



## KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN TÜRK AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİM İLKELERİNE ADAPTASYONUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ



**Murat ÇEMBERCİ<sup>1</sup>**

### ÖZ

Türkiye’de yer alan özel teşebbüs işletmelerin % 95’i Küçük ve Orta Ölçekli (KOBİ) nitelikte olup, bunların % 99,8’i kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilmeyen Aile İşletmeleri’dir. Değişen rekabet ve çevre koşulları; işletmelere, kurumsal yönetim ilkelerine riayet etmeleri yönünde baskı yapmaktadır. Türkiye’deki Aile İşletmeleri’nin yapıları, tutum ve davranışları kurumsal yönetim ilkeleri ile benzer niteliklere sahip olsa da, uygulama alanında ciddi sorunlar gözlemlenmektedir. Bu çalışma, detaylı bir literatür araştırmasının ardından, kurumsal yönetim ilkelerini incelerken, Türkiye’deki Aile İşletmeleri’nin özelliklerine değinmekte ve kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmeleri’nin yönetim ilkeleri ile adaptasyonunu değerlendirmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Yönetim, Aile İşletmesi, Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması

### THE ASSESMENT OF THE ADAPTATION OF CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES ON TURKISH FAMILY FIRMS MANAGEMENT PRINCIPLES

#### ABSTRACT

In Turkey, 95% percent of the private sector has qualified Small and Medium Sized enterprises (SMEs), and also 99,8% of them are family businesses governed by the principles of corporate governance. The changing competitive and environmental conditions have been pressuring businesses to comply with corporate governance principles. Although the structures of family businesses in Turkey have similar qualifications, attitudes and behaviors with the principles of corporate governance, serious problems can be observed in practice. This study followed by a detailed literature survey, mentions of corporate governance principles and characteristics of family businesses in Turkey, and evaluates the adaptation of the principles of corporate governance principles in the management of family businesses in Turkey.

**Keywords:** Corporate Governance, Family Business, Institutionalization of Family Business.

<sup>1</sup> Yrd.Doç.Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu, Lojistik Bölümü, [mcemberci@ticaret.edu.tr](mailto:mcemberci@ticaret.edu.tr)



## 1. GİRİŞ

İşletmeler açısından hayatta kalabilmenin en önemli konularından biri kurumsal olabilmektir. Dünyada Aile Şirketlerinin %80'i, 3. nesle geçmeden yok olmaktadır. Geriye kalan %20'lik orandaki şirketlerin %2'sinin aynı ailede kalıyor, %13'ü yabancı şirketlere satılıyor ve %5'i de kamuya devrediliyor. Bu dilimde sadece %2'lik kısım Aile Şirketi olarak devam ediyor ve 4. nesle geçiyor. Türkiye'de yerleşik firmaların %95'inin Aile Şirketi olduğunu düşünürsek, Aile Şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilmeleri gerek kendi performansları gerekse de ülke ekonomisine katkıları açısından son derece önemlidir.

Günümüzde işletmelerin çevresinde ortaya çıkan ve hızla değişen ekonomik koşullar, artan rekabet ve belirsizlikler işletmelerin varlığını tehdit etmektedir. Bu tehditlerin ortadan kaldırılması ve işletmenin sürekliliğinin sağlanabilmesinde yönetim anlayışlarının kurumsallaşma yönünde değişmesi büyük önem arz etmektedir (Kiracı ve Alkara, 2009: 169).

Dünya genelinde aile işletmeleri kurulu oldukları ülkelerde milli gelirin büyük kısmını oluşturlarken (Shepherd and Zacharakis, 2000: 25–39), ayrıca toplam istihdamın %80'ini de sağlamaktadırlar (Neuberg and Lank,1998). Genel olarak işletmelerinin sahiplik yapıları incelendiğinde, ortalama olarak % 80'inin aile işletmeleri olduğu görülmektedir. Bu duruma ülkeler açısından bakıldığında ise Amerika Birleşik Devletlerindeki işletmelerin % 90'ının (Shepherd,2009: 82), Avrupa'daki işletmelerin % 85'inin ve Türkiye'deki işletmelerin % 95'inin aile işletmesi statüsünde olduğu görülmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498).

Aile işletmelerinin ekonomi içerisindeki ağırlıklarını dikkate alırsak bu tip işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri son derece önemlidir. Aile işletmelerindeki kurucu kişi faktörü, ataerkil yapı, işi paylaşamama duygusu, işletmeyle aile kavramının ayrılabilmesi gibi faktörler aile işletmelerinin kısa ömürlü olmasına neden olmaktadır. Tipik bir aile işletmesinin ömrünün ortalama 24 yıl ile sınırlı olduğu belirlenmiştir (Argüden, 2002). Aile işletmelerinin ömrünü uzatmak ve “kalıcı” kılmak bütün ekonomilerin cevap aradığı en önemli sorunların başında gelmektedir. İşletmelerimizin uzun ömürlü olmaları, ekonomiye faydalarının sürekli olması ve köklü işletmelerin çoğalması aile işletmelerinin kurumsallaşma konusuna verdikleri önemin artmasıyla ve bu konuda ciddi gayret göstermeleriyle başlar.

Türkiye'deki Aile İşletmelerinin yapısı bölgesel olarak farklı özellikler gösterse bile, uygulama alanında genel problemler yaşadığını görebiliyoruz. Aile İşletmelerindeki organizasyon yapısı, karar alma şekilleri, insan kaynağı yapılanması, yetki ve sorumluluk devri gibi konular Türkiye'deki yerleşik firmaların en önemli konuları arasında yer alır. Ayrıca, dünya ekonomisinde olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de aile işletmelerinin gerek sayısı, gerek istihdam gerekse katma değer açısından göz ardı edilemeyecek bir yeri ve önemli vardır. Diğer taraftan Türkiye'deki söz konusu işletmelerin % 95'e yakını ise aile işletmesi olup, Dünya ortalaması olan % 65–80'in üzerindedir.

Bu çalışmada, ayrıntılı bir literatür araştırması ardından, kurumsal yönetimin ortaya çıkışını, işletmeleri kurumsal yönetime iten faktörleri ve kurumsal yönetimin ilkelerini belirleyeceğiz. Daha sonra Türk Aile İşletmeleri'nin özelliklerini ve bu işletmelerde kurumsal yönetim ilkelerinin adaptasyonunu değerlendireceğiz.



## 2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Literatürde aile şirketlerine ilişkin farklı tanımlar yer almakla birlikte, üzerinde uzlaşmaya varılan ortak bir tanım bulunmamaktadır, çünkü aile şirketlerinin kuruluş şekli, girişimcinin kişilik özellikleri, ailenin kültürel özellikleri, işletmenin içinde bulunduğu sektör gibi faktörler aile şirketinin yapısını, oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir (Fındıkcı, 2005: 16).

Aile işletmesi denince genelde bir veya birden fazla aile üyesinin önemli derecede sahipliğinin bulunduğu ve bunların işletmenin faaliyetleri üzerinde önemli derecede etkiye ve kontrole sahip olduğu işletmeler algılanmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde aile işletmesi kavramı ile ilgili olarak genel bir tanım oluşturulamadığı anlaşılmaktadır (Shanker & Astrachan, 1996:107; Wortman, 1994:3). Bu kavrama ilişkin olarak literatürde çeşitli yaklaşımlara göre tanımlar üretilmiştir. Bu tanımlamalar da esas alınacak kriterlerde de tam bir uzlaşma sağlanamamıştır. Barnes ve Hershon, (1976:106) ve Shanker & Astrachan, (1996:108) aile işletmesinin tanımlanmasında esas alınacak kriterleri; “şirketin mülkiyetinin aileye ait olma oranı, şirketin mevcut yönetiminin ailenin elinde bulunması, oy kontrolü, şirketin kurucu veya kurucularının aile üyelerinden olması ve farklı jenerasyonların aktif olarak yönetimde yer alması” şeklinde sınıflandırmışlardır. Bu kriterler doğrultusunda aile işletmeleri; aile bireylerinden biri ya da birkaçı tarafından kurulmuş, işletmenin tepe yönetiminin, sermaye yapısının, ortaklıkların çoğunlukla aile bireylerinden oluştuğu ve aile amaçlarını başarma, devam ettirme yönünde çaba sarf ettikleri işletme yapıları olarak tanımlanabilir. Aile işletmesi, bir ailenin mülkiyetinde bulunan ve bu ailenin üyeleri tarafından yönetilen, yönetimi aile üyeleri arasında nesilden nesile aktarılan, stratejik kararların aile tarafından verildiği, yönetimi bir ailenin kontrolünde olan ya da yönetimin bir aile tarafından etkilendiği işletmeler şeklinde tanımlanabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498).

Aile işletmelerinin örgütlenmesi incelendiğinde işletmenin pazarlama, muhasebe, satın alma, finansman, insan kaynakları ve üretim gibi fonksiyonlarının (birimlerinin) genelde aile bireyleri tarafından sevk ve idare edildiği görülmektedir. Bazı işletmelerde genel yönetici ve benzer pozisyonlarda profesyonel personel çalıştırılsa da nihai olarak karar verici olan aile bireyleri olmaktadır. Yapılacak işler genelde aile bireylerine bilgi ve becerileri doğrultusunda verilmemektedir (Miller vd, 2003: 513). Görevlendirmelerde baskın role sahip olan işletmenin kurucusu ya da ailenin reisi olmakla beraber, aile bireyleri kendileri için uygun olduğuna inandıkları görevlere talip olmaktadır.

İşletmeler büyüdükçe aile bireylerinin işletmenin tüm fonksiyonlarını kontrol etmeleri ve onları yönlendirmeleri mümkün olamamaktadır. Ayrıca aile işletmelerinde nesil değişimi ile birlikte aile bireyleri arasında çatışmalar çıkmaktadır. İşletmelerin tepesinde bulunan baskın gücün (işletmenin kurucusunun ya da aile reisinin) sistemden çıkması ile birlikte aile bireyleri arasında çekişmelerden veya aile bireylerinin yapılan işlere tam hâkim olamamalarından dolayı çatışma yaşanmakta ve nihayetinde birçok aile işletmeleri ikinci kuşakta dağılmaktadır. Shepherd,(2009: 82) ve Davis & Harveston, (1998: 32)’a göre çeşitli sebeplerden dolayı aile işletmelerinin %70’i ikinci kuşağa, %90’ı üçüncü kuşağa geçmeden yok olmaktadır. Bu duruma neden olarak işletmelerin geleceğin varis yöneticilerin yetişmesine ilişkin planlarının olmaması, gelişimini ve hazırlığını tamamlamamış halefler ve aile içi rekabet gibi çeşitli sebepler gösterilebilir. Genel olarak bu durumun işletmelerin



kurumsallaşmanın gereklerini tam olarak yerine getirememiş olmalarından kaynaklandığını söylemek mümkündür. Sermayenin milliyetinin kalmadığı ve sürekli yer değiştirdiği pazarlarda rekabet edebilmek ve varlığını sürdürebilmek için işletmeler kendilerini gelişen pazar şartlarına uyumlu hale getirmek ve geliştirmek zorundadırlar. Pazardaki değişim ve gelişmelere uyum sağlamaya yönelik faaliyetler, aile işletmeleri için kurumsallaşmayı zorunlu hale getirmiştir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498).

Aile işletmesi tanımlarındaki ortak özellikleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşletme sermayesinin çoğunluğunun belli bir aileye ait olması.
- İşletmenin sahibi olan aile üyelerinin, yönetici ve diğer pozisyonlarda istihdam edilmesi.
- İşletmenin bir aile üyesi veya üyeleri tarafından yönetilmesi.
- Yönetici ve çalışan kadrosunda aile dışından bireylerin de var olması.
- İşletmeye birkaç nesildir bir ailenin sahip olması.

Sadece aile işletmelerine özgü özellikler ise şu şekilde ifade edilebilmektedir (Holland-Boulton, 1984: 16):

- Aile işletmesinin kurucusunun, genel müdür ya da üst düzey yönetici olması.
- Kurucunun mensup olduğu ailenin üyelerinin, işletme tarafından istihdam edilmesi.
- Aile üyelerinin, hisse senedi sahiplerinin oyuna sunulmuş konulara karar verebilmesi.
- Yöneticilerin, firmalarının aile işletmesi olarak tayin edilmesini kabul etmeleri.

Aile işletmelerinin özellikleri anlatılırken, yönetsel açıdan gelişmemiş, akrabaların hak etmedikleri halde kayırıldığı ve yükseldikleri ve bu durumun çalışanların motivasyonunu düşürdüğü, aile içinde yaşanan sorunların şirket yönetimine yansdığı, aile içi roller nedeniyle şirket yönetiminin etkinleştirilemediği, merkezi bir yönetim anlayışına sahip ve bu nedenle değişimlere çabuk uyum sağlayamayan bir yapı ön plana çıkmaktadır. Aile işletmelerinin bu zayıf yönlerinin yanı sıra birçok güçlü yönleri de vardır. Büyüyüp geliştikçe, dış çevrede yaşanan değişimlere adapte oldukça, kuruluş aşamasındaki yapıları değişime uğramakta ve dezavantaj olarak görülen birçok özelliklerini avantaja dönüştürmek için çaba sarf etmektedirler. Dünyada ve Türkiye’de varlıklarını başarıyla sürdüren, sektörlerinde lider durumunda bulunan pek çok işletme örneği mevcuttur.

Aile işletmelerinin en güçlü yönleri arasında, hızlı karar verebilme ve büyüme yetenekleri bulunmaktadır. Paylaşılan ortak geçmiş, değer yargıları, karşılıklı güven ve etkin iletişim, karar alma ve uygulamada süratli olmayı sağlayabilmektedir (Argüden, 2002).

### 3. KURUMSAL YÖNETİM

Literatürde kurumsal yönetim farklı açılardan farklı şekillerde tanımlanmıştır. Hukuki bakımdan konunun önde gelen uzmanlarından olan Columbia Üniversitesi Hukuk Fakültesi Profesörlerinden Ira Millstein kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamıştır: “Kurumsal Yönetim, bir şirketin hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de



hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir”. Ülgen ve Mirze’ye göre ise kurumsal yönetim kavramı; “İşletmenin stratejik yönetimi ile sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkiler bütünü olarak tanımlamaktadır” (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), kurumsal yönetimi; “şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve şirketin yönetimi yönetim kurulu hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir. Kurumsal yönetim, şirketin amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara erişebilmek için performansı izleme araçlarının belirlendiği bir yapıyı ortaya koyar. Kurumsal yönetim, makro ekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır.

Kurumsal yönetim işletmelerin nasıl ve kimler tarafından yönetileceği ve kontrol edileceği ile bağlantılıdır. Genel müdür, yönetim, pay sahipleri ve çalışanlar gibi farklı tarafların işletmenin yönü ve performansı konusunda karar verme sırasında arasındaki ilişkileri düzenleyen kurumsal yönetim, gelirini işletmenin karlılığı ile sağlayan aile ile diğer paydaşların aynı yönde düşünmelerini de sağlamaktadır. “Kurumsal yönetim, işletmenin yönetim hiyerarşisindeki “bilgi saptırıcı” eğilimleri azaltmayı hedeflerken, piyasalar işletmelerin kendi karşılaştırmalı üstünlüklerini değerlendirerek üretim faaliyetinde bulunmasını, kar etmesini sağlar. Bu sistemin işlemesi için bilginin doğru üretilmesi ve aktarılması gerekir. Bu olmadığı takdirde vekâlet maliyeti ve ajans maliyeti olarak tanımlanan maliyetler doğar ve bunlar yükseldiği ölçüde işletmenin piyasa mekanizmasından yararlanması güçleşir.”

Yönetim, kontrol ve sahipliğin aynı kişide ya da aynı aileye dahil kişilerde birleşmesi, işletmeyi kurumsallaştırmadan uzaklaştırıcı bir faktördür. Bu anlamda kurumsal yönetim profesyonel ve aile dışından bireylerin işletme içinde görev almaları ve sistematik bir yönetimin sağlanmasını amaçlar. Bu anlamda değerlendirildiğinde; kurumsallaşma ve kurumsal yönetim birbirini tamamlayan kavramlardır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498).

Kurumsallaşma, tekrarlanan eylemlerin ve alışkanlıkların topluluklar içerisinde standart hale gelmesi ya da uyulması gereken kurallar anlamı taşır. Örneğin, bir işletmenin iş görenlerinin birbirlerine hitap ve selamlaşma biçimleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri vb. eylemler ve davranış tarzları kurumsallaşma olarak ifade edilebilir. Kurumsallaşma teorisi örgütsel varlığın ve devamlılığının nedenleri ve sonuçları üzerine odaklanır. Örgütsel yapıların ve işletme uygulamalarının gelişmesi geri besleme ve çevresel şartların yeniden şekillendirilmesi ile başlar. Söz konusu uyumun düzeyi işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile doğru orantılı olarak artacak ya da azalacaktır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan organizasyonlar çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkileyerek, işletmenin işleyişini kişisel değer ve inançlardan uzak tutacaklardır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498).



İşletmeler için yaşamsal bir öneme sahip olan kurumsallaşma; bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini kültür haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2004: 45). Kurumsallaşma, bütün sosyal yapılar için çok önemli olmakla birlikte, aile işletmeleri için çok daha önemlidir. İşletmelerde kurumsallaşmanın işareti, özel örgütsel formlara başvurulması ve örgütsel hayatın alanı olarak kabul edilen örgütsel sahanın oluşturulmasıdır.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının birinci adımı ailenin ve şirketin anayasasının hazırlanmasıdır. Aile şirketinin anayasası, esasen işleyişin kurallı hale gelmesini sağlayan ve ortakları aynı zeminde buluşturan kuvvetli bir araçtır. Kurumsallaşmada; kişiler yerine tüzel kişilik ön plana çıkartılarak, bireylerden bağımsız, modern iş ve işletmecilik anlayışı üzerine bir sistem kurularak, bu sistemin organizasyon yapısına, işletme politikalarına, kültürüne; yönetim, insan kaynakları, tedarik, üretim, pazarlama, finansman ve araştırma geliştirme gibi işletme fonksiyonlarına hâkim kılınmasıdır. Kurumsallaşma, bir işletmenin tüm fonksiyonlarının ve süreçlerinin belirli kurallar ve sistematik içerisinde kendiliğinden yürür hale getirilmesini ifade etmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinin belirli bir sistematığe ve kurallar dizisine bağlanması işletme kültürünün doğmasını ve kurumsal kimliğin oluşmasını sağlar. Kurumsallaşmanın en temel felsefesi işlerin ve süreçlerin kişiye değil bir modele dayandırılmasıdır. İşler ve süreçler bir modele dayandırıldığında işletmenin yöneticilerin ve sahiplerinin kimler olduğu işletmenin devamı için pek bir anlam ifade etmez. Kurumsallaşma kendi içinde rekabeti ve yenileşmeyi getirdiği için sürekli gelişme söz konusudur (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498).

Kurumsallaşma, işletmenin belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. Bu amaç ve hedefler öylesine güçlü ve çekici, ilke ve değerler öylesine sağlam ve bağlayıcıdır ki, firmanın mevcut yöneticileri kendilerini bunlara uygun hareket etmek zorunda hissederler. Diğer bir ifade ile bunlar, yöneticilerin kişilik ve kararlarından etkilenmeyen kavramlardır. Bu kavramlar, vizyon, misyon, ilke ve değerlerden oluşur. Belirlenen amaç, ilke ve değerler işletme yöneticileri dâhil işletmede çalışan herkesi bağlar.

### 3.1. Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı

Kurumsal yönetim kavramının ilk ortaya Adam Smith'in 1776 tarihli "Ulusların Zenginliği" adlı eserinde "Anonim şirket yöneticilerinin, kendi kazandıkları paradan ziyade başkalarının parasının yöneticisi olması nedeniyle bu parayı aynı titizlikle gözetmeleri beklenemez. Böyle bir şirketin yönetiminde israf ve ihmâl, az veya çok daima hakim olur" ifadeleri yer almaktadır. 1932 yılında Berle ve Means'in "Modern Kurum ve Özel Mülkiyet" adlı eserinde ortaya attıkları tespit Adam Smith'inkine çok benzemektedir. Berle ve Means mali olmayan en büyük 200 Amerikan şirketinde hisse senedi sahibi olanların bu şirketlerde küçük paylara sahip yatırımcılar olduklarını saptamışlardır. Bu durum sonucunda küçük hissedarların şirketin yönetimini denetlemeleri sonucu elde edecekleri ek getiri de az olacaktır. Sonuç olarak şirketin mutlak hakimiyeti paydaşlarda değil şirket yöneticilerinde olacaktır (Menteş, 2009: 33).



Kurumsal yönetim kavramı 19. yüzyıldan bu yana Avrupa, ABD ve Japonya’da kullanılmaktaysa da özellikle 1980’li yıllarda öneminin artmaya başladığı görülmektedir. Devletçi ekonomilerin yavaş yavaş terk edilerek piyasa ekonomisinin uygulandığı ve özel sektör kuruluşlarının ekonomide yerlerini ve paylarını güçlendirmeye başlamaları ile yönetilen fon miktarlarında da artışlar olmuştur. Buna ek olarak firmalar arası rekabetin ve sermayenin hareketliliğinin bir diğer ifade ile dolaşım hızının gelişen teknoloji ile birlikte artması, küreselleşme ve özellikle ABD ve Avrupa ülkelerinde yaşanan şirket skandalları kurumsal yönetimin ortaya çıkma nedenleri arasında sayılabilir. Aysan’a göre “Kurumsal yönetim modeli” 1997 yılı sonunda Uzakdoğu’da başlayan, 1998 ve 1999 yıllarında Dünya’ya yayılan, 1998 yılında Rusya, Brezilya ve öteki bazı ülkelerin moratoryum(borç erteleme) ilan etmelerine neden olan Dünya Ekonomik Bunalımından sonra geliştirilmekte olan teknikler topluluğudur. Şekil 1’de de görülebileceği gibi şirketlerin kaynak talebinin artan fon arzı ile karşılanması ortaklıkları doğurunca işletmeye fon aktaranların kar etme isteği, hissedarların ise işletmenin değerinin yükselmesi yönündeki talepleri özellikle halka açık işletmelerde kurumsal yönetimi zorunlu kılmıştır (Aysan, 2007: s.20). Dünya’daki gelişmelere paralel olarak sermaye birikimindeki artışların üretilen farklı finansal ürünler aracılığıyla değerlendirilmesi ve teknolojik gelişmeler ile tüm dünyaya yayılma imkanına kavuşması ekonomik büyümenin temelini oluştururken, son yaşanan finans krizle, aslında denetlenmemesi durumunda zararlı sonuçlar doğurabileceğini de göstermiştir. Bir başka ifadeyle, finans sektörü ne önem kazandıran gelişmeler, kurumların kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaması ve denetimlerin yapılmaması sonucunda tüm Dünya’yı ekonomik ve politik açıdan sarsabilecek etkiler yaratmıştır (Sönmez ve Toksoy, 2011: 64).

### 3.2. Kurumsal Yönetimin İlkeleri

Gerek Dünya’daki gerekse ülkemizde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması için birçok etken bulunmaktadır. Şirketlerin şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyet gösterebilmelerini sağlamaya yönelik kurumsal yönetim kavramı, özellikle ABD’de yaşanan şirket skandalları sonrasında tüm Dünya’da gündeme gelen bir kavramdır. Uluslararası düzeyde özellikle OECD tarafından 1999 yılında yayınlanan ve 2004 yılında revize edilen Kurumsal Yönetim İlkeleri, ülke düzenlemelerine referans olma açısından önemli bir yere sahiptir. Avrupa Birliği’nde de 2004 yılı içerisinde Kurumsal Yönetim Forumu kurulmuş, kurumsal yönetim açısından önemli tavsiye kararları ve direktif tasarımları yayınlanmıştır. Dört temel ilke, olmazsa olmaz dört temel kural üzerine kurulu olan Kurumsal Yönetim İlkeleri; Adillik/Eşitlik, Şeffaflık, Hesap verebilirlik, Sorumluluk başlıkları altında ele alınmaktadır.

#### 3.2.1. Adillik/Eşitlik

Bu ilke şirket yönetiminin tüm hak sahiplerine, paydaşlara eşit davranmasını ifade etmekte olup, hissedarların haklarının korunması bu ilke kapsamında gerçekleşmektedir. Adil yönetim anlayışının getirdiği bir zorunluluk olan bu ilkede şirket yönetimi faaliyetlerini yerine getirirken doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen herkese eşit uzaklıkta olmalıdır.

Bu kavram sadece yöneticiler ya da paydaşlar açısından ele alınmamalıdır. Yani şirketin tüm çalışanlarına karşı adil bir politika izlenmelidir. Terfi, ücret, iş güvenliği vb. konularda çalışanlar arasında ayırım yapılmamalıdır (Sönmez ve Toksoy, 2011: 65).



### 3.2.2.Şeffaflık

Özellikle son yıllarda gerek ülkemizde gerekse Dünya’da yaşanan finansal krizler şirket skandalları bu ilkenin önemini ve uygulanması gereken bir kavram olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda şirketlerin finansal durumlarını raporlamada kullandıkları yöntemler ve standartlar da önem kazanmıştır. Örneğin Amerika’da meydana gelen en önemli şirket skandallarından birisi olan Enron ve Worldcom sonrasında yasalaşan Sarbanes-Oxley Yasası şirketleri daha şeffaf hale getirmiştir. Yasa sonucu şirketler başta bilanço dışı aktiviteleri olmak üzere tüm faaliyetlerini daha da ayrıntılı bir şekilde beyan etmek zorunda kalmışlardır.

Şirketlerin sadece geleceğe yönelik faaliyetleri, karşılaşılabilecek riskler değil, öncesindeki bazı faaliyetleri de yatırımcılara duyurması gerekmektedir. Özellikle kamuoyu ile karşılaştırılabilir bir bilgi paylaşımını doğru zamanda yapmaları gerekliliği iyi uygulamalarda ortaya konmaktadır. Şirketle ilgili gerek finansal gerekse finansal olmayan bazı bilgilerin yani sır niteliğinde olmayan bilgilerin doğru, zamanında, anlaşılabilir şekilde kamuoyuna duyurulması gerekmektedir (Sönmez ve Toksoy, 2011: 65).

### 3.2.3. Hesap Verebilirlik

Bu ilke şirket yönetimiyle ilgili sorumlulukların, kuralların açık bir şekilde tanımlanması gerekirken, yönetici ve paydaşların ortak çıkarlarının yönetim kurulu tarafından kollanmasını ifade etmektedir. Bu kavram şirkette yetkiyi ve otoriteyi elinde tutan ve kullanan kişilerin nasıl bir yol izlediklerini hangi yöntemlere başvurduklarını bunları nasıl kullandıklarını değerlendirmek için geleneksel mekanizmaları güçlendirmek amacıyla ön plana çıkmıştır. Hesap verebilirlik ilkesi aslında yetkili kişilerin hareketlerini ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan performanslarını paydaşlara açıklama zorunluluğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda bu ilkenin hukuki ya da mali sorumlulukla herhangi bir ilgisi bulunmamaktadır. Bu ilke için bir raporlama faaliyeti olduğunu da söylemek mümkündür.

Şirketlerin üstün performans yakalayarak başarılı olmalarını amaçlayan Kurumsal Yönetim İlkeleri şirketlerin çevreye uyumlu olmalarını sağlarken aile işletmeleri açısından da bir sonraki nesillere geçişte sorunları en aza indirmektedir. Şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri ışığında kurumsal yönetim ilkeleri yaklaşımı şirketlerin paydaşlarının, çalışanların ve yönetim kurulunun ilişkilerini düzenleyerek globalleşen Dünya’ya uyum sağlamasına da öncülük etmektedir (Sönmez ve Toksoy, 2011: 66).

### 3.2.4. Sorumluluk

Bu ilke şirket adına yapılan faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunların denetlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Şirket yönetim kurulu ile tepe yönetiminin görevlerinin ve sorumluluklarının açık bir şekilde tarif edilmesi de bu ilke önem kazanmaktadır. Şirket yönetimini hissedarlar adına denetlemekle yükümlü yönetim kurulu, şirketin faaliyetlerini yönetecek bir tepe yöneticisi seçmek ve gerekirse yapılan performans değerlemesi sonucunda görevine son verme yetkisine sahiptir. Sorumluluk ilkesinde şirket paydaşları için değer yaratırken, toplumsal değerleri yansıtan kanunlara ve bazı düzenlemelere uygun şekilde faaliyette bulunmayı ifade etmektedir. Günümüzde şirketlerin sadece hissedarlarına karşı sorumlu olmayıp, yasalara ve topluma karşı da birtakım sorumluluklarının bulunması, işletmenin faaliyetlerinin toplumsal kurallara ve ahlaki değerlere de uygun olması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Sönmez ve Toksoy, 2011: 67).





#### 4. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN TÜRK AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİM İLKELERİNE ADAPTASYONUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ

Türkiye ekonomisi dünyanın en büyük ilk 10 ekonomisine girmeyi zorlayan, mal ve hizmetlerin çok önemli bir bölümü özel sektör tarafından üretilen ve işletmelerinin ise 1980’li yıllardan beri piyasa ekonomisinin uygulandığı bir ekonomik sistem içinde faaliyetlerini devam ettiren bir ekonomidir. Avrupa pazarlarının son dönemde giderek daralması ile Ortadoğu pazarlarına olan yakınlığı ve bu pazarların karlılığı göz önünde bulundurulduğunda Türkiye ekonomisinin son dönemde önemini giderek arttığını söyleyebiliriz. Gerek devletin kurumsal yönetime ilişkin regülasyonları, gerek Avrupa Birliği uyum yasaları çerçevesinde iş hayatına gelen yeni düzenlemeler, gerekse de Türk Ticaret Kanunundaki gelişmeler Türkiye’deki işletmelerin kurumsal yönetimlerini biraz daha zorunlu hale getirmiştir.

Bu bölümde, dünyada ve ülkemizde yaşanan son gelişmeleri ve bu gelişmelerinin ülkedeki iş yaşamına etkilerini de göz önünde bulundurarak, Türkiye’deki Aile İşletmelerinin özelliklerini ve kurumsal yönetim ilkelerinin bu özelliklere adapte edilip edilemeyeceği konusundaki değerlendirmeleri yapacağız.

##### 4.1. Türk Aile İşletmelerinin Özellikleri

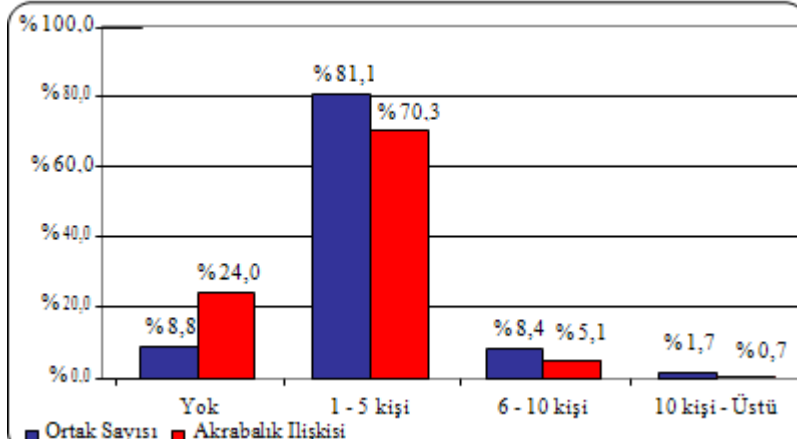
Dünya ekonomisinde olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de aile işletmelerinin gerek sayısı, gerek istihdam gerekse katma değer açısından göz ardı edilemeyecek bir yeri ve önemli vardır. Tablo 2’den takip edilebileceği gibi ekonomide faaliyet gösteren yaklaşık 1,9 milyon işletmenin % 99’una yakını, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) olup, kendi içlerinde ayrıldıklarında ise % 95’i mikro ölçekli, % 3’ü küçük ölçekli % 0,5’i orta ölçekli işletmelerden oluşmakta olup, büyük ölçekli işletme sayısı çok yüksek değildir. Diğer taraftan Türkiye’deki söz konusu işletmelerin % 95’e yakını ise aile işletmesi olup, Dünya ortalaması olan % 65– 80’in üzerindedir.

**Tablo 1. İşletmelerin ve İstihdamın Büyüklüklerine Göre Dağılımı**

İşletme Ölçeği	Çalışan Sayısına Göre		SSK’ya			
	İşyeri Grupları	Dağılım (%)	İşyeri Sayısı	Dağılım (%)	Sigortalı Sayısı	Dağılım (%)
KOBİ	1 - 250	99,35	952.237	99,72	5.222.111	80,01
Mikro	1 - 9	95,36	845.860	88,58	2.001.124	30,66
Küçük	10 - 49	3,01	91.003	9,53	1.820.331	27,89
Orta	50 - 99	0,97	15.374	1,61	1.400.656	21,46
Büyük İşletme	251’den fazla	0,65	2.674	0,28	1.304.713	19,99

Kaynak: DİE, SSK

Bir işletmenin aile işletmesi olması KOBİ olmasını gerektirmediği gibi KOBİ olması da aile işletmesi olmasını gerektirmemektedir. Bununla birlikte, çoğu işletmede çalışanlar ve ortaklar arasındaki akrabalık ilişkilerinin oranı, dünyada olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de aile işletmelerinin ağırlıklı olarak söz sahibi olduğunu göstermektedir. Mayıs–Aralık 2007 ayları arasında, İç Anadolu, Ege, Marmara, Karadeniz ve Akdeniz bölgelerinde öne çıkan Konya, İstanbul, Trabzon, İzmir, Eskişehir ve Adana illerinde, % 69’u üretim sektöründe, % 28’i ise hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve banka müşterisi olan 296 firma sahibi ile gerçekleştirilen bir çalışmada, Tablo 1’de de görülebileceği gibi, şirketlerin % 90 gibi yüksek bir oranında ortak sayısının 5 ve 5’in altında olduğu ve ortaklar arasında yüksek oranda akrabalık ilişkisi bulunduğu tespit edilmiştir (Sönmez ve Toksoy, 2011: 67).



**Şekil 1. Firmaların Ortak Sayısı ve Ortaklar Arasındaki Akrabalık İlişkisi**

Kaynak: Sönmez, 2008: 243

Kendall's Tau b Testi uygulanarak bulunan anlamlı korelasyonlar kapsamında şirketlerin ortak sayısı ile ortaklar arasındaki akrabalık ilişkisi arasında % 99 güven düzeyinde  $r=0,487$ 'lik ilişki bulunmaktadır. ( $p = 0,000$ ) Tablo 2'den de görülebileceği gibi ortak sayısı 1-5 kişi arasında olan işletmelerin ortakları arasında da hemen hemen aynı sayıda akrabalık ilişkisi bulunmaktadır.

**Tablo 2: Ortak Sayısı & Ortaklar Arasındaki Akrabalık İlişkisi**

Ortak Sayısı		Akrabalık İlişkisi				Toplam
		Yok	1 - 5 kişi	6 - 10 kişi	10 kişi - Üstü	
Ortak Sayısı	Yok	21	0	0	0	21
	1 - 5 kişi	37	165	1	2	205
	6 - 10 kişi	4	6	11	0	21
	10 kişi - Üstü	0	4	0	0	4
	Toplam	62	175	12	2	251

Kaynak: Sönmez, 2008: 256

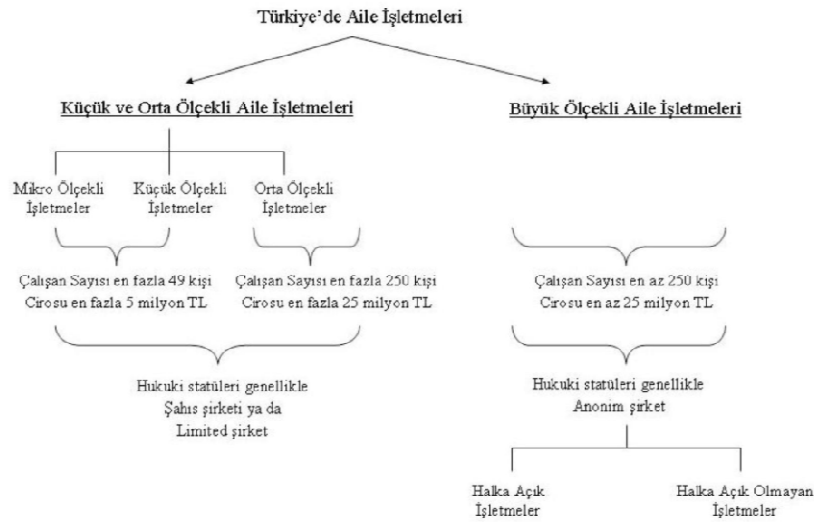
Söz konusu ilişki, Türkiye'de KOBİ'lerin çoğunun aynı zamanda aile işletmesi olduğunu ispat etmektedir. Bu durum farklı bir açıdan değerlendirildiğinde; KOBİ'lerin faaliyetlerini sürdürürken, ölçeklerinden kaynaklanan sorunlarına ek olarak, ölçek değiştirme dönemleri ve ailenin kalabalıklaşması ile birlikte, aile işletmelerinin yaşadıkları problemlere de muhatap kaldıkları gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayı da Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de ekonomik göstergeler açısından önemleri ve sayılarının yüksekliğine rağmen, aile işletmelerinin ömürleri uzun olamamakta ve ikinci veya üçüncü nesle geçişleri çok mümkün olamamaktadır. Her 10 aile işletmesinden ancak 3'ü ikinci nesle devredilebilmektedir. Benzer durumun gelişmiş ülkelerde ise ikinci nesle geçişlerden ziyade üçüncü nesle aktarılmasında yaşandığını yapılan araştırmalar göstermektedir. ABD'de yapılan bir araştırmanın sonuçları, birinci kuşakta son bulan aile işletmesi sayısının % 80, ikinci kuşağa ulaşanların oranının % 16, üçüncü kuşağa ulaşanların oranının % 4 olduğunu göstermektedir.



Türkiye’de işletmelerin özellikle de KOBİ’lerin büyük bir bölümü ise patron şirketi şeklinde yönetilmekte, şirketin kurucusu hemen tüm kararların verilmesinde tek başına hareket ederek, işletmenin geleceğini belirlemektedir. Buna mukabil, Türkiye’de KOSGEB tarafından yapılan bir araştırmada işletme sahiplerinin çoğunun ilk ve ortaokul mezunu oldukları gözlenmiştir. Genellikle çıraklıktan patronluğa geçmiş işletme sahiplerinin, yönetim ve özellikle de finansal yönetim konularında şahsi tecrübeleri ve kulaktan dolma bilgiler doğrultusunda işletmelerini yönetmeleri aile işletmelerinin ikinci nesle geçişlerini engellemekte ömürlerini kısaltmaktadır.

Türkiye’de KOBİ’lerin dolayısıyla aile işletmelerinin çoğunun büyük işletmelerin tedarikçisi, bayisi, fason üreticisi vb. olarak çalıştıkları gerçektir. İstihdam açısından incelendiğinde; en yüksek istihdam yaratan ilk beş sektörün, tekstil, konfeksiyon ve deri üretimi, metal eşya, mobilya, gıda, içki, tütün, ağaç ve orman ürünleri sektörleri olduğu görülmektedir. Makina imalatı, otomotiv ana ve yan sanayi, plastik sektörleri ise istihdamın artış gösterdiği sektörlerdir. İstihdamın dağılımında ise tekstilin ağırlığı Türkiye’de hala nitelikli iş gücü seviyesinin düşük olmasının göstergesidir. Söz konusu durum, özellikle kurumsallaşma ve profesyonel yönetime geçişte işletme çalışanlarının gösterebilecekleri dirençler açısından önemlidir.

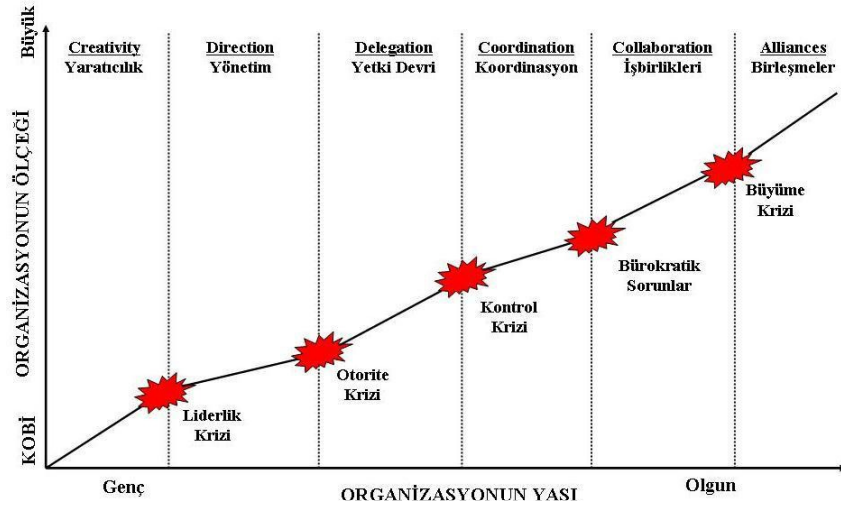
Türkiye’de aile işletmelerinin genel özelliklerini Şekil 2’den de izlersek; işletmelerin % 98’inin mikro ve küçük ölçekli olması ve genel anlamda işletme sermayesi yetersizliğinden kaynaklanan problemlerden ötürü faaliyetlerini devam ettirmede yaşadıkları zorluklar, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ilkeleri konularını ilgi alanları dışında bırakmalarına neden olmaktadır.



Şekil 2. Türkiye’de Aile İşletmelerinin Yapısı

Kaynak: Sönmez, 2008: 245

Diğer taraftan ölçek fark etmeksizin genelde işletmelerin dışı kapalı yönetimleri, Kurumsal Yönetim sistem ve tekniklerini yaygın biçimde uygulamalarının önünde önemli bir engel olarak durmaktadır. Bundan dolayı da kurumsallaşma ile ilgili çalışmalar ancak ölçek değişimi ya da Greiner’in işletme yaşam evresinde işaret edilmiş olan dönem geçişlerinde bir ihtiyaç olarak idrak edilmekte ve başlatılmaktadır (Sönmez ve Toksoy, 2011: 70-71).



Şekil 3. Ölçek Değiştirirken İşletmelerin Yaşadıkları Sorunlar

Kaynak: Lerry Greiner, [http://www.12manage.com/methods\\_greiner.html](http://www.12manage.com/methods_greiner.html)

Söz konusu krizlerin dönem geçişlerinde ortaya çıkması ise işletmenin içinde bulunduğu duruma bağlı olarak farklı ihtiyaçlarının da doğduğunu ve yöneticilerin ve aile bireylerinin bu ihtiyaçları nasıl karşılayabilecekleri konusunu ortaya çıkarmaktadır. Şekil 3'deki Greiner'in anlatımı, işletmelerin ölçek değiştirme sırasında liderlik, otorite krizi gibi krizler yaşadıklarını göstermektedir. Bununla birlikte, işletmelerin büyüme safhalarında bölümlendirmeye gidildikçe her bölümü o konuda uzmanlaşmış aile bireyinin yönetmesi hem kurumsallaşma hem de işletmenin etkinliği açısından değerlidir.

Temmuz 2012 ayından itibaren yürürlüğe girecek yeni TTK'nın yanı sıra kurumsal yönetim ilkelerinin özellikle şeffaflık ilkesi ile doğrudan ilintili olarak işletmeleri ilgilendirecek bir başka uygulama da Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından Haziran 2012'den itibaren uygulamaya geçileceği açıklanan Basel II kurallarıdır.

Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerine uyum ve uygulama konusunda henüz bir zorunluluk mevcut olmamakla birlikte, özellikle SPK'nın "uygula, uygulamıyorsan açıkla" yaklaşımı doğrultusunda, halka açık olan ve İMKB'de işlem gören şirketler tarafından konuya önem verilmeye başlanmıştır (Sönmez ve Toksoy, 2011: 70-71).

## 5. SONUÇ

Türkiye'deki Aile İşletmelerinin ülke ekonomisinde son derece önemli bir paya sahip olmalarına rağmen, kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilmemesi ekonomik anlamda ciddi kayıplara neden olabilir. Gerek esnek yapıları ile pazardaki teknolojik gelişmelere ve piyasa şartlarına kolay uyum sağlamaları, gerekse de müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek refleksleri olan Aile İşletmelerinin, kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilmeleri sonucunda bu özelliklerini katma değer yaratacak alanlara adapte etmeleri ülke ekonomisinde önemli gelişmelere sebep olacaktır. Bu manada, Türkiye'de yer alan Aile İşletmelerinin dünyadaki emsallerinden farklı olarak ne gibi farklılıklarının olduğunu ortaya koymak, problemin ortaya koyulması ve çözüm önerileri geliştirilmesi açısından son derece önemlidir.



Türkiye’deki Aile İşletmelerinin ortaklık yapılarından akrabalık ilişkilerine, karar almada yaşadıkları sorunlardan kuşak çatışmalarına, sermaye sahiplerinin eğitim seviyelerinden yönetimi devredecekleri ikinci nesille yaşadıkları kuşak çatışmalarına kadar pek çok konunun başlıklar halinde değerlendirilip, geçmişte yapılan araştırmalarla desteklen öneriler sunulması gerekmektedir.

Ortaklık yapıları genelde aile üyeleri ve akrabalarından oluşan bu işletmelerde, ikinci nesilde farklı anne ve babaların çocukları yönetimi devralacağı için ülke kültürüne has bir takım çatışmalar yaşanmaktadır. Bu çatışmaları önlemek için, ikinci nesle yönetimi devrederken liyakat kriterinin göz önünde bulundurulması gerekir. Bu sayede, farklı anne ve babaların çocukları yönetimi devralırken bu aileler arasında yaşanacak olası sorunlar önlenmiş olacaktır.

Piyasada konjonktürel olarak, firmalarının iş hacimlerinin büyümesi beraberinde ölçeklerinin de büyümesi anlamına gelir. Bu tür durumlarda, gerek işletmenin gerekse de yönetimin fonksiyonları daha karmaşık bir hal aldığı için yönetim konusunda profesyonel olmayan, diğer bir deyişle kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeyen üst yönetim bir takım karar ve uygulamalarda çok ciddi sıkıntılar yaşamaktadır. Büyüyen ölçekte işleri idame ettiremeyerek müşteri kaybı ile sonuçlanacak bir süreç yaşamak kuvvetle muhtemeldir. Bu tür bir durumda, işletmenin kurumsal yönetim ilkelerine adapte olmuş profesyonel bir yönetime ihtiyacı vardır.

Genelde söz sahibi bir tek kişi olan ve “Patron Şirketi” olarak da anılan bu tür işletmelerde sermaye sahiplerinin aldıkları bazı kararlar şirketleri son derece zor durumlara düşürebilmektedir. Bu süreçte toplantı ve istişare kültürünün işletme içerisinde yayılması, uygulanması ve yerleştirilmesi olası bu tür zararların önüne geçebilecektir. Tüm kararlarda son derece etkin ve tek yetkili olan patronların son derece önemli bir örtülü bilgi hacmine sahip oldukları da yadsınmamalıdır. Eğitim seviyeleri yüksek olmayan bu tür yöneticilerin, geçmişten gelen bilgi ve tecrübe ile edindikleri bilgileri, buldukları sektörlerle ilgili son derece önemli ve dikkate değerdir. Fakat kriz anlarında verilen hızlı ve hissi bir takım kararların da kötü tecrübelerle sonuçlandığı yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır.

Çoğunlukla ilk ve ortaokul düzeyinde bir eğitim almış olan işletme yöneticileri, genellikle ikinci nesillerin eğitimleri konusunda hassas davranmaktadırlar. Çoğu Türkiye’nin dışındaki gelişmiş ülkelerdeki üniversitelerde eğitim almış olan ikinci nesil üyeleri, eğitimleri bitip ülkeye ve işlerin başına döndüklerinde karşılarında bambaşka çalışma şartları bulmaktadırlar. Bu başkalık sadece ikinci nesil için değil aynı zamanda yönetimi devredecek olanlar için de geçerli olmaktadır. Kendi ülkelerinin kültürleri ve piyasa şartlarında yetişmiş, edindikleri tecrübelerde bilgilerini içselleştirmiş olan yöneticiler; ikinci nesil üyelerinin gelişmiş ülkelerdeki üniversitelerde edindikleri bilgileri karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma sonucunda da çok ciddi kuşak ve bilgi çatışmaları yaşanmaktadır. Bu tür durumlarda, öncelikle yetişen ikinci neslin yükseköğrenimi süresince, hem ülke kültüründen hem de ilgili piyasa şartlarından uzak kalmaması gerekmektedir. Bu aşamada gelişmiş ülkelerde en güncel bilgiler ve modern uygulama şekillerini edinen ikinci neslin getireceği yenilik ve dinamizmi de göz önünde bulundurma ve değerlendirme görevi de yöneticilere düşmektedir.

Hem ülkemiz hem de diğer ülke ekonomileri için dinamo görevi gören KOBİ’lerin ve büyük bölümü aile işletmesi olan bu şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile yönetilmeleri



ülkelere rekabet avantajı sağlayacaktır. Bir sonraki nesle geçme oranı azalan bu firmaların varlıklarını daha uzun süre sürdürmeleri ekonomide istihdam ve canlılık sağlayacaktır. Uzun süre varlıklarını sürdüren firmalar hem dünya pazarlarında rekabet edebilecek hem de dünya çapında markalar yaratıp, yönetebileceklerdir. Bir ürünün pazar şartlarında bir marka olabilmesi için geçen süreyi göz önünde bulundurduğumuzda uzun hayatta kalan ve nesilden nesile devam eden bu firmaların önemi ortaya çıkacaktır.

Bu aşamada ülke içinde oluşturulacak bir kurumsal yönetim bilincinin, kanunlar ve yönetmeliklerle desteklenmesi, önümüzdeki süreçte oluşacak tüm yönetim yapılarının kurumsal yönetim ilkeleri değerlendirilerek kurulması sürece katkı sağlayacaktır. Bu sayede ülkede yer alan kurumların büyük bir bölümünde kurumsal yönetim ilkeleri daha çok oranda uygulanacaktır.

## KAYNAKÇA

ARGÜDEN, YILMAZ; İnternet Adresi: <http://www.arguden.net>. Erişim Tarihi 28.05.2008

AYSAN, Mustafa; (2007), Kurumsal Yönetim ve Risk, **İstanbul: Elit Ofset**, 20s.

BARNES, L.B., HERSHON, S.A., (1976). “Transferring Power in the Family Business”, **Harvard Business Review**, Vol.54, No.4, s.105-114.

FINDIKÇI, İLHAMİ; (2005), **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, Alfa Yayınevi, İstanbul, 16s.

GREINER, Lerry, İnternet Adresi: [http://www.12manage.com/methods\\_greiner.html](http://www.12manage.com/methods_greiner.html), Erişim Tarihi:28.05.2011.

KARPUZOĞLU, E; (2004). “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, **İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul, Kongre Kitabı, s. 42–53.

KİRACI, Murat ve İbrahim ALKARA; (2009), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 11, ss. 169.

MENTEŞ, Ahmet; (2009), Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, **İstanbul: Derin Yayınları**, 33s.

MILLER, D., STEIER, L., and MILLER, I.L.B; (2003), “Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business”, **Journal of Business Venturing** No.18, s.513 – 531.

NEUBERG, F and LANK, A.G; (1998), The Family Business: Its Governance for Sustainability. Macmillan, London, pp.

PAZARCIK, Orhan (2002), “Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi”,



1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul: Golden, Medya, s.33.

SHANKER. M.C., ASTRACHAN. J.H. (1996), “Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the US Economy-A Framework for Assessing Family Business Statistics”. **Family Business Review**, vol. 9, No: 2, 107 – 123.

SHEPHERD, Dean A. and Andrew ZACHARAKIS; (2000), “Structuring Family Business Succession: an Analysis of the Future Leader’s Decision Making”, **Entrep. Theory Pract.** Vol. 24, No.4, pp.25 – 39.

SHEPHERD, Dean A; (2009). “Grief Recovery from the Loss of a Family Business: A Multi- and meso-Level Theory”, **Journal of Business Venturing**, Vol. 24, s.81 – 97.

SÖNMEZ, Asuman; (2008), KOBİ Borsalarının KOBİ Finansmanındaki Yeri, Dünya Uygulamaları, **Türk Reel Sektörü Üzerine Bir İnceleme, Doktora Tezi, Kadir Has Üniversitesi**, İstanbul, s.256.

SÖNMEZ, Asuman ve Andaç TOKSOY; (2011), “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, **Maliye Finans Dergisi**, Yıl:25, Sayı:92, ss.64–80.

YAZICIOĞLU, İrfan ve Hakan KOÇ; (2009), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21, ss.498.