Fransa	1959	Perakende Zinciri	61,6	382.821
6	Ili Istituto Finanziario Industriale S.p.A	Agnelli	İtalya	1927	Perakende Zinciri, Sigorta	59,2	198.764
7	Fiat Group	Agnelli	İtalya	1899	Otomobil	54,7	198.764
8	Cargill Inc.	Cargill/MacMillan	ABD	1865	Yem, Tohum, Gübre, Et	50,8	97.000
9	PSA Peugeot Citroen S.A.	Peugeot	Fransa	1810	Otomobil	45,8	192.000
10	Koch Industries	Koch	ABD	1918	Petrol ve Doğalgaz	40	11.500
11	BMW (Bayerische Motoren Werke AG)	Quandt	Almanya	1910	Otomobil	34,1	97.275
12	SCH (Banco Santander Central Hispano S.A)	Bolin	İspanya	1857	Bankacılık	32,7	114.927
13	Robert Bosch GmbH	Bosch	Almanya	1890	Oto Parça, End.Mak.Gereçleri	30,1	218.377
14	Motorola	Galvin	ABD	1928	Telekomünikasyon	30	-
15	ALDI Group	Albrecht	Almanya	-	Gıda Perakende	30	-
16	Pinault-Printemps Redoute	Pinault	Fransa	1963	Gıda ve Ev Dek.Perakende	24,6	107.571
17	J.Sainsbury	Sainsbury	İngiltere	1869	Gıda Perakende	24,6	174.700
18	Viacom	Redstone	ABD	1954	Medya (MTV)	23,2	122.770
19	Auchan	Mulliez	Fransa	1961	Süpermarket Zinciri	23,1	136.000
20	Tengelmann Group	Haub	Almanya	-	Perakende Zinciri	22,6	186.000
21	Ito-Yokado	Ito	Japonya	1920	Süpermarket Zinciri	22,4	108.911
22	Loew's	Tisch	ABD	1919	Tütün, Otel	19,4	27.820
23	Novartis Group	Landolt	İsviçre	1880	Sağlık	19,3	71.116
24	Bouygues	Bouygues	Fransa	1952	İnşaat	18,1	125.000
25	Hyundai	Chung	Güney Kore	1967	Otomobil	17	50.000
26	Mars	Mars	ABU	1943	Şeker, Hıncı, Mayvan Maması	16,0	30.000
27	News Corp.	Murdoch	Avusturalya	1923	Medya	16,3	30.000
28	Ötto Group	Otto	Almanya	-	Katalog Perakende	15,6	75.962
29	Publix Supermarkets	Jenkins	ABD	1930	Süpermarket Zinciri	15,6	128.000
30	Weyerhaeuser Co.	Weyerhaeuser	ABD	1900	Kereste	14,4	44.800
31	Michelin	Michelin	Fransa	1891	Oto Lastik, Seyahat	14,4	127.467
32	Bechtel Group	Bechtel	ABD	1898	Mühendislik ve İnşaat	14,3	40.000
33	Karstadt+Quelle	Schickedanz, Riedel, Her	Almanya	1881	Perakende	14,2	112.141
34	GAP	Fischer	ABD	1969	Giyim	13,8	165.000
35	Bombardier	Bombardier	Kanada	1942	Havacılık, Savunma	13,6	74.879
36	Anheuser-Busch Cos.	Busch	ABD	1880	Bira	12,9	23.432
37	Groupe Danone	Ribaud	Fransa	1966	Gıda, Süt Ürünleri	12,8	100.560
38	Winn-Dixie Stores	Davis	ABD	1925	Süpermarket Zinciri	12,3	112.500
39	General Dynamics	Crown	ABD	1962	Havacılık, Savunma	12,2	51.700
40	L'Oreal	Bettencourt	Fransa	1907	c	12,1	49.150
41	Lazardere	Lazardere	Fransa	1826	Savunma Sistemleri	11,8	44.000
42	Reliance Industries	Ambari	Hindistan	1858	Kimya	11,7	15.083
43	Power Corp. Of Canada	Desmaris	Kanada	1925	Sigorta, Enerji	11,7	28.000
44	Henkel Group	Henkel	Almanya	1876	Kimya	11,6	59.995
45	Cathay Life Insurance	Tsai	Tayvan	1962	Sigorta	11,1	30.000
46	Magna International	Stronach	Kanada	1957	Oto Yedek Parça	11	67.000
47	LVMH, Louis Vuitton Moët Hennessy	Arnault	Fransa	1987	Lüks Tüketim Malları	10,9	53.173
48	Sodexo Alliance	Bellon	Fransa	1966	Yemek Hizmetleri Zinciri	10,9	286.000
49	Suntory Ltd.	Saji/Torii	Japonya	-	Alkollü İçki	10,9	4.870
50	Tyson Foods	Tyson	ABD	1935	Tavukçuluk	10,8	124.000
83	Hacı Ömer Sabancı Holding	Sabancı	Türkiye		Holding	5,9	31.380
81	Doğuş	Şahenk	Türkiye		Bankacılık, İnşaat, Otomotiv, Medya	5,1	20.000
84	Koç	Koç	Türkiye		Holding	4,9	45.826

Kaynak: <http://www.familybusinessmagazine.com/oldestcos.html> 'den derlenmiştir.

Türkiye'de 18 Ocak 1990 tarihli Dünya gazetesinin "Asırlık Şirketler" ekinde verilen 200 yılını tamamlamış Türk firmaları, Çağaloğlu Hamamı (1741), Ali

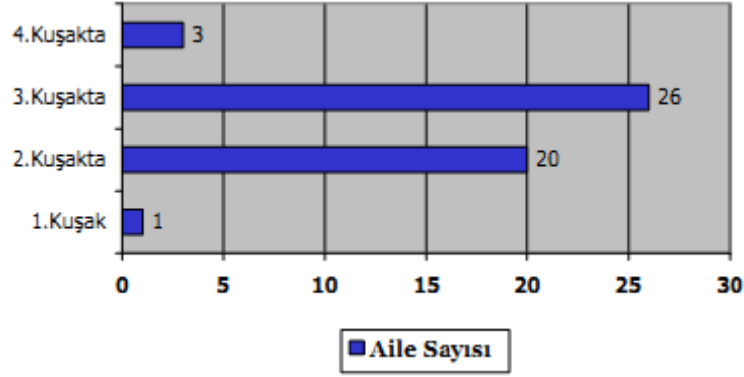
Muhittin Hacı Bekir (1777) ve Çukurova Gıda Sanayi'dir (1783). 100 yılını aşmış firmalardan bazıları; Abdullah Efendi Lokantası (1888), Güllüoğlu (1885), Hacı Şakir (1887), İskender Kebapçısı (1867), Komilli (1878), Konyalı (1897), Kuru Kahveci Mehmet Efendi Mamülleri (1871), Pera Palas (1888), (Tuzcuoğlu (1893), Vefa Bozacısı (1876), Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri (1877), Çögenler Helvacılık (1883), Teksima Tekstil (1893). Bu şirketler dördüncü nesle geçmişlerdir. 1923 yılında faaliyetlerine başlayan Kamil Koç tarafından kurulan Kamil Koç Otobüsleri A.Ş.'de ve Eyüp Sabri Tuncer tarafından kurulan Eyüp Sabri Tuncer Kolonya'da üçüncü neslin yönetiminde yer aldığı görülmektedir. Üçüncü neslin yönetiminde bulunduğu diğer şirketler, 1926 yılında Nihat Kutman tarafından faaliyete geçirilen Doluca Şarapları, 1926 yılında Ahmet Emin Yılmaz tarafından temeli atılan Tatko, 1926 yılında Vehbi Koç tarafından faaliyete geçirilen Koç Holding, 1927 yılında Abdullah Tahincioğlu tarafından kurulan Kent Gıda Maddeleri Sanayi ve Ticaret, 1942 yılında Hacı Ömer Sabancı tarafından kurulan Sabancı Holding ve 1950 yılında Nuri Güven tarafından kurulan Yeni Karamürsel Mağazaları sayılabilir. Diğer büyük gruplardan Eczacıbaşı, Enka, Boyner ve Doğuş ikinci nesil yönetimin aktif olarak rol aldığı bir dönemdedir (Karpuzoğlu, 2001).

**TABLO 4.4. TÜRKİYE'NİN EN ESKİ AİLE ŞİRKETLERİ**

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



**TABLO 4.5. TÜRKİYE NİN EN ESKİ 50 AİLE İŞLETMESİNİN YÖNETİMİNDE BULUNAN KUŞAKLAR**



(Kurumsal Yönetim Derneği 2003)

#### **4.7. TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİNDE GÜNCEL DURUM**

##### **GÜÇLÜ YÖNLER:**

- Güçlenen özkaynak yapıları
- Yükselen eğitim düzeyleri
- Bilginin öneminin kavranması
- Kurumsallaşmaya gereksinim duyma

##### **ZAYIF YÖNLER:**

- Günlük faaliyetlere odaklılık
- Görüş ayrılıkları ve çatışmaların yönetimde zayıflık
- Kuşak farkının getirdiği ayrılıklar
- Modern işletmecilik olgusunun yerleştirilmesinde zorluklar

#### **4.8. BEŞ ALTIN KURAL**

Aile şirketlerinin sürekliliği için beş altın kural:

1. İşyerinde çalışan aile üyeleri, en az aile-dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalıdır.
2. Çok küçük olanlar hariç, tüm aile şirketlerinin kilit görevlere aile-dışı profesyoneller atama gerekliliğinin önemi her geçen gün artmaktadır.
3. Aile şirketi yönetiminde kaç tane aile üyesi olduğuna bakılmaksızın, tepe pozisyonlardan en az bir tanesi akraba olmayan bir kişi tarafından doldurulmalıdır.

4. İşler daha içinden çıkılmaz hale gelmeden, yönetim devri konusu, ailenin ve işin içinde olmayan bir kişinin önderliğinde, mümkün olduğunca erken planlanmalıdır
5. Ailenin amacı şirkete hizmet etmek olduğu sürece her ikisinin de sürekliliği sağlanır. Eğer şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz (Drucker 1974).

**Son söz:** Aile şirketleri ülke ekonomisinin hem zayıf hem güçlü yanını, hem tehditleri hem olanakları temsil eder. Ekonomideki aile şirketleri dikkat edilmez, iyi yönetilmezse bir bomba kadar tehlikeli olabilirler. Buna karşılık bilinçli yönetilen, geleceği ve değişimi planlayan aile şirketleri ekonominin itici gücünü, dinamik yapısını oluşturacaklardır.

## 5. AİLE ŞİRKETLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI TEMEL SORUNLAR VE ÇÖZÜMLER

### 5.1. AİLE VE ŞİRKET

Aile bireylerinin birbirlerine yakınlığı ve anlayış göstermeleri iş yaşamında önemli bir unsur olarak görülmektedir. Aile bireyleri paylaşılan bir geçmişe ve kimlik duygusuna sahiptir. Birbirlerini iyi tanımakta, birbirlerinin yetenek ve zayıflıklarını iyi bilmektedirler. Aile üyeleri birbirlerine şefkat, bağlılık gösterir, diğer akrabaların ve personelin refahına geleceğine büyük önem verirler. Genellikle aile içinde özel ve hızlı bir iletişim biçimi geliştirilir, bilgiyi paylaşırlar ve sonuçta işi daha etkili biçimde yerine getirirler. Aile içinde yerleşik hiyerarşi nedeniyle kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılacağı, farklı statü ve yeteneklere göre görevlerin nasıl paylaşılacağı bilinmektedir. Ailenin bu özelliklerinin iş yaşamına taşınması, birbirine güvenen, derinden bağlı, etkili bir çalışma takımını ortaya çıkarmaktadır. Yani aile şirketleri, çatışmaların yaşanmasında elverişli bir ortam oluşturmaktadır. Aile fertleri hem iş yerinde, hem de evde birlikte olduklarından devamlı yoğun ilişkiler içindedir. Bu süreç içinde gerek şirketle ilgili işlerde, gerekse ailevi konularda devamlı karar almak konumunda olmalarından dolayı çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır. Dolayısıyla bu çatışmalar doğal olarak iş hayatını da etkilemektedir. Yani birinci kuşak kurar, ikinci kuşak yönetir, üçüncü kuşak batırır, derler.

Aile şirketlerinde temel mesele "**şirketin kurumsallaşması**" değildir. Bundan daha önemlisi, "**aile ilişkilerin kurumsallaşmasıdır**".

### 5.2. AİLE ŞİRKETLERİNDE TEMEL SORUNLAR

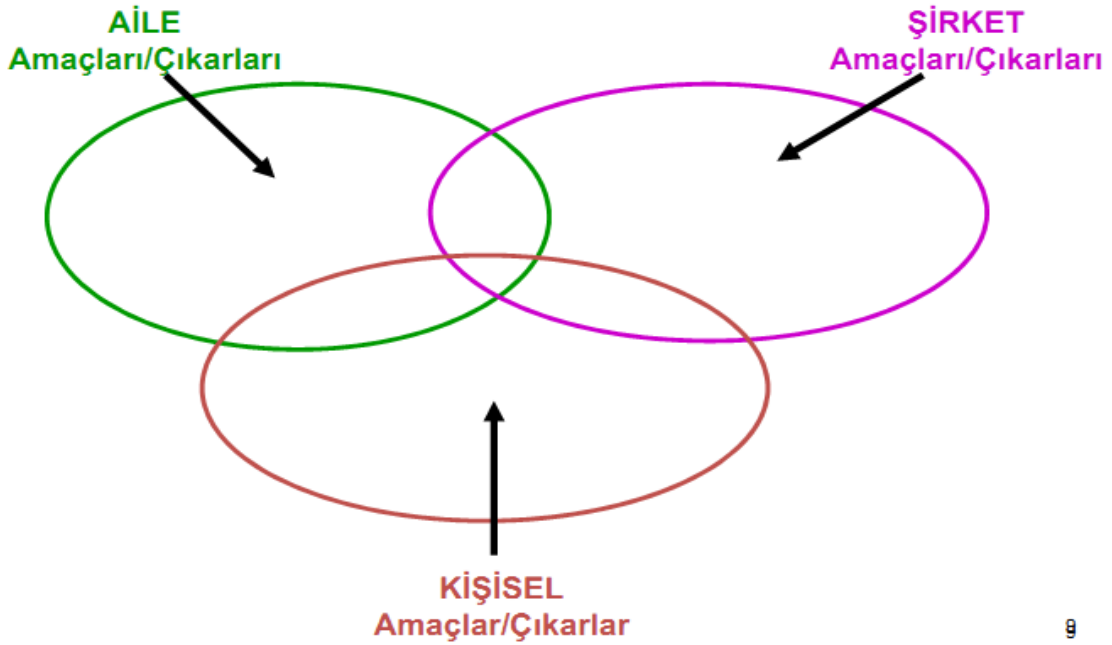
1. Aile Kaynaklı Sorunlar
2. Yönetim Kaynaklı Sorunlar
3. İnsan Kaynakları Sorunları

#### 5.2.1. Aile Kaynaklı Sorunlar

- a) Dedikodular ve eski alışkanlıkların devamı
- b) Nüfus Problemleri
- c) Güç kavgası, otorite ve kuşak ve roller çatışması
- d) Geçimsizlik ve saltanat zihniyeti
- e) Beklentiler ve yüksek iş gücü devir oranı

- f) Lider bağımlılığı ve kayırmalar
- g) Yapısal (Üveylik durumları)
- h) Kuşaklar arası devir planlaması yapılmaması
- i) Kuşaklar arası çatışma
- j) Yeni kuşağın farklı tercih ve yetenekleri
- k) Aile üyelerinin, özellikle girişimci/kurucu çocuklarının kimlik sorunları
- l) Aile üyeleri ile profesyoneller arası gerilimler
- m) Aile, aile bireyleri ve şirketin amaç ve çıkarlarında farklılaşma

### AMAÇLAR/ÇIKARLAR ( ŞEKİL 5.1.)



#### 5.2.2. Yönetim Kaynaklı Sorunlar

- A. Planlama Sorunları
- B. Örgütlenme Sorunları
- C. Yürütme Sorunları
- D. Koordinasyon Sorunları
- E. Kontrol Sorunları

##### 5.2.2.1. Patronların hataları

- a) En iyi kendisi yönetir gibi bir düşünceye sahiptir
- b) Kendilerini yeterince geliştirmeme

- c) Şirket büyüdükçe işlere yetişemez ve genellikle aileden olan birkaç bireyi daha yönetime getirir.
- d) Patron sadece itaat bekler, fikir sormaz.
- e) Kişisel gelişime önem vermeme
- f) Şirket büyüdüğünde liderlik özelliklerinin yetersiz kalması
- g) Aile içi konuları ve sorunları işe yansıtma
- h) Aile içi çatışmalara gereken önemi vermekte ve çözümlenmekte geç kalma
- i) Ani karar alma
- j) Günü kurtarma telaşı içinde planlı hareket etmeme
- k) Verdiği kararlarda sadece kendisine karşı sorumlu olduğunu sanma
- l) Her şeyin para ile yapılabileceğine inanma
- m) Gözü kara davranma
- n) Yasal mevzuata uymama eğilimi
- o) Yetki ve sorumluluk devrinden çekinme
- p) İnsana yatırım yapmama ve insani değerleri önemsememe
- q) Profesyonellere güvenmeme
- r) Uzmanlık gücüne yeterince inanmama
- s) İç denetim sistemi kuramama
- t) Uluslararası araştırmalara göre aile şirketlerinin kuşaklar arası geçişte başarısız olup dağılmalarının ana nedeni kendileridir.
- u) Devamlı değişen dünya ve rekabet şartlarında kurucu kuşağın iş işten geçene kadar ailesini ve şirketini kurumsallaştıramaması
- v) Gelecek kuşağı hazırlamada geç kalınması
- w) Geçmişte kalan vizyonlarının ve başarılarının esiri olma
- x) Gücün ve saltanatın verdiği rehavet

#### **5.2.2.2. Patronların saplantıları**

- a) Kurumsallaşamıyoruz
- b) Aile ferdi olmaları yeterlidir ve Profesyonellerle geçinemiyoruz
- c) İnsanlar iyi çalışmıyor

d) Her şeyi en iyi ben bilirim(Güç Kavgası)

e) Ben/Biz olmazsak iş yürümez

f) İkinci kuşak işi devralırsa batırır

Yönetim Kaynaklı Sorunlar şöyledir:

a) Yönetimde yetersizlik ve hatalar

b) Merkezi karar mekanizması

c) Ani alınan ve sık değişen kararlar

d) İletişim kopukluğu

e) Etkin veya hiç olmayan raporlama sistemi

f) Değişen koşullara uyamama

g) Güncel olay/konulara daha fazla odaklanma

h) Stratejik planlama yapılmaması yada geleceğe yönelik planlama eksikliği

i) Kontrolsüz büyüme

j) Özkaynak/işletme sermayesi yetersizliği

k) Geleneksel yönetmelerin kullanılmasından dolayı yeni iş modelleri geliştirmede yaşanan güçlükler

l) Zayıf mali kontrol ve stok kontrol sistemi

m) Denetim sistemi eksikliği

n) Profesyonelleşememek

o) Kurumsallaşamamak

### **5.2.3. İnsan Kaynakları Sorunları**

a) İnsan kaynaklarına yeterince önem verilmemesi;

b) Organizasyon şemasının, yetki, sorumluluk ve görev tanımlarının, sistem alt yapısının (prosedür, yönetmelik, iş ve belge akışı gibi), yetersiz oluşu veya hiç olmayışı veya uyulmaması

c) Personel devrinin yüksek olması

d) Eğitim ve gelişim faaliyetlerine önem verilmemesi

e) Şirkette yetenek ve performans yerine kan bağıının ön plana çıkması

f) Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın aile üyeleri ve akrabaların;

g) Öncelikle işe alınmaları

h) Şirket içinde sadece onlara özgü konumlar yaratılması

i) Hızla yükseltilmeleri

- j) Performans değerlendirilmeleri yapılmadan ömür boyu iş olanağı sağlanması
- k) İnsan kaynakları alanına yatırım yapılmadığında ve kurumsallaşmadan uzaklaşıldığında karşılaşılabilecek sorunlar:
1. Eleman sirkülasyonu, motivasyonsuzluk ve verimsizlik
  2. Şirketin genel performansında yaşanan sıkıntılar
  3. Üyümenin durması ya da küçülme hali veya daha büyük maliyetler
  4. Üst yönetim tarafından alınan yanlış/eksik kararlar
  5. Nitelikli ve katma değer katacak personelin şirkete kazandırılmaması (Kişilerin bu tarz bir firmada çalışmak istememeleri )
  6. Sektördeki imajın, prestijin giderek zedelenmesi

Aile kongre sonuçlarının değerlendirilme sonucunda, aile işletmelerinde en çok dile getirilen sorun bölgeleri ve araştırma ihtiyacı duyulan hususlar şunlardır ( KOÇEL 2008) :

1. Aile işletmelerinde büyüme ve getirdiği sorunlar
2. Girişimcilik ve ülkemizde girişimcilerin karşılaştıkları sorunlar
3. Aile işletmelerinde profesyonelleşme ve profesyonel yöneticilerden yararlanma
4. Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devri sorunları
5. Kuşaklar arası farklılıklar ve çatışmalar
6. Aile işletmesinde çalışmayan aile bireyleri ile çalışanlar arasındaki ilişki ve dengeler
7. İşletmelerin kurumsallaşması
8. Kurucu girişimcinin yönetimi devretme psikolojisi
9. Yönetim devredebileceği aile bireyinin seçimi
10. Şirket hisselerinin dağılımı veya dağıtımı, hukuki ve aile içi sorunlar
11. Yönetim kurallarında dışarıdan üye bulundurma konusu
12. Aile meclisi, aile konseyi, aile anayasası gibi uygulamalar
13. Aile kültürü ile işletme kültürü arasındaki ilişkiler.....

Büyüklerden:

Mustafa Koç:“Birinci kuşak kurar, ikinci yönetir, üçüncü batırır”

Nejat Eczacıbaşı:“Kurucunun onuru şirketleri iflasa götürebilir”

### 5.3.

## ÇÖZÜM

### YOLLARI

"Çatışmaların aktif bir şekilde çözümlenmesinden kaçınmak veya ertelemek, zamanla kutuplaşmalara, gruplaşmalara ve çoğu kez şirketlerin parçalanmasına yol açar. Bu yüzden aile şirketlerinde çatışmalara baştan hazırlıklı olunmalı, önleyici tedbirler alınmalı ve çatışmaları yönetmek amacıyla plan yapılmalıdır. Çatışmalar; akıllıca yönetildiğinde çok verimli, aksi halde yıkıcı ve şirketi batırıcı olabilir" (Kırım 2005).

### 5.4. AİLELERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ:

#### 1. Kaçınma

- a) Bilmezden veya görmezden gelmek
- b) Uzak durmak
- c) Kabullenmemek

#### 2. Görüşerek çözme – birliktelik

Karşılıklı oturup veya aile meclisini toplayıp sorunları yüz yüze gelerek çözmek

#### 3. Havale etme

4. Hakeme başvurmak; tarafların saygı ve güven duyduğu bir aile büyüğüne veya tarafsız bir kişiye başvurmak

#### 5. Kadere bırakmak

#### 6. Güç kullanma

Aile Meclisi Başkanının veya patronun gücünü ve otoritesini kullanarak çözümlenmesi

## TABLO 5.1. ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ





Sorunların üstesinden gelmek için (kırım 2005):

- Ailenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi
- Önemli görüş ayrılıklarının dürüstçe tanımlanması ve çözümlenmesi
- Kişilere değil, üstünde anlaşılmiş ilkelere bağımlı yönetim sisteminin, paylaşımcı bir şekilde geliştirilmesi gerekir

### 5.5. SONUÇ OLARAK ÜÇ TEMEL ÇÖZÜM YOLU

- a. Ailenin kurumsallaşması: Aile ile şirket ilişkilerini düzenleme
- b. Şirketin kurumsallaşması: Şirkette kurumsal yönetime geçiş ve Profesyonelleşme
- c. Gelecek kuşağa geçiş ile ilgili planlama: Ardıl/Halef planlaması

## 6. KURUMSALLAŞMA VE ÖLÇÜTLERİ

### 6.1. KURUM TANIMI VE TÜRLERİ

Sosyolojik bağlamda; toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri belli, sosyal ilişkiler düzenini ve topluluğunu ifade etmektedir. İş dünyasında, organize olmuş, standart prosedürleri belli olan bir işletme anlaşılmaktadır. Farklı beceri ve yetkinliklere sahip bireylerin tek başlarına etkili ve verimli olarak gerçekleştiremeyecekleri işlerin yapılması ve konulan

hedeflere ulaşılması için iş bölümü ve uzmanlaşma temelinde kurulmuş mekanizmalardır. Kurumun türleri :

1. Evlilik
2. Aile
3. Ortaklık
4. Grup/Birlik
5. Müessese/Kuruluş/İşletme/Örgüt
6. Devlet, v.s.

En eski şirketin 1777'de kurulan Hacı Bekir olduğu Türkiye'de aile şirketlerinin çoğu kurum kimliği maalesef kazanamamıştır.

## **6.2. KURUMSALLAŞMADA DEĞİŞİK YAKLAŞIMLAR**

**A.** March, kurumsallaşma kavramına çevresel uyum açısından bakmış ve kavramı şu şekilde tanımlamıştır : “ Çevresel değişme ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır” (March. J. 1996,ss.278-279). Yani James March'a göre kurumsal organizasyonlar:

- Çevresel değişim ile birlikte değişir,
- Bu değişimi öğrenir,
- Yeni duruma uygun standartları geliştirirler.

**B.** Selznick'e göre ise kurumsallaşma, “Örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir” (Selznick.P. 1996, s.271). Bu tanımlamada üzerinde durulan konular, işletmenin diğer işletmelerden farklı kimliğe ve yapıya sahip olması ile sosyal ihtiyaçlara uyum konularıdır.

**C.** Meyer ve Rowan kurumsallaşmaya yasallaşmış kurallar olarak bakarlar ve şu şekilde tanımlarlar :” İşletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi sürecidir” (Meyer.J., Rowan.B., ss. 340-341). Bu tanımda ise kurumsallaşmanın şu yönleri vurgulanmaktadır:

1. Uyumlu ve kontrollü faaliyetler,

2. Kurallar, uygulamalar, prosedürler,
3. Süreç niteliği taşıma.

**D. Ozankaya'nın tanımlamasına göre kurumsallaşma, "Bir işletmenin fonksiyonlarını**

yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan

düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargıları ile bunları görünür bir şekle sokan araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütündür”(Ertaş.A. 1996 , s.4).

Kurumsallaşmayı yukarıdaki tanımlara da bakarak özetlemek gerekirse, “ Bir

şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması kendisine

özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir .”

Kurumsallaşma, varlıklarını sürdürmek isteyen şirketler için temel bir fonksiyondur. **6.3. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI(TABLO**

**6.1.)**

Araştırmacıların görüşüne göre örgütsel kurumsallaşma yaklaşımları 2 başlık altında incelenebilir:

1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı
2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı. (Karpuzoğlu.E. 2000,s.59)

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre ile etkileşim	Çevre veri kabul edilir.	Çevre koşulları dikkate alınır, organizasyon yapısı revize edilir.
Amaçların odak noktası	Örgütsel amaçlar	Birey-örgüt-amaç bütünleşmesi
Dikkate alınan zaman dilimi	Yaşanan gün	Gelecek
Dikkate alınan organizasyon yapısı	Formel organizasyon	Resmi olmayan organizasyon
Problem çözme yöntemleri	Geçici	Kalıcı
Yapısal unsurların odak noktası	Kurallar ve alışkanlıklar	İlişkiler ve kişiler
Yöntem bilimi	Teorik	Amprik (deneysel)

#### 6.4. KURUMSALLAŞMANIN TEMELİ

Aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya sahip olması, temelde;

- I. amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmasını,
- II. stratejik planlama yapılmasını,
- III. bir astın bir üste bağlı olmasını, iş ve görev tanımlarının yapılarak, yazılı hale getirilmesini,
- IV. iç yönetmeliklerin hazırlanmasını,
- V. yetki ve sorumlulukları dağıtarak, profesyonel bir yönetime geçilmesini,
- VI. aile üyesi yöneticilerle, profesyonel yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının bir birlerine denk olmasını,
- VII. aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılmasını;
- VIII. aile ilişkilerinin tanımlanarak yazılı kurallara bağlanmasını,
- IX. aile şirketlerine özgü aile planlarının (miras, vâris ve emeklilik, acil durum vb.) yapılmasını,
- X. Aile içi etkin iletişimi sağlayıcı, muhtemel sorun ve çatışmaları önleyici/çözümleyici temel ilkelerin tespiti (aile anayasası, hissedarlar sözleşmesi)ile destekleyici organların( aile meclisi, yönetim kurulu, çatışma yönetimi vs.) oluşturulmasını

#### 6.5. KURUMSALLAŞMA VE KURUMSALLAŞMANIN KAVRAMI

Türk Dil Kurumuna göre kurumsallaşmak:

1. Kurumsal duruma gelmek
2. Örgütlü duruma gelmek
3. Süreklilik kazanmak

Bir kurumun; kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip ve bağlı olması, kendine özgü davranış biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi, bu sayede diğer benzer kurumlardan farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir. Kurumun işleyişindeki bütün süreçlerin belli ve yazılı kuralları vardır.

Bir başka bakış açısıyla kurumsallaşma, "örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların tabii neticesi olarak, duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme süreci" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda ise, şirketin diğerlerinden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olmasına ve, sosyal ihtiyaçlara dair uyumuna ağırlık verilmiştir. O yuzden Kurumsallaşmış Kurum , Kişilerden bağımsız ve sistem temelli, çevresel koşullara duyarlı bir yapıdır yanı standartlar, ilkeler, kurallar, prosedürleri yer almış; profesyonel, şeffaf yönetim (Kuruma özgü iş yapma yöntemi ve biçimi) ve denetimin bulunduğu bir yapı hakımdır. Biçimsel/Formel (yazılı, anlaşılabilir) bir yapıdır. Çalışanlarca, tedarikçilerce, müşterilerce ve 3. şahıslarca algılanan özgün iş yapma kültürünün bulunduğu bir yapıdır.

## **6.6. KURUMSALLAŞMA ÖĞELERİ**

Selznick tarafından geliştirilen ve işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin tespitinde kullanılan dört örgütsel kurumsallaşma ögesi :

**1. Sadelik:** Sadelik, organizasyon yapısının basit olmasıdır, ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmaktır, kaynak kullanımında az zamanda az enerjiyle daha küçük bir alanda daha az insan gücüyle mal/hizmet üretmektir (Dalay.İ. 2001,s.454)

**2. Farklılaşma:** iç ve dış çevre koşullarına göre

**3. Esneklik:** Emery ile Trist organizasyonlar ile çevresi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu ilişkileri 4 boyutta ele almıştır. Bu 4 boyutta uyumu sağlayabilen şirketler yüksek düzeyde kurumsallaşıyorlar.

a. organizasyonun bilgi, enerji, materyal gibi girdilerini aldığı çevreler ile olan ilişkisi;

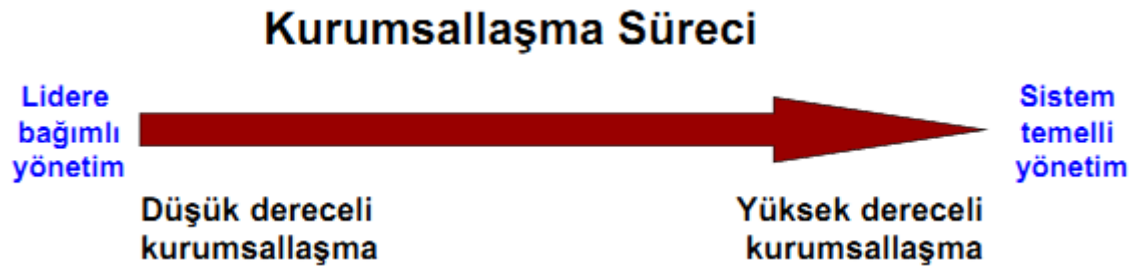
- b. organizasyonun iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağımlılık ilişkisi
- c. organizasyonun ürettiği mal/hizmeti gönderdiği çevreler ile olan karşılıklı çıktı ilişkisi;
- d. çevresel unsurlar arasındaki (hukuki, politik, teknolojik) karşılıklı bağımlılık ilişkisidir.
4. Özerklik: Selznick, kurumsallaşmış şirketlerin kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere veya faaliyet zincirlerine sahip olduklarını savunmaktadır (Selznick.P. 1996,s.271)

### 6.7. KURUMSALLAŞMA İHTİYACI

Başarıyı sürdürülebilir kılmak için kurumsallaşmaya ihtiyaç vardır. Kurum geliştikçe ve büyüdükçe belirli bir sistematiğe olan ihtiyaç artar, Bu ihtiyaç kurumsallaşma ile birlikte karşılanırsa başarıya ulaşılır. Kurumsallaşmanın; aile şirketinin, sürekliliğine; nesilden nesile devrine, aile içinde huzur ve dayanışma sağlanmasına, rekabet stratejileri ile büyümesine yönelik önemi ve katkısı büyüktür.

### 6.8. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ(ŞEKİL 6.2.)

Dinamik bir süreç olan kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için değişen çevre koşulları sürekli incelenmeli; işletme hedefleri, örgüt yapısı, çalışan nitelikleri, teknoloji ve çalışma yöntemleri bu değişime adapte edilmelidir. Bu adaptasyon sürecinde şirketin Kurumsallaşması, lidere bağlı yönetimden, sistem temelli yönetim anlayışına geçiş süreci olarak da tanımlanabilir (Ülgen, Mirze 2004).



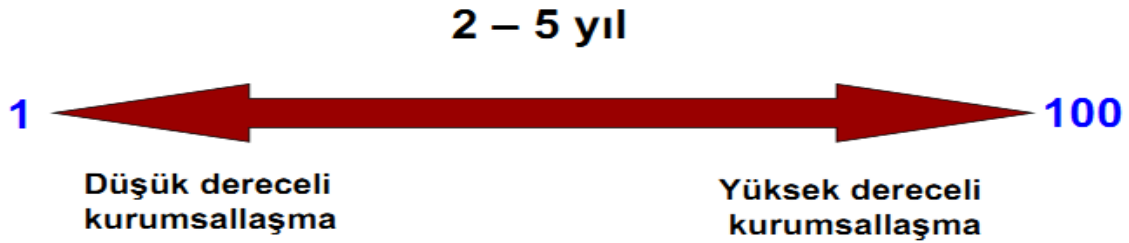
#### 6.8.1 Kurumsallaşma Sürecinde Adımlar

1. Konu ile ilgili danışmanlık hizmeti alınması
2. Aile ve etkili paydaş grupların ikna edilmesi ve eğitimi

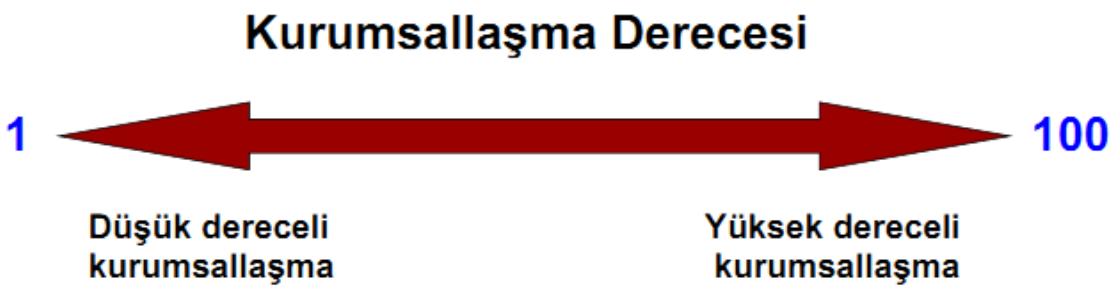
3. Çalışanların konu hakkında eğitimi ve bilinçlendirilmesi
4. İK yönetimine geçiş
  - a) Yetki ve sorumluluk tanımlarının hazırlanması, organizasyon şemasının yeniden yapılandırılması
  - b) Gerekli tecrübe ve yeteneklere sahip profesyonellerin seçimi ve yerleştirilmesi
  - c) Eğitim ve sürekliliğinin sağlanması
5. Ekip çalışmasına ağırlık verilmesi
6. Değişim yönetimi ve direnci önleme çalışmaları yapılması
7. ISO 9000 uygulamalarının hayata geçirilmesi
8. Yönetim kuruluna dışarıdan bağımsız üye alınması

### 6.9. KURUMSALLAŞMA SÜRESİ(ŞEKİL 6.3)

Kurum üyelerinin, yöneticilerin ve iç paydaşların, kurumsallaşma amacına yönelik arzu, çaba ve uygulamalarına, yerleşik kurum kültürüne göre değişir.



### 6.10. KURUMSALLAŞMA DERECESESİ(ŞEKİL 6.4.)



### 6.11. KURUMSALLAŞMA ÖLÇÜTLERİ

Kişilerden bağımsız yapılaşmanın derecesi, işlerin ve görevlerin, tanımlanmış, belli standartlara bağlanmış, yazılı prosedürlerin ve etkinliğinin var olması, çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanıyor olması, kurumsal kültürün yerleşmiş bulunması, yönetim kurulunda bağımsız üye bulunması, kurucu/liderin işi terk

durumunda kurum faaliyetlerinin aynı etkinlikte sürdürülebilmesi için kuşaklar arası devir planının hazır olması ve pay sahipliği ve yöneticilik rollerinin birbirinden ayrılmış olması, yönetimde profesyonelliğin ve sürekliliğin sağlanmış olması, objektif bir performans değerlendirme sisteminin bulunması, etkin bir raporlama sisteminin bulunması, stratejik gelişim planının ve uygulamalarının bulunması, birçok ekonomik ya da aile içi krizin atlatılmış olması, aile Anayasasının bulunmasıdır.

## **6.12. KURUMSALLAŞMANIN YARARLARI VE ENGELLERİ**

### **Yararlar**

- a) İşler kişilere odaklı değil, sisteme odaklı olması ve Kurumun sistemli çalışması.
- b) Kurumsallaşan firmaların vizyonu, misyonu, stratejileri, politikaları, programları ve bunlara bağlı esneklik payları belli olması.
- c) Yetki ve sorumluluk denkliğinin sağlanması
- d) Büyüme ve gelişmenin sistematik olarak planlanabilmesi
- e) Denetimin kolaylaşması
- f) Verimliliğin artması; hata oranlarının azalması
- g) Kararların bir sistem ve yöntem dahilinde kolayca alınabilmesi
- h) Dışa açılmayı/yabancı ortak bulmayı kolaylaştırması
- i) Uygun maliyetli finansman kaynakları bulunmasını kolaylaştırması
- j) İyi yönetim uygulamasının kolaylaşması

### **Engeller**

- a) Geleceğin planlanmaması, yani sadece günü kurtarmanın amaçlanması
- b) Uzun vadeli amaçların mevcut olmaması
- c) Aile ve işletme vizyonunun olmaması, netleştirilmemesi, birbirleriyle uyumlu olmaması
- d) Aile üyelerinin veya pay sahipleri açısından yaptıkları harcamaların dikkate alınmaması ve yönetimin kaybedilmesi
- e) Sağlıklı performans değerlendirme ve ölçme sisteminin olmaması,
- f) Kurumsallaşma sürecinin maliyeti
- g) Kurumsallaşma sürecinin süresi (-/+ 5 yıl)



- h) Çalışanların sadece kendi görev ve işlerine yoğunlaşması
- i) Çevre koşullarına hazırlıklı olmayan kurumlarda çabuk tepki vermeyi engellemesi
- j) Bürokratik bir yapının ortaya çıkması
- k) Yenilikçiliğin önünün Tıkanabilmesi

### **6.13. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE PROFESYONELLEŞME**

Kurumsallaşma; insanın bireysel yaşamında, ailenin yaşamında, kurum ve kuruluşlarda, toplumda belli kuralların hakim olmasıdır. Bu bağlamda kurumsallaşmanın, aile şirketlerinde iki aşaması vardır:

1. Ailenin kurumsallaşması: Şirketin sahibi durumundaki ailenin işin içindeki yeri ve konumu ile ilgili

2. Şirketin kurumsallaşması: Şirketin işleyişi, iş ve bilgi akışı ile ilgili

Yani, bir aile şirketinin en zayıf noktası " Aile" ve " şirket" kavramlarının birbirlerine karıştırılmasıdır. Bu şirketlerin gelecek kuşaklara devredilmesi için Kurumsal bir yapıya kavuşturulması ve kurumsallaşmanın oluşturulması içinde bir "Aile Anayasası"na gerek vardır. Aile anayasası aileye şu andaki ve gelecekteki işlerin işleyişini kolaylaştırmak için oluşturulur. Bu anayasa ile şirketin gelecek kuşaklara devri güvence altına alınmış olunur. Aile anayasası şirketteki aile yapısının resmileştirilmesi için, kullanılan bir araçtır. Aile üyelerinin bir arada barış içinde ve

Başarılı bir şekilde şirketi gelecek kuşaklara devretmek için iyi bir aile anayasası

şarttır. Zira ailede duygusal ilişkiler hakim olduğu için, aile şirketlerinde kurumsallaşma büyük önem taşır; buna mukabil şirketler kuralların hakim olması gereken kurumlardır. Kurumun bütün işleyişinin tek tek kişilerin günlük davranışlarına değil, aile şirketi üyelerinin profesyonellerle birlikte üzerinde uzlaştıkları belirli kurallar zincirine dayanması esastır. Bir aile şirketi anayasasında ne tür alt başlıklar olması konusu incelenirken herkesin üzerinde durması gereken ve herkesin uzlaştığı konu standart bir anayasa metninin

olamayacağıdır. Her insanın farklı özelliklere sahip olması gibi, her şirkette de farklı özelliktedir ve kendisine özeldir. Bu şirketi kuran kişilerin kişilik özellikleri, vaktiyle şirketin kuruluşu, gelişim aşamaları, bu aşamalarda aktif rol alan aile üyeleri ve bütün bu kişilerin beklentileri, geçmiş yaşantı ve deneyimlerinden hareketle aile Şirketinde oluşan öz kültür ve alışkanlıklar. İşte bu ayırıcı özellikler, aile şirketinin anayasasının maddelerini belirler ve kendisine has hale getirir. Aile şirketinde kurumsallaşma uzlaşmış kurallara göre yaşamak demektir. Kurumsallaşma, sürdürülebilir başarı için iyi yönetim sistemlerinin uygulanmasıdır.

İyi yönetim, Bir şirketin istenen başarıya ulaşması için uyguladığı yönlendirme, yönetim ve kontrol sistemlerinin bütünüdür. Yönetim platformlarını, karar alma mekanizmalarını, etkin çalışma süreçlerini ve bunlar için gereken altyapıları içerir.

Sonuç Aile Şirketlerin Kurumsallaşmasında, işletmede iş ve görev tanımlanmış, karar almalar süreçlenmiş, işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde hakim kural ve prosedürler vardır. Bölümler arası iş akışlaşmış ve Çalışanlar seçilmiş ve yerleştirilmiştir. Kurum kültürü hakim olmuştur.

#### **6.14. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA ÇALIŞMALARI(TABLO 6.5.)**

Aile şirketlerinde, kurumsallaşma çalışmaları, aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:



##### **6.14.1 Swot Analizi**

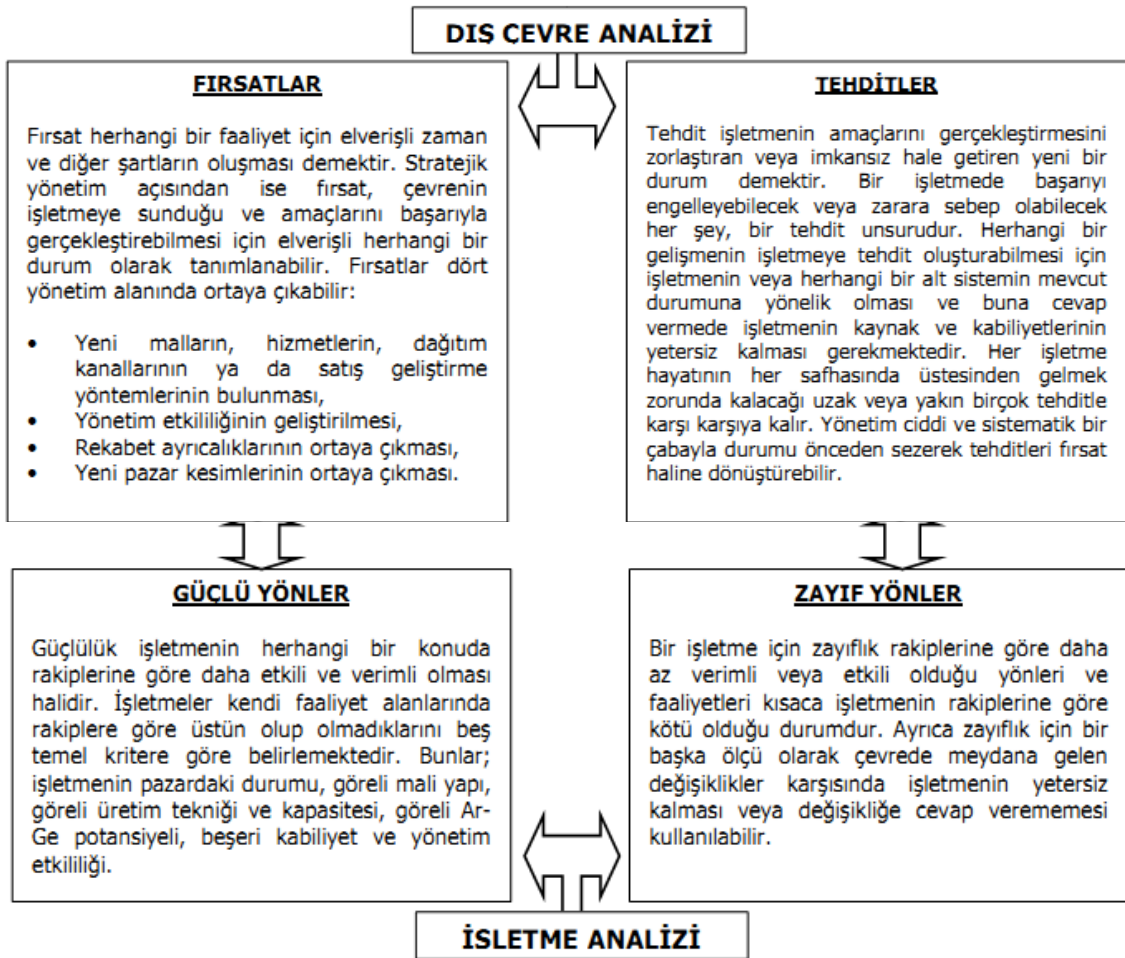
**S : Strengths – Güçlü Yanlar**

**O : Opportunities – Fırsatlar**

**W: Weaknesses – Zayıf Yanlar**

**T : Threats – Tehditler**

**Tablo 6.6. SWOT ANALİZİ**

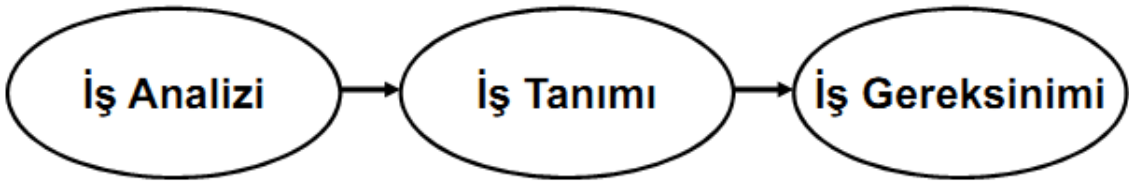


Amaç, işinizle ilgili olarak, iç ve dış etkenleri dikkate alarak, varolan güçlü ve zayıf yanlarınızı tespit ederek, tehditlerin ve zayıf yanlarınızın etkisini en aza indirecek, fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak plan ve stratejiler geliştirmektir.

**6.14.2 Swot Matriksi(Tablo 6.7):** SWOT analizi yaparken SWOT matriksinden yararlanılabiliriz (Ülgen, Mirze 2004).

	<b>Strengths (Güçlü Yönler)</b>	<b>Weaknesses (Zayıf Yönler)</b>
<b>Opportunities (Fırsatlar)</b>	SO	WO
<b>Threats (Tehditler)</b>	ST	WT

#### 6.14.3. İş Analizi(Tablo 6.8.):



#### 6.14.4. İnsan Kaynakları (İK) Yönetim Sistemi

İK yönetimi faaliyet ve işlevleri:

1. Planlama
2. Tedarik ve seçimi
3. Eğitim ve geliştirme
4. Performans değerlendirme
5. Ücret yönetimi

### 6.15. KURUMSALLAŞMA VE PROFESYONELLEŞME

#### 6.15.1. Kurumsallaşma

İşlerin belirli kurallar dahilinde yürütülmesidir ve kurumun iş akışındaki sistematik ile ilgilidir. Kurumdaki süreçlerin tanımlı, sistemli ve belirgin olmasını gerektirir (Ülgen, Mirze 2004).

#### **6.15.2. Profesyoneleşme**

İşlerin ehil kişilerce yapılması ile ilgilidir ve kurumun iş akışındaki sistematığı yürütecek insan kaynağı ile ilişkilidir. Kurumdaki söz konusu sistematığı yürütecek nitelikte elemanların alınmasını gerektirir.

#### **6.15.3. Aile Şirketinin Profesyonel Yönetici İle Çalışması**

Artan iş hacmi, girişimcinin özellikle yönetsel konularda yetersiz kalması ve denetim alanının büyümesi...vb. Konular, bir noktadan sonra dışarıdan yönetici sağlanmasını gerektirmektedir. Büyüme devam ettikçe ve ikinci kuşağın şirket yönetimini devralmasıyla birlikte sahiplik ve yönetim arasındaki mesafe de artar. Sahiplerin işletme üzerindeki etkisi azalır ve neler olduğunu daha az izleyebilirler. Sahiplik ve yönetim birbirinden uzaklaştıkça işletmenin, ailenin anlayışıyla değil profesyonel yönetim anlayışıyla yönetilmesi önem kazanmaktadır. Aile şirketlerinde profesyonel yönetime geçiş süresi daha zor işler. Şirketin büyüme sürecinde gereksinme duyulan yöneticiler öncelikli olarak aile bireylerinden ve akrabalardan sağlanmaya çalışılır, bunların yeterli olmadığı durumlarda şirkete dışarıdan yönetici getirilmeye çalışılır. Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında karar alma, ücretleme, güç kazanma isteği vb. Unsurlar nedeniyle sık sık sorunlar yaşanır. Şirketi kurup belirli bir aşamaya getiren kurucu yönetici, şirketi kendi çocuğu gibi görmeye başlar. Şirketin tüm yönleriyle ilgili denetim sahibi olduğunu düşünür ve hemen her konuda kendi düşüncesine danışılmasını ister, yetki devrinde isteksiz davranır. Vehbi Koç da bu konuya işaret ederek, yönetimde başarılı olabilmek için iyi bir ekip oluşturmak kadar profesyonellerin de bu konudaki çalışmalarından yararlanmanın gerekli olduğunu belirtmiştir (Büyükbese ve Bakan ve Güven 2004, s.311).

#### **6.15.4. Kurumsallaşmada Kavram Transferleri**

1. “Yönetici”den “Lider-Yönetici”ye
2. “Günübirlik”ten “Stratejik Yönetim”e
3. “Yönetim”den “Yönetişim”e

4. **“Ben Bilirim”**den **“Ortak Akıl”**a
5. **“Yetkilendirme”**den **“Güçlendirme”**ye
6. **“Kişisel Kültür”**den **“Kurum Kültürü”**ne
7. **“Personel”**den **“İnsan Kaynakları”**na
8. **“Ben”**den **“Biz”**e
9. **“Amaçlar”**dan **“Hedefler”**e
10. **“İşlem Yığınları”**ndan **“Süreçler”**e
11. **“Kaotik Yapı”**dan **“Tanımlanmış Yapı”**ya
12. **“Pazar Aramak”**tan **“İş Geliştirme”**ye
13. **“Sorun Çözmek”**ten **“Sorun Önleme”**ye
14. **“Kriz Yönetimi”**nden **“Risk Yönetimi”**ne
15. **“Saklı Bilgi”**den **“Kurumsal Bellek”**e
16. **“Kanaate Dayalılık”**tan **“Kanıt Dayalılık”**a
17. **“Enformel İletişim”**den **“Biçimsel İletişim”**e
18. **“Sıradan Olmak”**tan **“Markalaşma”**ya
19. **“İmaj”**dan **“İtibar”**a kavramlar değişmiştir (Prof.I.Ustel 1999).

## **6.16. AİLEDE KURUMSALLAŞMA, AİLE MECLİSİ VE AİLE ANAYASASI**

### **6.16.1. Ailede Kurumsallaşma**

Aile şirketlerinde temel mesele “şirketin kurumsallaşması”değildir. Bundan daha önemlisi, “aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır”. Bir şirketin gerçek anlamda kurumsallaşması, sadece örgüt düzeyinde gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmalarıyla sağlanamaz. Özellikle aile ve iş ilişkilerinin iç içe geçtiği aile şirketlerinde, örgütsel kurumsallaşma ile eş zamanlı olarak, aile ilişkilerinin de kurumsal bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir(Mirze 2004).

### **6.16.2. Ailede Kurumsallaşma Adımları**

Aile ilişkilerinin kurumsal bir yapıya kavuşturulmasında beş önemli adım:

- a) “**Aile Meclisi**” oluşturulması
- b) “**Aile Anayasası**” hazırlanması
- c) “**Aile Yönetim Komitesi**” kurulması
- d) “**Nesiller Arası Devir Planı**” yapılması
- e) “**Stratejik Plan ve Kriz Yönetim Planı**” hazırlanması

### **6.16.3. Aile Meclisi**

Aile şirketlerinde, aile bağlarını güçlendirecek ve aile içi çatışmaları çözecek bir mekanizma oluşturulması, işletmelerin sürekliliğini, aile birliğinin sağlanması açısından elzemdir. Bu bağlamda aile üyeleri arasındaki iletişimsizlik ve kendini ifade edememe gibi sorunların ya anmamasını veya şirkete zarar verecek çatışmaların önüne geçilmesini sağlayacak en önemli organlardan biri, "aile meclisi" dir. Aile içi iletişim ve etkileşimin, iyi yönetişimin geliştirilmesidir. Gelecek stratejileri ile ilgili tartışma ve karar alınmasında birinci dereceden aile üyelerinin oluşturduğu kuruldur(Agah Uğur 1995).

#### **6.16.3.1. Aile meclisi üyeliği**

Aile Yönetim komitesinin kararı ile seçilen 1. derece aile üyeleri, akrabalarıdır.

#### **6.16.3.2. Aile meclisi başkanı**

Aynı zamanda Aile Yönetim Komitesi Başkanlığını da yürüten, genellikle kurucu, girişimci, hakim ortaktır.

#### **6.16.3.3. Aile meclisi ile şirket ilişkisi**

##### **a) Aile Meclisi:**

Aile konularının tartışıldığı ve çözüldüğü mercidir ve Ailenin iş ile ilgili hedeflerini saptar.Yönetim Kurulu'na girecek aile üyelerini aday gösterir. Aile üyelerinin organizasyon içinde alabilecekleri görevler için kuralları belirler. Aile meclisleri etkili bir şekilde kullanıldıklarında, şirketin geleceğini çok ciddi ölçüde olumsuz yönde etkileyebilecek bir çok sorunun ortadan kaldırılmasında çok kritik bir işlev görür.

#### **b) Yönetim Kurulu:**

Yönetim kurulu üyeleri, nitelikli, yetkin ve bağımsız kişiler olarak, kendini ispatlamış profesyoneller, şirket ile çıkar çatışması olmayan uzman kişiler ve yönetim kuruluna zaman ayırabilecek, katkıda bulunabilecek aile üyeleri/hissedarlar arasından seçilmelidir.Yanı yönetim kurulu iş konularının tartışıldığı ve çözüldüğü mercidir ve hissedar hedeflerini gerçekleştirecek holding hedeflerini ve stratejilerini belirler. Yönetim Kurulu'na şirket dışından girecek üye adaylarını belirler. Aile üyeleri için atamaların/değiştirmelerin profesyonellerde olduğu gibi olmasını sağlar. Bu doğrultuda şirketin avukatı, muhasebecisi, danışmanı yönetim kurulunda olmamalıdır (Agah Uğur 1995).

### **6.17.AİLE ANAYASASI**

#### **6.17.1 Aile Anayasası Tanımı:**

Vizyon, misyon, gelecekteki konumlanma, hedefler, organizasyon şeması, insan kaynağına olan sorumluluklar, sosyal sorumluluklar gibi işletmeyi işletme yapan tüm unsurların belirlenmesi ve tanımlanması gerekir. Bir kimliğe kavuşan işletme için aile anayasası hazırlamak ise onu geleceğe emin ve sağlıklı adımlarla taşıyacak olan bir yol gösterici, kural koyucu olarak işletmelerin uzun ömürlü olmalarını sağlamaktadır. Pek çok işletme için bazı ortak maddeleri olsa da anayasalar her şirket için ayrı ayrı hazırlanır. Uzmanlar her ailenin kendine has bir yapısı olması ve farklı sorunlara sahip olmasından dolayı farklı çözüm yollarını içeren maddeler hazırlamaktadırlar. Kısaca aile anayasası aile ilişkilerinin, işlerinin ve işletmesinin kurumsal bir şekilde gelecek kuşaklara devredilmesi ve sürekliliğinin devam ettirilmesi için aile bireyleri arasında yapılan bir sözleşmedir (güler 2011).

#### **6.17.2. Aile Anayasası Amaçları:**



1. Aile işletmesine sağlam bir temel oluşturmak
2. Ailenin mülkiyet birliğini korumak
3. Aile ilişkilerini olumlu yönde güçlendirmek
4. Aile işletmesinde gelecekte sorumluluk alacak bireylerin rol ve sorumluluklarını şekillendirmek
5. Aileyi bir arada tutmak ve çıkabilecek anlaşmazlıkların çözümünü kolaylaştıracak kurallar koymak

### **6.17.3. Aile Anayasasının Dört Ana Bölümü:**

- a. Genel hükümler
- b. Çalışma ilişkileri
- c. İdari yapılanma
- d. Mülkiyet

### **6.17.4.Aile Anayasası Kapsamı:**

#### **a.Aileye ilişkin:**

1. Aile adı taşımanın sorumlulukları
2. Sosyal(ailenin topluma karşı) sorumluluk ve yardımlar
3. Aile içi iletişimi geliştirme(bireylerinin çalışma prensipleri)
4. Aile toplantıları yöntemi
5. Aile üyelerine sağlanacak beklentiler, standartlar, yararlar/ödemeler
6. Aile üyelerinin statü değişikliklerinde davranışlar
7. Aile temel ve öncelikli değerleri
8. Devir/miras hazırlanması
9. Aileye kişisel geliştirme, destek ve varlık eğitimi ve özel diğer konular

#### **b. şirkete ilişkin:**

1. İşletme içinde çalışanların durumu
2. Lider ve yönetim biçimi
3. Gelecek nesillere devir ve teslim
4. Ani terk, vefat, iş göremezlik durumları
5. Emeklilik sonrası koşullar
6. Akraba, profesyonel hakları ve sorumlulukları

### **6.17.5. Aile Anayasasının Avantajları Ve Dezavantajları:**

#### **Avantajlar**

1. Aile bireylerine yön verir, rehber görevini üstlenir ve aile üyelerine rehberlik eder; vizyon ve değerlerini belirler
2. Aile içi iletişimi kuvvetlendirir ve güçlendirir
3. Temel aile değerlerinin nesilden nesile aktarılmasını sağlar
4. İşbirliğini ve yardımlamayı teşvik eder
5. Sinerji yaratır, Tarafsızdır, Adalet duygusu yaratır ve güven oluşturur
6. Sağlıklı ilişkileri destekler, aile sadakatini artırır, sevgi, destek ve olumlu duyguları güçlendirir, ve Aile önceliklerini netleştirir
7. Kurumsal bir işletme yapısı kurar, hissedarlık ve yönetim konularını ayırır
8. Ailenin kararlığını ortaya koyar, kararlılığın nedenini açıklar, Kararların alınmasında sistematik yöntemler belirler
9. İşletme performansını artırır Çalışan tatmini için uygun ortam sağlar.

#### **Dezavantajlar**

1. Bütün aile üyeleri arasında fikir birliğinin sağlanması zordur
2. Hazırlanması zaman alır
3. Esnek değildir

#### **6.17.6. Aile Anayasası Hazırlama Süreci**

- a. Aile Anayasası Oluşturma Gereğinin Tespiti
- b. Aile Meclisi Üyelerinin Seçim Kriterleri
- c. Aile Meclisi Oluşturulması
- d. Aile Anayasası Kapsamının Belirlenmesi
- e. Çalışma Grupları Oluşturulması
- f. Aile Anayasası Taslağı Hazırlanması
- g. Aile Anayasası Nihai Formatı
- h. Disiplin Sisteminin Geliştirilmesi
- i. Aile Anayasasının Aile Meclisinde Kabulü

### **6.18. AİLE YÖNETİM KOMİTESİ**

#### **6.18.1. Aile Yönetim Komitesi Tanımı**

Aile ilişkilerinin, işlerinin ve işletmesinin kurumsal bir şekilde gelecek kuşaklara devredilmesi ve sürekliliğinin devam ettirilmesi amacı ile oluşturulan ve genellikle kurucu, girişimci hakim ortağın başkanlığında, aile ile ilgili günlük/cari işlerin yönetilmesini, aile meclisi gündemini hazırlayan ve toplantıya çağıran yetkili kurul

Aile Yönetim Komitesi :

1. Oluşumu ve yapısı: Aile üyeleri + Dış üye
2. Üyelerin/Başkanın nitelikleri ve seçimi
3. Üyelerin/Başkanın görevleri
4. Toplantı yöntemi
5. Alt Komite oluşumları
6. Denetim

## **7. AİLE ŞİRKETLERİNDE, NESİLLER ARASI DEVİR**

### **7.1. NESİLLER ARASI DEVİR**

Aile şirketlerinin uzun ömürlü olmasını sağlayan en önemli unsurlardan bir tanesi nesiller arası devir işlemidir. Aile şirketlerinde süreklilik ve devretme en

önemli konu olarak ailenin ve şirketin gündeminde yer alır. Aile şirketi olarak kalabilmek ailenin bir sonraki neslin yönetimini devam ettirmeyi istemesi ve kurucunun gücünü bırakmak istemesi ile mümkün olur. Ancak, aile şirketlerinin yaşadığı en büyük sorunlardan biri de lider değişiminde ortaya çıkmaktadır. Eğer aile kendi içinden yetiştirdiği bir ardıl çıkaramazsa, şirketin aile kontrolünde devamı zorlaşmaktadır. Bugün Türkiye’de belirli büyüklüğe erişmiş aile şirketlerinin çoğu 30 ile 50 yıldönülerini kutlamaktadır. Bunların önemli bir kısmı ikinci nesle geçme aşamasındadır. Başarılı devretme aile, şirket ve yönetim kurulunun içinde bulunduğu şartları ve dinamikleri iyi anlamayı gerektirir. Sadece Türkiye’de değil, dünyanın her tarafındaki aile şirketlerinin gündeminde "devir sendromu" bulunmaktadır ve Bu süreç aile ve şirket için çok kritiktir.

Devretme, değişimi getireceğinden, örgüt içinde geçerli olan normları ve beklentileri altüst etme olasılığı yüksektir. Devretme örgütün yapısında gerginliğe yol açabilen bir süreçtir, ancak çok özel durumlarda şirketin sürekliliğini önleyecek kadar şiddetlidir. Aile şirketlerinde devretme ve süreklilik sorunu diğer şirketlere göre daha önemlidir. Aile şirketlerinin yüzde 70’i kurucu emekli olduktan sonra ya da vefatından sonra satılır veya kapanır. Devretme, bir sonraki nesilden yönetici belirlemenin yanı sıra şirketin yeni bir vizyon oluşturmasında kapsar. Devretme sürecinde üç bileşen vardır

1. Kurucunun şirketi devretme arzusu ,
2. Bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirmek için yeterlilik,
3. Bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için istek.

Şirketin rekabet gücünün korunması ve hatta sürekliliğinin sağlanması açısından çok önemli olan devir sürecinin önceden planlanması gerekmektedir. Başarılı bir devir ve de kurumsallaşma, ailenin geleceğe bırakmak istediği manevi ve maddi mirası iyi tanımlamasıyla başlar. Ailenin “gerçek” mirası yeni nesile kalan ve yeni neslin geliştirip takip edecek nesile teslim edeceği tüm değerlerdir. Bu miras, nesillerin yaratacağı ve yaşayacağı deneyimler, fırsatlar ve sistemler ile daha güçlü veya daha zayıf bir hale gelebilir.

Devretme kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devretme planları pek çok aile şirketinde “tabu” olarak algılanır. Kurucunun kendi ölümünü anımsatan

devretme, kurucunun gücü elden bırakma isteksizliği, çocukları arasında bir seçim yapma zorunluluğu ve nesiller arası rekabet duyguları nedeniyle devretme planı olduğundan daha zor hale gelir.

Beş temel devir konusu:

1. Yönetimin devri
2. Otoritenin devri
3. Mülkiyetin devri
4. İlişkilerin devri
5. Bilgi ve görgünün devri

Pek çok ailede, aile üyelerinin birbirlerine bağlılığı aile şirketinin sürekliliğini sağlar. Aile yaşantısının huzur ve mutluluğu şirkete olumlu bir etki olarak yansır. Ailenin yaşlı üyelerinin şirkete olan duygusal bağı nedeniyle şirketin mülkiyetine devam edip edilmemesi konusu konuşulmaz. Oysa devretme planı, şirketin geleceğini garanti altına almak için yapılır. Devir planı yapmayan aile şirketleri, liderin hastalandığında, çok yaşlandığında veya öldüğünde pazar değerinin altında satılarak son bulurlar. Devretme planlamasının ciddi bir şekilde düşünüldüğü zaman patronun öldüğü veya çok ağır hastalık geçirdiği zamanlardır.

## **7.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN MİRASI**

İşletme sahibinin vefat etmesi, iş göremez hale gelmesi veya boşanması gibi durumlar işletmenin el değiştirmesini gerektirebilir. Dolayısıyla miras planlaması ile vefat, iş göremez hale gelme veya boşanma gibi bir durumla karşılaşılma olasılığına karşı hazırlık yapılmış olur. Başka bir deyişle, miras planı hali hazırda işletme sahibinin vefatı halinde bu durumun yaratacağı olumsuz finansal etkiyi minimize etmek amacıyla düzenlenir. Özellikle mirasçı sayısı fazlaysa ve miras planı yapılmamışsa işletmenin yaşayacağı olumsuz finansal etki şiddetlenir. Mirasa ilişkin plan yapılırken üzerinde durulması gereken bir takım hususlar söz konusudur. Yanı :

1. Maddi değerler: Hisseler, nakit, gayrimenkuller, vs.

2. Fikri  
değerler: Yönetimsel bilgiler, görgü, yöneticilerin zekası, iyi eğitilmiş aile üyeleri, patentler, vs.
3. Organizasyonel değerler  
Sistemler: Yönetim Kurulu, operasyonel sistemler, aile meclisi, vakıflar, vs  
Belgeler: Şirket vizyonu, aile mirası, aile anayasası, stratejik plan, ailenin davranış kodu
4. İlişkisel  
değerler: Güven, karakter, yeterlilik, açıklık, taahhüt
5. Bireysel  
erdemler: Bilgelik, doğruluk, ölçülü olma
6. Diğer  
Ailenin inandığı ve nesilden nesile iletmek istediği değerler ve bunların iş'le bağdaştırılmasıdır.

### 7.3. DEVİRDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Önceki kuşağın yaşadığı sorunlar:

- a) Özelliği  
e belli bir yaşın üstündeki kurucu liderlerin, sorumluluğu makul dönemde yeni nesile bırakmak istememesi
- b) Genç nesile güven duyulmaması, şirketin gerektiğinde temsil ve idare edilemeyeceği endişesi
- c) Ben olmazsam şirket bir hiçtir düşüncesi
- d) Şirket olmazsa ben bir hiçim düşüncesi
- e) Gücü ve kontrolü kaybetme korkusu
- f) Emeklilik için manen hazır olunmaması
- g) Hisse devirde intikal vergisi yüksekliği

Aile içi yaşanan sorunlar:

- a) Üveylik durumları
- b) Hisse sahipleri arasında güvensizlik
- c) Aile üyeleri arasında çatışmalar

- d) Nesiller arası çatışmalar
- e) Damat ve gelin gibi aileye sonradan katılan kişilerin kendi menfaatleri doğrultusunda politikalar oluşturma çabaları
- f) Anlaşmazlıkların kişiselleştirilmesi
- g) Kıskançlıklar
- h) Rekabet
- i) Koltuk sevdası
- j) Ailenin yeterince kurumsallaşmamış olması
- k) Aile üyelerinin girişimcinin işin başından ayrılmasını istememeleri
- l) Cinsiyet ayırımı yapılması, sadece erkek çocukların ve özellikle büyük erkek çocukların ardıl adayı olarak düşünülmesi
- m) Aile üyelerinin ardıl adayı seçim sürecine dahil olmamaları veya dahil edilmemeleri
- n) Ardıl adayı üzerinde aşırı baskı yapılması
- o) Bazen oğullar ve kızlar, hayat ve kariyerlerinin aile işinden ayrı düşünüyor , işleri devralmak konusunda isteksiz davranabiliyor
- p) Bugün Avrupa'da şirketlerin yüzde 20'inde devredecek ardıl bulunamamaktadır
- q) Yeni nesilin yaşadığı sorunlar:
- r) Aile işini sevmemesi
- s) Şirketin yaptıklarını ve iş yapma biçimlerini değiştirme istekleri
- t) Şirketin yasal olmayan işlemler yapmasını benimsememesi
- u) Aile içi veya hisse sahipleri arasındaki gerginlikleri yaşamak istememeleri sebebiyle şirkete gelmemeleri
- v) Aile değerlerinden uzak ve kötü yaşam tarzlarının olması

#### **7.4. NESİLLER ARASI DEVİR PLANI KAPSAMI**

Bir aile şirketinin yeni nesile sağlıklı bir şekilde geçişini sağlamak için yapılan plandır (erdoğmuş 2007).

1. Yeni nesillerin yetiştirilmesi: Eğitimi, motivasyonu, deneyim kazanması
2. Yeni nesillerin değerlendirilmesi: Objektif seçim yapma kıstas ve yöntemleri
3. Ardıl (halef/veliaht) adayı seçimi
  - a) Aile içinden, akrabalarından
  - b) Aile dışından, profesyonellerden

4. Nesiller arası devir zamanı tespiti

#### **7.4.1. Yeni Nesillerin Yetiştirilmesi**

##### **a. Dört Temel Alan:**

1. Bilgi – temel bilgi
2. Beceri – uygulamaya geçirebilme
3. Davranış – performans
4. Değerler – ahlaki boyut

##### **b. Aile Bazında Süreç:**

1. Aile planlaması (Çocuk sayısı)
2. Yönlendirme planlaması (0-6 yaş çocuk yetiştirme)
3. Sosyal yeteneklerin kazandırılması (Spor/müzik/kültür/hayat)
4. Anaokulu/ilk/orta öğretim okul seçimleri
5. Meslek planlaması (Alan seçimi)
6. Üniversiteye giriş (Ülke/üniversite/bölüm seçimi)
7. Aile içi dengeler/psikolojik hazırlık (Aile üyeleri arasında kriterlerin tanımlanması)
8. Aile şirketi dışında deneyim kazandırılması (Farklı kültürler, bakış açıları ve profesyonel bakış kazanımı)
9. Aile içindeki rolünün tanımlanması ve işe başlangıç (Ardıl/ikinci adam/diğer pozisyonlar)

##### **i. Aile Şirketi Bazında Süreç:**

1. Şirket ortamına ve kültürüne alıştırma (yaz tatilinde çalışmalar, staj, ziyaret, vb)
2. Mentor/koç ile meslek ortamlarına giriş (başarılı kişilerle model oluşturma)
3. Şirket politikalarına, kültürüne ve ortamına uyum çalışmaları (profesyoneller ile çalışma)
4. Oryantasyon
5. Şirket kuralları, ilkeleri ve yeterliliklerine uygun bir göreve başlama (şirket çalışanı)

##### **ii. İş Ortamında Süreç:**

1. Performans kriterlerinin oluşturulması



2. Kariyer planının oluşturulması
3. Eğitim/gelişim planının oluşturulması
4. Sosyal sorumluluklarının oluşturulması ve izlenmesi
5. Yönetime geçiş sürecinin uygulanması

### **iii. Yetiştirme Sürecinde Yapılacaklar:**

1. Sorumluluk ve yetki vermek
2. İş ortamlarına sokmak
3. Sosyal boyut kazandırmak
4. Dış dünyaya açılmalarını sağlamak
5. Eleman yönetme şansı vermek
6. Farklı alanlarda projelere girmelerini sağlamak
7. Eksikliklerini giderme eğitimlerine katılmalarını sağlamak
8. Danışman desteği olanağı sağlamak
9. Risk almalarına/hata yapmalarına izin vermek
10. Hedef koymak
11. Bilgi akışını sağlamak, geri bilgi vermek
12. Rekabet kurallarını koymak
13. Yedekleme kariyer planlarında açık olmak
14. İzlemek ve değerlendirmek

### **iv. Yetiştirme Sürecinde Yapılmayacaklar:**

1. Negatif cesaretlendirme yapmayın
2. Hak edilmeyen terfi vermeyin
3. Hak edilmeyen ödül vermeyin
4. Profesyonellere karşı korumayın
5. Eleştirmekten çekinmeyin
6. Performansta torpil yapmayın
7. Maaşta eli açık olmayın
8. Uluorta eleştirmeyin
9. Desteğinizi hissettirin, tek başına bırakmayın
10. Size açılmayacağı konularda da destek şansı yaratın
11. Başarılı olanların öne çıkmasına izin verin
12. Adil olmayan kriterler koymayın

### **7.4.2. Yeni Nesillerin Değerlendirilmesi**

En kolay çözüm :Yaş sırasına göre

En zor çözüm:Hazırlamak, değerlendirmek, uygulamak

#### **a. Profil Tanımlaması:**

1. Olmazsa olmaz özellikler
2. Mesleki özellikler
3. Yönetmel özellikler
4. Lider özellikleri
5. Davranışsal özellikler

#### **b. Yeni Nesilleri Değerlendirme Kriterleri:**

1. Okul performansları
2. Gözlem ve testler
3. Değerlendirme merkezleri ile ölçüm
4. Mentor/koç/danışman değerlendirmesi
5. İş performans sonuçları
6. Karşılaştırma
7. Yeterlilik analizleri, vs.
8. SWOT tablosu oluşturulması

#### **c. Ardıl Adayı Seçimi ve Kriterleri:**

1. Kişilik özellikleri
2. Yeterlilik (performans)
3. Beceriler (teknik, insani, kavramsal)
4. İş'e katılım düzeyi
5. Kurucu ile ilişkiler
6. Diğer aile üyeleri ile ilişkiler
7. Adayın aile içi konumu

### **7.4.3. Nesiller Arası Devir Zamanı**

Nesilden nesile geçişin şekli ve zamanı şirketin geleceğini belirlemektedir ve uzmanlara göre yönetimin yeni kuşağa tesliminde bir yaş sınırı olmalıdır. Yani ideal devir yaşı, 60-65 veya aşağısıdır ve 70-80'li yaşlarda yapılan devir, şirketleri zora sokmaktadır çünkü

genç kuşak 35 yaşında işe hazır olmalıdır, 40'ında bayrağı teslim almalıdır.

Harvard Business School' dan Prof. Dr. John Davis; 65 yaşın üstündeki liderlerin işi bir sonraki nesile bırakmak da çok daha fazla zorlandıklarını söylüyor. Zira, 65 yaşını geçtiğinde işiyle yaşamını özdeşleştirmiş ve işi dışında bir hobisi olmayan bu kişilerin egosu çok daha kuvvetli oluyor. O nedenle de hiç ölmeyecekmiş gibi davranıp “çocuklarını”, yani şirketlerini bırakmak istemiyorlar. Kennesaw State University' den Prof. Dr. Joe Astrachan, aile şirketlerinin sadece üçte birinin başarılı bayrak değişimi yaptığını dikkat çekiyor. Özellikle kurucu liderler tüm hayatlarını işleri üzerine kuruyor ve bu nedenle yerlerini yeni kuşağa devretmek konusunda çok tereddüt ediyor. Her nesil şirketin başında minimum 14, maksimum 28 yıl kalmalıdır ve yeni nesil şirkette 25-27 yaş arasında sorumluluk almaya başlamalıdır. 40 yaş civarında yönetimi devir alabilir, zira 40'lı yaşlarda enerjik ve deneyimli oluyorlar (Kırım 2005).

Türkiye'de aile şirketlerinde sorumluluk yeni nesile genellikle 70'li yaşlardan sonra bırakılıyor. Örnekler:

1.

**Koç**

#### **Holding'de**

3. ncü nesil işin başındadır. Kurucusu Vehbi Koç, 1984 yılında, Y.K. Başkanlığı'nı oğlu Rahmi Koç'a devrettiğinde 83 yaşındaydı. Vehbi Koç aktif olarak yönetimden çekildiyse de çalışmayı bir an bile bırakmadı ve holding'in Şeref Başkanı olarak kararlarda yönlendirici etkisini hayatı boyunca sürdürdü .Y.K. Başkanlığı'nı 54 yaşında devralan Rahmi Koç ise 72 yaşında koltuğunu 43 yaşındaki oğlu Mustafa Koç'a bıraktı.

2.

**Sabancı**

#### **Holding'de**

Sakıp Sabancı vefatına dek görevini devretmedi. Sakıp Sabancı'nın ölümünden sonra aile içinde yönetim kurulu başkanının seçimi, şirketin yeni organizasyonu gibi konularda farklı fikirler ortaya atıldı ve tartışmalar çıktı. 49 yaşındaki Güler Sabancı, 60 şirketi, 30 bin çalışanı, 7.3 milyar dolar cirosu olan Ali Sabancı ve Ömer Sabancı gibi bazı genç nesil temsilcileri gruptan ayrıldılar.

## 8. UYGULAMA

Bu araştırmada, aile şirketleri hakkında bazı önemli noktaları analiz etmeye çalışıldı ve daha sonra çıkarılan sonuçlar İnan ve Türkiye'nin karşılaştırılması sureti ile incelendi. Bu bağlamda, Türkiye'den 5 firma ve İnan'dan 5 firma seçilerek toplam 10 firma ile bu karşılaştırma gerçekteştirildi. Genelde endüstriyel ve ticari firmalar seçildi ve yukardaki sorular da bir anket olarak hazırlandı. Aile firmalarının değerlendirebileceği bir soru bankası oluşturuldu. Araştırma kısıtlı sürede ve genel olarak konuyla ilgili bir fikir vermesi amacıyla az sayıda örneklem ile gerçekteştirildiği için hazırlanmış olan anket bir tür mülakat formu gibi düşünölebilir. Bu anlamda çalışma kalitatif bir araştırmadır. Bu nedenle oluşturulan anket ile ilgili geçerlilik güvenilirlik çalışmalarına gerek görölmemiştir. Soru bankasından ileride aile firmalarının değerlendirilmesi amacıyla yararlanılabilir.

### 8.1. ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ:

Veri toplama yönetimi olarak, İstanbul ve Tehran'da, toplam 10 aile şirketi, 10 kişi (hepsi erkek) olmak üzere, yöneticiler ve sahiplerden email görüşmeler yapılmış ve anket yöntemi kullanılmıştır.

### 8.2. BULGULAR:

Bu araştırmada, şirketin gelişimi için en önemli ve etkili parametrelerden olan "eğitim düzeyi ve brüt cirosu" konusu vurgulanmıştır. Alınan verilere göre, aile şirketi sahiplerinin eğitim durumu:

Eğitim durum	Türkiye	İnan
Diploma(ilkokul,ortaokul)	25%	20%
Lise(meslek lisesi-2 yıllık üniversite)	15%	10%
Lisans	40%	50%

Yüksek lisans/Doktora	20%	20%
-----------------------	-----	-----

<b>Brüt cirosu</b>	<b>Türkiye</b>	<b>İran</b>
Cevap vermeyen	0%	0%
250,000 ABD \$ ve altı	45%	70%
250,000-500,000 ABD \$	25%	10%
500,000-1milyon ABD \$	20%	15%
1milyon ABD \$ üzerinde	10%	5%

Araştırmanın değerlendirmesinde, İran ve Türkiye'nin aile şirketlerinin ekonomik durumlarını kıyaslayarak sonuçlar belirlendi. Bu arada İran'ın politik durumuna göre, özellikle ambargo konusu ile ilgili brüt oran düşüşü gözükmektedir. Bu düşüş firmaların başka planlarını özellikle firmanın ömürünü etkilemektedir.

### **8.3. PLANLAMA, STRATEJİ VE RISK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ:**

Yapılan araştırmalar, iyi bir devamlılık planına sahip olan şirketlerin, özellikle yönetimin devredilmesinden sonra, diğer aile şirketlerine göre daha kârlı çalıştıklarını göstermiştir (Ward 1988,s.112). İyi hazırlanmış bir süreklilik planı sayesinde kişiler yalnızca işleri üzerinde yoğunlaşmakta, beklentileri netleşmekte ve gerilimleri azalmaktadır.

<b>Planlama, strateji ve risk yönetimi ile ilgili:</b>	<b>Türkiye</b>	<b>İran</b>
Devir planı(şu andaki kurucu/ yöneticiden sonra aile işletmesini kimin/kimlerin devralacağı)	10%	10%
Halka açılma	10%	20%
Aile üyelerinin iş tanımları	10%	10%
Gelecekte şirketin yönetimini devralacak yöneticilerin yetiştirilmesi	10%	10%
Yetki devri (yönetimsel karar alma, yetkilerin kimlere ve ne şekilde aktarılacağı)	10%	10%
Misyon ve vizyon çalışması, şirketin amaçları, değerleri, hedeflerin belirlenmesi	20%	15%
Stratejik plan (rekabet veya büyüme için yapılacak yenilikler, geliştirme çabaları)	25%	20%

Tablodan görüldüğü üzere, Türkiye'de aile şirketlerinin gelecekte faaliyetlerini sürdürebilmeleri için, aldıkları önlemlerin başında, stratejik planlama çalışmaları, misyon ve vizyon çalışmalarının yapılmasının, daha çok önemi vardır. Ancak İran'da stratejik planlama çalışmaları ve halka açılma çalışmaları daha çok önemlidir, ve devir plan konusunda yetersizlik vardır.

#### **8.4. DANIŞMANLIK HİZMETİ İLE İLGİLİ SORULAR:**

Aile şirketleri çok kritik karar aşamalarında danışmanlık hizmeti alma konusunda yetersizdir. Büyümeyle birlikte aile şirketlerinde yeni sorunlar baş gösterebilir. Profesyonel yönetici ihtiyacı, yeni görev alanları ve iş bölümü, doğru büyüme stratejisinin seçimi, stratejiye uygun örgüt yapısı kurma...vb. ihtiyacı doğabilir. Bu yöntemlerin uygulanabilmesi için özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde danışmanlık hizmetlerinin sağlanması gerekli olur.

<b>Danışmanlık hizmet ile ilgili sorular</b>	<b>Türkiye</b>	<b>İran</b>
Bir sorunla karşılaşmadan tedbir almak için	15%	20%
Rakip firmalara karşı rekabette üstünlük sağlayabilmek için	15%	20%
Sorunların üstesinden gelemediğimiz için	25%	25%
İş kurma, büyüme gibi işletmenin yaşamsal evrelerine bağlı olarak duyulan ihtiyaç nedeniyle	35%	25%
Diğer	10%	10%
Cevap vermeyen	0%	0%

Aile şirketlerinin danışmanlık hizmeti aldığı konuların başında toplam kalite yönetimi-ISO 9000... vb. önem kazanmaktadır. Bunun sebebini ISO 9000 belgesinin özellikle bazı sektörlerde alınmasının zorunlu olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Ancak bu konuda danışmanlık hizmeti almalarının zorunlu olmasına rağmen şirketlerinde performans konusunda bir değişim olmadığı vurgulanmıştır. Üretim ve kalite konusunda, işletme politikası ve stratejik planlamaya dair alınan danışmanlık hizmeti çok önemli yerini almaktadır. Önem olmasına göre bunları bilgisayar hizmetleri, muhasebe ve finansman ve hukuki konularda alınan danışmanlık hizmetleri

takip etmektedir. Kıyaslama (benchmarking), tasfiye, çatışma yönetimi ve değişim mühendisliği en az talep gören danışmanlık hizmetleri olmuştur.

Bu sırada, iş kurma zamanında İran'da, işletme politikasının zorlukları, yani muhasebe ve finansman açısından Türkiye'den farklıdır. Başka deyişle İran'da firmaların muhasebe ve finansmanın açısından danışmanlık talebi yoktur.

#### **8.5. AİLE ÇATIŞMALARI İLE İLGİLİ SORULAR:**

Aile şirketlerinin karar mekanizmasında aile bireylerinin uzlaşmaya varması daha zordur ve çok zaman gerektirir. Alınan kararlar her zaman herkesi mutlu etmez ve hayal kırıklığı olur. Aile şirketlerinde karar alma sürecinde yaşanan çatışmaların kaynağında 'kimin neyi yapacağı' konusunda yaşanan belirsizlikler ve aile-iş sistemlerinin birbirine karışmasından kaynaklanan rol çatışmaları vardır. Özellikle yaşı ilerlediği için şirketin yönetimini kendisinden sonraki nesile bırakan kurucular bile yine olayların merkezinde olmak, kararları kendisi vermek istemekte ve nesiller arası çatışmalar ortaya çıkmaktadır.

<b>Aile çatışmaları ile ilgili sorular</b>	<b>Türkiye</b>	<b>İran</b>
Aile bireyleri arasında olası bir çatışma karşısında alınan önlemler çatışma olmamaktadır	10%	20%
Aile bireyleri arasında olası çatışmanın sebebini sorgulayıp, sorunları kendi aramızda yüzyüze çözmek	30%	20%
Çatışmanın boyutuna göre, profesyonel yönetici veya bir danışmandan yardım alınmak	10%	10%
Çatışmanın sebebini üstüne gitmeyerek, zaman içerisinde çözümlenmesini beklemek	20%	20%
Şirkette profesyonel yöneticiler ve aile üyeleri arasında çatışma yaşanmaz	10%	10%
Kimin hangi işi yapacağı konusunda aile bireyleri arasında bir çatışma yaşanmaz.	20%	20%

Bu konuda, iki ülkenin kültürleri yakın olduğu için, ülkelerin aile şirketleri arasında fazla fark gözükmemekte ve iki ülkede şirketler sorunları kendi içlerinde çözmeye çalışmaktadır.

#### 8.6. YÖNETİM VE ORGANİZASYON İLE İLGİLİ SORULAR:

Yönetim ve organizasyon ile ilgili sorular		Türkiye					İran				
kesinlikle katılıyorum :5 katılıyorum:4 kararsızım:3	katılmıyorum:2 kesinlikle katılmıyorum:1	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kurumsallaşamama				1		4			1		4
Yetenekli aile bireylerinin ve profesyonel yöneticilerinin katkıları		1		2	2		1		1	3	
Profesyonel yöneticiler şirkette aile bireyleri kadar bağlı olması			2	1	2			2	2	1	
Şirkette bazı görevlere yalnızca aile bireylerinin getirilmesi uygun olması				1	1	3				2	3
Şirkette yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenekler en önemli kriter olması					3	2				4	1
Aile şirketlerinde, şirket üst düzey yönetiminde mutlaka bir aile ferdi görev alması					1	4					5
Aile şirketinde en üst düzeyde bulunan yöneticinin şirketten ayrılma zamanı önümüzdeki 2-5 yıl içinde belirtmesi				3	2				4	1	
Aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce, başka bir iş yerinde çalışması farklı örgüt kültürünü tanımasından dolayı olması					4	1			1	3	1
Aile şirketlerinde düzenli olarak aile içi ve dışı çalışanların beraber katıldığı toplantılar düzenlenmekte, şirket ile ilgili kararlar çoğunlukla bu toplantılardan alınmaktadır		1	3		1		2	2	1		

İki ülkede aile şirketlerinde, aile üyeleri aile-dışı üyelerinden daha önemlidirler. Çünkü sonuçta aile üyeleri aileden ve şirketin sermayesinden sayılır, ama buna rağmen aile şirketlerinin işletmesini sürdürebilmesi için şirketin kurumsallaşmasına sıcak bakarlar.



## 8.7. EĞİTİM VE GELİŞTİRME İLE İLGİLİ SORULAR:

### 8.7.1. Eğitim ile ilgili:

Çocukların yurt dışında eğitim almalarının şirketin geleceği ve sürekliliği açısından çok önemli olduğunu vurgulamaktadır (Chen 2001,s.36). Eğitim yalnızca üniversite derecesini kapsamamaktadır. Dil okulları, kısa dönemli profesyonellere yönelik sertifika programları da yurt dışı eğitim kapsamına girmektedir. Yurt dışında eğitim alan çocuk ailenin geleneksel yapısından uzaklaşır, yenilikleri görür ve aile şirketine geri dönüp çalışmaya başladığında öğrendiklerini uygulamaya çalışır. Batıda eğitim gören çocukların yeni strateji önerileriyle aile şirketinde değişime katkıda buldukları bir gerçektir (Chen 2001,s.37).

Eğitim ile ilgili sorular	Türkiye	İran
Farklı iletişim şekillerini öğrenmeleri	20%	20%
Farklı kültürleri öğrenmeleri	20%	10%
Dil öğrenme ve geliştirmeleri	30%	30%
Çocukların yurt dışında eğitimin önemi, yenilikleri görüp tanımaya çalışmaları	30%	40%

Bu konuda iki ülkede de aynı düşünceler vardır ama son zamanlarda İran'da, ambargo'dan dolayı uluslararası iletişim azalmıştır ve bu yüzden, aileler çocuklarının eğitim ve yeni dil öğrenmelerini daha çok düşünüyorlar ve bundan dolayı aile üyelerini yurt dışına göndermeleri artmıştır.

### 8.7.2. Geliştirme ile ilgili:

Kurumsallaşmış büyük aile şirketlerinde, çocuklar aile şirketlerinde çalışmaya başlamadan, başka bir profesyonel şirkette 3 ile 5 yıl arasında çalışmaya teşvik edilmelidir. Çalışan işte terfi alınması aranan başka bir özelliktir. Çocuklar bu sürede, aile-iş ilişkisinin birbirine karışmadığı, kişilerin yaptıkları işe göre değerlendirildiği ve 'adama göre iş' yerine 'işe göre adam' ilkesinin uygulandığı bir ortamda işin temel özelliklerini öğrenme şansına sahip olur. Yine hakkındaki fikirleri kendisini tarafsızca gözlemleyenlerden öğrenerek kendisini yenileme ve geliştirme olanağı ile kendi istek ve yeteneklerini keşfetme imkanına da sahip olur.

Geliştirme ile ilgili sorular	Türkiye	İran
-------------------------------	---------	------

Değişimleri yaşamaları ve değişime açık olmaları	30%	20%
Yenilikleri görüp tanımaya çalışmaları	20%	20%
Piyasadaki değişimleri gözleme ve tahmin etmede başarılı olmaları	20%	10%
Piyasadaki değişimleri gözleme ve tahmin etmede yetersiz kalınması	10%	20%
Sermaye yetersizliği	20%	30%

İran devletinin yeni politikalarına göre, hem sübvansiyonların azalması ile ilgili, hem de ham maddeler ve enerji fiyatının artışı ile ilgili, sermaye yetersizliği daha çok duyulmaktadır. O yüzden şirketler gelişme açısından sıkıntı yaşamaktadırlar ancak Türkiyede'ki firmalar ülkenin Avrupa'ya yakın olması ve politik durumların daha iyi olması nedeniyle, gelişime ve değişime daha sıcak bakmaktadırlar.

#### **8.8. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI:**

Araştırmanın değerlendirmesinde elde edilen sonuçlara göre, ankete katılan şirketlerin çoğu, yönetimde aile-dışından biri hissedar bulunmamaktadır. Bütün şirketler kurumsallaşma ve organizasyon, devir plan veya devir hisseleri, eğitim ve geliştirme vb... konulara çok ilgi göstermişler ve değişim yaratmayı düşünmüşler ama bu işlemler tam ve mükemmel olarak icra olmamıştır. Çünkü şirketin sahiplerinin düşünceleri, mülkiyetin tamamen kendilerine ait olması ve işlerin kendi kontrollerinde olmasıdır. Onların korkuları, aile-dışı üyelerin şirketin sırlarını, satış miktarını, müşterileri, üretim yönetim gibi bilgileri öğrenmeleridir. Aile şirketleri, güvence konusunda ve her konuda aile üyelerinin karlarını düşünmektedirler. Bu düşünce, şirketlerin kurumsallaşmasını önlemekte, şirketler aile-merkezli yönetimler olarak kalmaktadırlar. Sonuçta diğer şirketler kurumsallaşma konusunda daha ciddi ilerlemektedirler. Bu yüzden yönetimde, aile-dışı üyelerin şirketten hisse almaları tavsiye olunur. Yani şirketlerin üç daire modeli teorisini uygulamaları ve sonra onun kurumsallaşması ve yönlendirilmesi gerekmektedir.

## 9. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüz yönetim anlayışı, her geçen gün daha da yoğunlaşan ve küreselleşen rekabet ortamında, giriyor ve şirketlerin, gelecekte de var olabilmek için, mevcut rekabet ortamında varlıklarını korumaları ve sürdürebilmeleri her geçen gün daha da zorlaşıyor. Aile şirketleri, rekabetçi bir ortamda yer alan tüm işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Aile şirketlerinin büyüklükleri ve gelişim evreleri ne olursa olsun diğer şirketlerden farklı olan özellikleriyle daha fazla zorlandıkları gözüküyor. Aile şirketlerinin zorlanmaları ülke ya da kültürden bağımsız olarak dünyadaki tüm aile şirketlerinde yaşanan bir sorundur.

Bunun en önemli nedenlerinden biri, aile şirketlerinin ülke, pazar ya da kültür farkı içeren, evrensel nitelikte ortak yönetsel dezavantajlara sahip olmalarıdır. Bu dezavantajlar arasında çocuk sayısının birden fazla olması nedeniyle varis belirlemede güçlüklerle karşılaşılması, aile içi güç mücadelelerin ortaya çıkması ve aile-iş ilişkilerinin birbirine karışması...vb., sayılabilir.

Türk aile şirketlerinin kendine özgü ve güç kılan kültürel özellikleri taşıması ayrı bir sorundur. Büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, uzmanlık ve bilgiyi gözardı etme pahasına akrabaları işe alma gibi pek çoğu rasyonellikle çelişebilecek kültürel faktörün Türk aile şirketleri için bir yönetim felsefesi oluşturduğu bir gerçektir. Ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir bölümü aile şirketi özelliğindedir ve Türkiye ekonomisinde önemli yer tutarlar. Bu şirketlerin değişime açık olamamaları, değişime direnmeleri sürekliliklerini etkilemekte ve şirket faaliyetlerine son vermektedir. Gerek Türkiye'de, gerek diğer ülkelerde üçüncü nesile devreden aile şirketi sayısı çok azdır ve bu durum araştırmalar tarafından vurgulanmaktadır. Aile şirketlerinin sürekliliği çok zor olsa da imkansız değildir. Aile şirketleri yöneticileri, süreklilik planlarını zamanında yapmalı ve gerekli olan stratejileri yine zamanında uygulamaya koymalıdır.

Şirketler büyüdükçe örgütsel ve yönetsel gereksinimleri de artmaktadır. Sayısı artan personel, yoğunlaşan rekabet, genişleyen pazar, dağıtım kanalları ve ürün hatlarıyla ilişkili stratejik kararları alabilecek yetenekte yöneticilere gereksinim artmaktadır. Aile şirketlerinin büyüme sürecinde en büyük sorun, sağlıklı büyümenin ve gelişmenin gerektirdiği örgütsel ve yönetsel gerçekleştirmekte, koşullara uygun tutum ve davranışları göstermekte başarısız olmalarıdır.

Aile şirketinin faaliyete yeni başladığı dönemlerde tüm işlevleri kendileri yerine getiren kurucu patronlar, faaliyet alanlarının genişlemesiyle, kendilerinin yerine getiremediği yönetsel eylemler için profesyonel yöneticiler istihdam etmek zorundadırlar. Büyümeyi devam ettirmek isteyen yöneticiler belli bir ölçekten sonra ,büyümenin getirdiği sorunlarla başa çıkmak ve gerekli koşulları sağlayabilmek için girişimci yapıdan profesyonel ve kurumsal bir yapıya geçiş yapmak zorundadır.Aile şirketinde günü birlik değil, zaman ve koşullar açısından tutarlı uygulama ve standartların hüküm sürdüğü; karar almada duyguların değil, aklın ve işletmecilik gereklerinin temel alındığı; kişilerin, adetlerin değil iş ve süreçleri, rasyonelliğin ,yetenek, beceri ve eğitimin öne plana çıktığı; sorumluluk alma ve hesap verme temeline dayalı profesyonel yönetimin ve kurumsal yapının kurulması gerekir.

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması genelde üzerinde düşünülmeyen, ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konudur. Kurumsallaşmayı "sistem "haline gelmek olarak tanımladığımızı göre, sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez. Aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi gerekir. Şirkette kimlerin hangi sırayla şirket yönetiminde en üst düzeyde söz sahibi olacağı, eğitim, bilgi ve yeteneklere göre planlanmalıdır. Yeniden yapılanma ile şirketlerde yeni bir organizasyon yapısı oluşturulmalı ve bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir.

Ayrıca profesyonel yöneticileri ise olaylara farklı pencereden bakan kişi olarak görmek gerekmektedir. Profesyonel yöneticiler karar alma sürecine dahil edilmeli, gerçek anlamda yetki ve sorumluluk verilmelidir.Karar alma dar bir çerçevede, aşırı merkeziyetçi bir zihniyetle değil, farklı görüşlerin özgürce tartışıldığı bir ortamda gerçekleşmelidir. Bu açıdan, yönetim kurulları yalnızca

yasal gerekleri yerine getirmek değil, stratejik kararların alındığı icra organları durumuna gelmelidir.

Bu çalışmada, tüm yöneticilere, özellikle de aile şirketi sahip ve yöneticilerine, varislerine ve şirket çalışanlarına farklı bir anlayış açısı kazandırarak kurumsallaşma çalışmalarına olumlu katkılarda bulunmasını diliyorum.

## KAYNAKÇA

### **Kitaplar**

- Aktan, C C,. 2006. *Kurumsal şirket yönetimi*. Ankara.
- Alayoğlu, N,.2003. *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*.İstanbul. Müsiad Yayınları .
- Akat, İlter, Budak,G, . 1999. *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Aronoff,C,Ward,J,. 2000. *Family Business Values, Family Business Leadership Series*.12-17.
- Aydın, N,. 1986. *Aile şirketleri, yeni iş dünyası*.18.
- Baş, T,. 2003. *Anket: Anket Nasıl Hazırlanır? Anket Nasıl Uygulanır? Anket Nasıl Değerlendirilir?*. Seçkin Yayıncılık.
- Carlock, R. S,. Ward, J. L,. 2001. *Strategic Planning for Family Business*. New York.Palgrave.
- Chen, M. J., 2001. *Inside Chinese Business: A Guide for Managers Worldwide*.Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Çetin, C,. 1996. *Yeniden yapılanma, girişimcilik, küçük ve orta boy işletmeler ve bunların özendirilmesi*. İstanbul, Der Yayınları.
- Çetinkaya, F.,1992. *Esnaf ve küçük sanayicilerin sorunları ve çözümleri,II* . *Türkiye iktisat kongresi sosyal gelişme ve istihdam komisyonu tebliğleri*, Ankara.
- Davis, J. A., Tagiuri, R.,. 1989. *The influence of life stage on father-son work relationships in family companies*. , s. 47-76.
- Diñçer,Ö.,.1994. *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul : Timaş Yayınevi.
- Drucker, P.,. 1974. *Management: tasks responsibilities, practice*. 2nd ed. , London. 275.

- Erdoğmuş,N., 2007. *Aile işletmeleri, yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi*. İstanbul.İgiad Yayınları.
- Ekinci, M. B.,2003. *Türkiye’de kobi’lerin kurumsal gelişimi ve finansal sorunları*. İstanbul, Askon.
- Genç, N., Karcioğlu, F.,2004. *Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri*.
- Gersick, K.E., Davis, J. A., McCollom, H., Lansberg, I.,. 1997. *Generation to generation: Life cycles of family business*. Harvard Business School Press , Boston, Mass.
- Gücelioğlu, Ö.,1994. *Küçük ölçekli işletmelerin KOSGEB’ den beklentileri*. 13. Ankara : Tes- ar Yayınları.
- Gündüz, M., ve Özden, E., 1997. *Kobi’lerin ihracat yönlendirilmelerinde bir model, sektörel dış ticaret şirketleri*. Ankara: İçerme Yayını.
- Günver, B., 2002. *Aile işletmelerinin yapısı ve geleceği*. T.C. İstanbul Kültür Sitesi Univer Yayınları.
- Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F. ,1989. *Effective Small Business Management* , Hartcourt Brace Jovanovich, San Diego.
- İsmailoğlu, H., .1992. *Küçük işletmelerin toplumsal özellikleri ve sorunları, pazarlama dünyası*.
- Jaffe.D.,1990.*Conflict resolution and problem solving strategies for successful family business*, s.27.
- Kets De Vries, M. F. R.,1993. *The dynamics of family controlled firms: the good and bad news*. Organizational dynamics, s.59-71
- Kemal,E. ,1995. Kobi’ ler. Ankara: Tes - ar Yayını.
- Kırım,A. , 2005. *Aile şirketlerinin yönetimi*. Sistem Yayıncılık.
- Karataş, S.,. 1991. *Küçük ve orta ölçekli işletmeler*. İstanbul : Veli Yayınları.
- Küçükçirkin, M. ,. 2001. *Küçük ve ortaboy işletmelerin finansman sorunlarının çözümünde alternatif finansman yöntemleri*. Tükiye İktisat Kongresi Tebliği.
- KOSGEB. 2000. *Dünya’da ve Türkiye’de kobi tanımları*. Ankara: KOSGEB Yayını.
- Koçel,T.,2012. *5.Aile işletmeleri kongre kitabı*.Yayın no 169. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

- Koçel,T.,. 2008. 3. *Aile işletmeleri kongre kitabı*. Yayın no 78.İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Koçel,T.,. 2004. 1. *Aile işletmeleri kongre kitabı*. Yayın no 40.İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Landsberg, I.,. 1999. *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press, Boston.
- Müftüoğlu, T.,. 1991. *Türkiye' de küçük ve orta ölçekli işletmeler, sorunlar ve öneriler*. Ankara : Sevinç Yayınevi.
- Ok, S.,. 1993. *OKİK (orta ve küçük işletmeler raporu)*. 251.Ankara: TOBB Yayını.
- Oktav, M.,.1990. *Orta ve küçük işletmelerde ihracata yönelik pazarlama sorunları ve çözüm önerileri*. Ankara: Semih Ofset.
- Özalp, Ş.,. 1971. *Küçük işletmeler*. Ankara.
- Rosenblatt, P. C., .1990. *The family in business: human dilemmas in the family firm*. Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Szonyi, A.,J.,. 1991. *Small business management fundamentals*.
- Tobb,. 1997. *Türkiye ekonomisinde kobi' ler*. Ankara: TOBB Yayını.
- Tügiad,. 1995. *2000' li yıllara doğru Türkiye' nin önde gelen sorunlarına yaklaşımlar: küçük ve orta boy işletmeler*. İstanbul.
- Ülgen,H.,. ve Mirze,K.,.2004. *İşletmelerde stratejik yönetim*. Literatür Yayıncılık.
- Uludağ, İ.,. ve Serin, v.,.1990.*Türkiye' de küçük ve orta ölçekli işletmeler*. 1990/25. İstanbul : İTO Yayınları.
- Yücel,H.,. 2000.*Uluslararası pazarlara açılmada küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin rolü*. Ankara: İgeme yayınları.
- Yelkikalan, N.,. ve Aydın,E.,.2004. *Aile işletmelerinde ilk kuşak girişimcilerinin örgüt kültüründe belirleyiciliklerinin araştırılması*.
- ANKARA sanayi odası,. 2005. *Aile şirketlere:değişim ve süreklilik*.

### **Sürelî Yayınlar**

Algan, N.,1991. Küçük ve Orta Ölçekli (KOBİ) Sanayi İşletmelerinde Etkinlik , Verimlilik ve Karlılık Açısından Bir Değerlendirme. *Verimlilik Dergisi*. **1991**,(34) , 19.

Akdoğan, A. , . 2000.Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , **16**, ss. 31-47.

Levinson, H.,.1971. *Conflicts that plague family businesses*. Harvard Business Review, s.90-98.

McCullom, M., .1992. *Organizational stories in a family owned business*. Family Business Review.

Sengezer, E.,.1992. Türk KOS' u için uygun büyüklük tanımı , *Ankara Sanayi Odası Dergisi*. **115** .

TKYD Bursa Semineri, Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma. **2003,2007**. *Kurumsal Yönetim Derneği*.2004.

Ward, J. L.,.1988. *The special role of strategic planning for family business* . Family Business Review, s.105-117.



### ***Diğer Yayınlar***

Aydın, N.,( 1984). Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları-Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*.T.C. Eskişehir :Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kara, F. A.,(1989). Küçük İşletmelerin Sorunları, Geleceği ve Başarıyı Etkileyen Faktörler. *Yüksek Lisans Tezi*.İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi.

Karpuzoğlu, E. ,(2000). Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul:İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Personel Yönetim ve Organizasyon Bölümü.

Demirci,M., (2010), Kobi'lerde kurumsal yönetim uygulamasının kara etkisi; istanbul ilinde bir uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara:Atılım üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü.

### **EK: ANKET VE UYGULAMA**

<b>ANKET</b>	
	<b>Firmanın genel bilgileri:</b>
1) Firmanın adı:	
2) Kuruluş yılı:	
3) Firmanın sahip sayısı:	
4) Firmanın çalışan sayısı:	
5) Firmanın etkinlik alanları: endüstriyel....tarım.....hizmet.....yeni	

teknolojiler..... ticari...

6) Firmanın mülkiyet tipi: L.T.D.....özel Anonim.....A.Ş Anonim.....

7) Firmanın yıllık brüt cirosu: 250 000 ABD\$ ve altı .....  
250 000 – 500 000 ABD \$ .....  
500 000 – 1 milyon ABD \$ .....  
1 milyon ABD \$ üzerinde .....

**Firma sahibinin genel bilgileri:**

1) Yaş:

2) Cinsiyet: Erkek ...Kadın...

3) Eğitim durumu: İlkokul..... Ortaokul..... Lise-meslek lisesi.....  
2 yıllık üniversite-yüksek okul..... 4/6 yıllık  
üniversite.....  
Yüksek lisans/doktora.....

4) Firmanın kuruluş tarihi :Evlilikten önce..... Evlilikten sonra.....

**Sizin genel bilgileri:**

1) Sizin pozisyonunuz : müdür.....firma sahibi.....hisse miktarı.....

2) Madeni durumu : Bekar.....Evli.....Dul.....

3) Çocukların sayısı : .....

4) Kardeşlerin sayısı : .....

**Firmanın aile bilgileri:**

1) Firmanın kuruluşu, sahibi tarafından tek başına mı yapıldı? Evet..... Hayır.....

2) Firma ailenizden miras mı kaldı? Evet.....Hayır.....

3) Şirketinde yönetim devri planı yapıldı mı? Evet.....Hayır.....

4) Şirketin yöneticisi ayrıldığı zamanında, yerine atanacak aday belirlendi mi?  
Evet.....Hayır.....

5) Aile üyelerinden birinin veya birkaçının bağımsız işi var mı?  
Evet.....Hayır.....

6) Ailenin hangi üyesi sizin firmanızda çalışıyor?  
Baba(anne).....Eş.....Kardeş.....Kız  
çocuk.....Erkekçocuk.....hiçbiri.....

7) Firmanın genel işlemlerine (planlama, karar alma, yönetim ve kontrol )aile  
üyeleri ne kadar müdahale ediyor? Yüzde 50 den az.....Yüzde 50 den  
çok.....

8) Ailenin hangi üyesinin firmada hissesi var?  
Baba(anne)..... Eş.....Kardeş.....Kız çocuk.....  
Erkekçocuk.....hiçbiri...

9) Toplamda firmanın yüzde kaç size ve/veya ailenize ait?  
Yüzde 50'den az.....Yüzde 50'den çok.....

10)Ailenizde karar alma gücü en çok kimdedir?.....

SIRA	5:kesinlikle katılıyorum 4:katılıyorum 3:kararsızım	2:katılmıyorum 1:kesinlikle katılmıyorum	5	4	3	2	1
1	<b>Planlama, strateji ve risk yönetimi ile ilgili sorular:</b>						

2	<b>Soru 1.</b> Firmanın hedef seçme zamanında, en zor hedefleri seçiyorum.					
3	<b>Soru 2.</b> Eğer bir planın başarı şansı 50-50 olsa, o planı yapıyorum.					
4	<b>Soru 3.</b> Eğer çok para kazandıran bir iş için, paraya ihtiyacım olursa, onu banka kredisi ile veya borç alarak yaparım.					
5	<b>Soru 4.</b> Eğer bir yeni ürünü üretmek için başarısızlık ihtimali olursa, yine de onu denerim.					
6	<b>Soru 5.</b> Aile şirketlerinde, yeni ürün ve yeni iş modelleri geliştirmelerini gerçekleştirme etkenlerinden biri, sermaye yetersizliğidir.					
7	<b>Soru 6.</b> Aile şirketlerinde, değişimin gerçekleşmesindeki sebeplerden biri, Karar alma sürecinin “hızlı” ve “etken” olmasıdır.					
8	<b>Soru 7.</b> Aile şirketinin başarısında öncelikli etkenlerden biri üst yönetimin geleceği doğru öngörmesidir.					
9	<b>Soru 8.</b> Aile şirketinin başarısında öncelikli etkenlerden biri yapılan planların uzun vadeli olmasıdır.					
10	<b>Soru 9.</b> Aile şirketinin başarısında önemli etkenlerden biri yatırımların öz kaynaklara dayanmasıdır.					
11	<b>Soru 10.</b> Aile şirketleri şirketin gelecekte faaliyet göstermesi için alınan önlemlerden biri halka açılmasıdır.					
12	<b>Soru 11.</b> Aile şirketleri şirketin gelecekte faaliyet göstermesi için alınan önlemlerden biri stratejik planın (rekabet veya büyüme için yapılacak yenilikler, geliştirme çabaları) yapılmasıdır.					
13	<b>Soru 12.</b> Aile şirketlerinde, misyon ve vizyonu yazılı olarak belirtilmiş olup, bütün çalışanların tarafından bilinmekte benimsenmektedir.					
14	<b>Soru 13.</b> Aile şirketlerinde yapılacak olan harcamalar önceden planlanmaktadır ve şirketin sermayesi aile harcamalarına karşı korunmaktadır.					
15	<b>Soru 14.</b> Aile şirketleri yöneticileri bir nesil sonra şirketlerinin aynı başarı ile süreceklerini düşünüyorlar.					
16	<b>Danışmanlık hizmet ile ilgili sorular:</b>					
17	<b>Soru 15.</b> Ben işleri daha iyi yapmak için uzmanlardan danışmanlık hizmeti alıyorum.					
18	<b>Soru 16.</b> Aile şirketlerinde bir sorunla karşılaşmadan tedbir almak için danışmanlık hizmeti almaları gerekiyor.					

19	<b>Soru17.</b> Aile şirketlerinde rakip firmalara karşı, rekabette üstünlük sağlayabilmek için danışmanlık hizmeti almaları gerekiyor.					
20	<b>Aile çatışmaları ile ilgili sorular:</b>					
21	<b>Soru 18.</b> Aile bireyleri arasında olası bir çatışma karşısında alınan önlemler çatışma olmamaktadır.					
22	<b>Soru 19.</b> Aile bireyleri arasında olası çatışmanın sebebini sorgulayıp, sorunları kendi aramızda yüzyüze çözmeye çalışırız.					
23	<b>Soru 20.</b> Çatışmanın boyutuna göre, profesyonel yöneticiye veya bir danışmana giderek yardım alınmaktadır.					
24	<b>Soru 21.</b> Çatışmanın sebebini üstüne gitmeyerek, zaman içerisinde çözümlenmesini beklemektir.					
25	<b>Soru 22.</b> Şirkette profesyonel yöneticiler ve aile üyeleri arasında çatışma yaşanmaz.					
26	<b>Soru 23.</b> Kimin hangi işi yapacağı konusunda aile bireyleri arasında bir çatışma yaşanmaz.					
27	<b>Yönetim ve organizasyon ile ilgili sorular:</b>					
28	<b>Soru 24.</b> Profesyonel yöneticiler şirkette aile bireyleri kadar bağlıdır.					
29	<b>Soru 25.</b> Şirkette bazı görevlere yalnızca aile bireylerinin getirilmesi uygundur.					
30	<b>Soru 26.</b> Şirkette yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenekler en önemli kriterdir.					
31	<b>Soru 27.</b> Şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı yoktur.					
32	<b>Soru 28.</b> İş ve aileyi ilgilendiren konular birbirine karıştırılmaz.					
33	<b>Soru 29.</b> Aile şirketlerinde, şirket üst düzey yönetiminde mutlaka bir aile ferdi görev almalıdır.					
34	<b>Soru 30.</b> Aile şirketinde en üst düzeyde bulunan yöneticinin şirketten ayrılma zamanı önümüzdeki 2-5 yıl içinde belirtilecek.					
35	<b>Soru 31.</b> Aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce, başka bir iş yerinde çalışması farklı örgüt kültürünü tanımasından dolayıdır.					
36	<b>Soru 32.</b> Aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce, başka bir iş yerinde çalışması, iş yönetimini farklı gözlükte görebilmesinden dolayıdır.					
37	<b>Soru 33.</b> Aile şirketlerinde düzenli olarak aile içi ve dışı çalışanların beraber katıldığı toplantılar düzenlenmekte, şirket ile ilgili kararlar çoğunlukla bu					

	toplantılardan alınmaktadır.						
38	<b>Soru 34.</b> Aile şirketlerinde aile üyesi olan ve olmayan bütün çalışanlar, aynı resmi ve yazılı performans ölçütlerine göre değerlendirilmektedir.						
39	<b>Eğitim ve geliştirme ile ilgili sorular:</b>						
40	5:çok yüksek 4:yüksek 3:ortalama	2:az 1:çok az	5	4	3	2	1
41	<b>Soru 35.</b> Çocukların yurt dışında eğitimin önemi, yenilikleri görüp tanımaya çalışmalarından dolayıdır.						
42	<b>Soru 36.</b> Geçen yıl, işleriniz için yeni yöntemlerden ne kadar faydalandınız?						
43	<b>Soru 37.</b> Geçen yıl, AR-GE konusunda ne kadar yatırım yaptınız?						
44	<b>Soru 38.</b> Başkalarıyla etkili iletişimde ne kadar başarılı oldunuz?						
45	<b>Soru 39.</b> Karar alma için inceleme becerisinde ne kadar başarılı oldunuz?						
46	<b>Soru 40.</b> Ürün üretim ya da hizmet ile ilgili teknik becerisinde ne kadar başarılı oldunuz?						
47	<b>Soru 41.</b> Bilgisayardan işlerinizde ne kadar kullanıyorsunuz?						
48	<b>Soru 42.</b> Çalışanlarla yüzyüze iletişim işlerinizde ne kadar kullanıyorsunuz?						
49	<b>Soru 43.</b> Teknik araçlardan işlerinizde ne kadar kullanıyorsunuz?						
50	<b>Soru 44.</b> Aile üyeleri, mali yardımlarıyla firma etkinliklerine ne kadar katılıyorlar?						
51	<b>Soru 45.</b> Aile üyeleri firmanın karar almalarında sizinle ne kadar aynı düşüncededirler?						
52	<b>Soru 46.</b> Aile üyeleri firmanın günlük işlerinde size ne kadar yardım ediyor?						
53	<b>Soru 47.</b> Aile üyeleri sizin iş gelişmelerinizle ne kadar ilgileniyor?						
54	<b>Soru 48.</b> İşlerin karar almaları, aile hedeflerinizi ne kadar etkiliyor?						

55	<b>Soru 49.</b> Karar alma aşamasında aile üyelerinin ne kadar ortaklığı var?					
56	<b>Soru 50.</b> Aile üyelerinin firmanın gelecek oluşumunda ne kadar pozitif rolü var?					
57	<b>Soru 51.</b> Anne, baba ve başkaları geleceğinizi inşa etmede size ne kadar yardımcı oluyor?					
58	<b>Soru 52.</b> Devletin mali koruma stratejisi sizin firmanızı ne kadar etkiliyor?					
59	<b>Soru 53.</b> Devletin siyasi koruması sizin işinizi ne kadar etkiliyor?					
60	<b>Soru 54.</b> Vergi organizasyonları, sizin işiniz için ne kadar vergi indirim yapıyor?					
61	<b>Soru 55.</b> Devletin yasal lisansı sizin işinizi ne kadar hızlandırıyor?					
62	<b>Soru 56.</b> Ülkenin siyasi ortamı ve güvenilirliği iş yatırımlarınızı ne kadar güvence altına alıyor?					
63	<b>Soru 57.</b> Devletin mali destekleri, oran, zaman ve kar açısından işinizin mali gücünü ne kadar etkiliyor mu?					
64	<b>Soru 58.</b> Riskli işler bizim toplumumuzda nasıl karşılanıyor?					
65	<b>Soru 59.</b> Toplumun, iş'e karşı sorumluluğu, ne kadar önemlidir?					
66	<b>Soru 60.</b> Toplumun kültürel inançları, iş girişimcilerini ne kadar teşvik ediyor?					
67	<b>Soru 61.</b> Piyasanın şartları, sizin firma üretimini ne kadar etkiliyor?					
68	<b>Soru 62.</b> Ekonomik parametreler (fiyat artışı gibi), firmanın hammalzeme tedariği ve/veya ürün satışı için ne kadar etkili rol oynar?					
69	<b>Soru 63.</b> Gerekli araçlar ve teknolojiler ne kadar kalitelidir?					
70	<b>Soru 64.</b> Pazarın rekabetine göre, sizin ürününüzün talebi ne kadardır?					
71	<b>Soru 65.</b> Devletin ihracat teşvikleri, sizin işinizi ne kadar etkiliyor?					
72	<b>Soru 66.</b> Gerekli araçların ve teknolojilerin, iç ve dış pazardaki payı ne kadar dir?					
73	<b>Soru 67.</b> Bu senenin ilk 6 aylık satışı, geçen senenin ikinci 6 aylık satışına göre ne kadar artmıştır?					
74	<b>Soru 68.</b> 2012nin satışı, 2011 satışına göre, ne kadar artmıştır?					

75	<b>Soru 69.</b> Firmanın bu seneki ürün kalitesi iki sene öncesine göre ne kadar artmıştır?					
76	<b>Soru 70.</b> Firmanın ihracatı iki sene öncesine göre ne kadar artmıştır?					
77	<b>Soru 71.</b> Piyasa payının ne kadarın sizin firmanınıza ait olduğunu düşünüyorsunuz?					
78	<b>Soru 72.</b> Çalışanların sayısı, firma kuruluşuna göre ne kadar artmıştır?					
79	<b>Soru 73.</b> Eğer aile üyelerinden birinin veya birkaçının bağımsız işi var ise, onların tecrübelerinden ne kadar faydalanıyorsunuz?					
80	<b>Soru 74.</b> Ülkenizde insanlar üretime ne kadar önem veriyor?					
81	<b>Soru 75.</b> Ülkenizde insanlar ticarete ne kadar önem veriyor?					
82	<b>Soru 76.</b> Aile şirketinde, iş değerleri aile değerlerinden ne kadar önündedir?					
83	<b>Soru 77.</b> Aile Şirketlerinde, ödül ve teşvikler objektif ve sistematik ölçütlere göre verilmesi ne kadar önemlidir?					

İlginiz için teşekkür ederim.

**Araştırmacı: SOMAYEH SADRİ**

**Danışman: Yard. Doç. DR. Meltem YAMAN**