AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN UYGULANMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Yard. Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN
Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Yönetim-Organizasyon ABD Öğretim Üyesi
Tel: (0535) 417 13 19
e-posta: geren@dumlupinar.edu.tr

Ebru ADSAN
İlkumut Açık Öğretim Fakültesi
Dershanesi Öğretmeni
Tel: (0546) 220 50 23
e-posta: ebruadsan@hotmail.com

ÖZET

Aile işletmeleri incelendiğinde, birçoğunun amaçlarının kurumsallaşma olduğu gözlemlenmektedir. Kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline getirilmesi ve verimli bir iş ortamının yaratılmasıdır. Aile işletmelerinin de kurumsallaşması ve içinde bulunulan koşullara uygun kurumsal yapının oluşturulması gereklidir. Aile işletmelerinin devamlılığı için, gerek işletme, gerekse aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması yönündeki çalışmalar birlikte yürütülmelidir.

Kurumsal yönetim (corporate governance), işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri, uzun dönemli stratejilerle işletme performansını yükseltmesinin yanında, yöneticilerin işletme faaliyetlerini denetlemelerinde yardımcı olan önemli bir araçtır. Kurumsal yönetim kavramı ile gündeme gelen işletmelerde "iyi" yönetim olgusu aslında; yöneticinin doğru kararlar alabilmesi, demokratik katılım kanallarının açık olması, yöneticilerin aldığı kararlardan hissedarlar başta olmak üzere çıkarları etkilenebilecek herkesin işletme yönetimini denetleyebilmesi, işletmenin keyfilikten uzak, hukuk ve kurallara bağlı, şeffaf yönetilmesi olarak değerlendirilmektedir.

Kurumsal yönetim ilkeleri; yönetim kurulu, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve pay sahipleri olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır. Kurumsal yönetim, işletmelerin kendi yönetim yapılarında şeffaflığı, hesap verilebilirliği, katılımcı yönetim tarzını, etkinliği ve verimliliği yaşama geçirmeye yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmada, İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı, hisse senetleri İMKB'de işlem gören, 12 büyük aile işletmelerinin kurumsal yönetim ilkelerine verdikleri önem ve uygulamaları tartışılmıştır. Aile işletmelerine anket uygulanarak, kurumsal yönetim ilkelerini ne derecede uygulayabildikleri saptanmış ve bulgular değerlendirilmiştir. Aile işletmelerinin kurumsal yönetim

ilkelerini uygulamalarına ilişkin yapılan araştırmanın amacı, aile işletmelerinin, kurumsal yönetimi nasıl algılandığını ortaya koymak ve kurumsal yönetim ilkelerine verdikleri önemi anlamaktır. Bunun yanında, aile işletmelerinde üst düzey yönetimlerin, işletmelerin faaliyetlerine ilişkin kararları verirken nelere dikkat ettikleri, bunları nasıl ve hangi mekanizmalar içinde ele aldıkları, kararları nasıl, ne zaman ve kimlere açıkladıkları ile ilgili yaklaşımları da ortaya konulmaktadır. Aile işletmelerinin kurumsal yönetim ilkelerini uygulamalarına ilişkin araştırma sonuçları değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, kurumsal yönetim, kurumsal yönetim ilkeleri

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim düzeylerinin çoğunluğunun aile üyelerince doldurulduğu, karar almada büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve genellikle aileden en azından iki nesilin istihdam edildiği işletmelerdir (Karpuzoğlu, 2003:7-8). Aile işletmelerinin önündeki en önemli tehdit, kurumsallaşma altyapısının eksikliğidir. Aile işletmelerinin sorunları, hem ailenin sorunlarını hem de işletmenin sorunlarını kapsamaktadır. Bu nedenle; aile işletmesinin kurumsallaşması için, önce ailenin kurumsallaşması gerekmektedir.

Kurumsallaşma; işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2004a:43) Kurumsallaşma süreci, bir defada, aniden gerçekleştirilebilen bir uygulama değildir. Kurumsallaşma, işletmelerin kişilerden bağımsız, uzun dönemde ayakta kalabilmesi ve kamuoyuna mal olmasıdır. Kurumsal yapı ya da kurumsallaşma denildiğinde, genelde, işletme sahiplerinin işten ellerini çekmeleri ve işlerini profesyonel kişilere bırakmaları gibi bir yanlış anlayış çok yaygın olarak kabul edilmektedir. Çok küçük işletmeler hariç bütün aile işletmelerinde bazı kilit noktalarda aileden olmayan profesyonel kişilerin istihdam edilmesinde yarar vardır. Üretim, pazarlama, finans ve insan kaynakları gibi konular profesyonel bilgi ve beceri gerektirir. Kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre / örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır (Ural, 2004:27).

Aile işletmelerinde, ailenin işletmeyi denetlemesi, işletmenin performansını ve karlılığını artırmaktadır (Maury, 2006: 340). Aile işletmelerinde, en uygun aşamada kurumsallaşmaya yönelik çalışmaların başlatılması, içinde bulunulan koşullara uygun yapının oluşturulması gereklidir. Aile işletmelerinin gelecek nesillere devredilebilmesi için, kurumsal yapıya kavuşmalı, kurumsallaşmanın oluşturulması için de aile anayasası hazırlanmalıdır. Aile anayasası, aileye şu anki ve gelecekteki işler ve işleyişini kolaylaştırmak için kurallar ve anlaşmalar oluşturmak amacıyla hazırlanır. Aile anayasası ile yetki devri sorunu da çözülebilir. Aile anayasası, işletmenin kendi kültürüne uygun olarak hazırlanır (Sağlam, 2004).

Aile anayasası; "aileye ve ailenin işletmeyle olan ilişkisine ait yazılı ve yazılı olmayan temel kurallardır ve bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadı taşımayı hak eden kişilerin, gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde, rehber vazifesi gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler manzumesi" biçiminde tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2004b:160). Ülkemizde aralarında Sabancı Holding, Koç Holding, Eczacıbaşı Holding, Sanko Holding, Bakioğlu, Kurtsan ve İnci Holding gruplarının da olduğu birçok kuruluşta aile anayasası hazırlanmış durumdadır.

2. KURUMSAL YÖNETİM (CORPORATE GOVERNANCE)

İlk olarak ABD'de ele alınmış olan kurumsal yönetim kavramı daha sonra İngiltere'de incelenmiş, 1990'lı yıllarda Kıta Avrupa'sını takiben Asya ve tüm Dünya'da tartışılır hale gelmiştir

(Bockli, 1996:150). Ulusal ekonomilerin büyümesi, uluslararası ekonomik ilişkilerin gelişmesi, uluslararası sermaye akışkanlığının artması, şirket hissedarlarının işletme yönetimindeki etkinliklerinin azalması, şirket yönetim kurulları ve özellikle kurul içinde murahhas yönetici (CEO-Genel Müdür) ünvanını taşıyan yöneticilerin verdikleri kararların öneminin artması gibi etkenler, kurumsal yönetim kavramının doğuşunda etkili olmuştur (Koçel, 2005:465). Kurumsal yönetimin bu kadar önemli bir konu hale gelmesinin nedeni, ortaklık yönetimindeki başarısızlık, suistimaller ve gelişen piyasalarda yaşanan finansal krizlerdir (Clark vd., 2002:112). 1900'lü yılların sonunda ortaya çıkan Asya krizinde, dev sanılan birçok işletmenin gerçekte büyük sorunlar içinde olduğunun anlaşılması, konuya uluslararası kuruluşların eğilmesine neden olmuştur. Gelişmiş ülkeler, uluslararası finans kuruluşları ve ilgili organizasyonlar, bu konuya büyük önem vermeye başlamışlar, yatırım yapmadan veya kredi tahsis etmeden önce kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini gözetir hale gelmişlerdir. Bu konuda Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve bu iki örgütün özel sektör temsilcilerinin katılımı ile birlikte oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF) öncü olarak faaliyet göstermektedir (spk.gov.tr).

1995'te, belli başlı kurumsal yatırımcılar, yatırımcı temsilcileri, finansal aracı kuruluşlar, işletmeler ve birtakım akademisyen tarafından ICGN (The International Corporate Governance Network) kurulmuştur. Amacı, uluslararası düzeyde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesini sağlamak olan bu kuruluşun geliştirdiği ilkeler 1999'da OECD tarafından da kabul edilerek OECD Principles of Corporate Governance olarak yayınlanmıştır. Ülkemizde de TÜSİAD bu ilkeleri bir kitapçık olarak yayınlamıştır (Koçel, 2005:468). Dünyada kurumsal yönetim alanında belirli bir çerçeve oluşturmaya yönelik yapılan çalışmalar bütün hızıyla devam etmektedir.

Kurumsal yönetim ile işletmede tüm hissedarların hakları ve çıkarları korunur (Aivazian vd., 2005:1459). Kurumsal yönetim ile amaçlanan, ilgili tarafların karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi, yatırımcı güveninin sağlanmasıdır. Kurumsal yönetim, ortaklık hedefleriyle bunlara ulaşım araçlarının belirlenmesini ve zaman içerisinde yönetimin bu hedefler doğrultusunda karar verip vermediğinin gözlemlenmesini sağlar. Ortaklık performansının kontrolü, yöneticilerin hesap verme sorumlulukları açısından önemlidir (www.oecd.org:2001). Kurumsal yönetim kavramı, devlet, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve kreditörler nezdinde, işletmelerin mümkün olduğu ölçüde doğru bilgi vermesi ve şeffaf davranmasını amaçlamaktadır. Hatta bazı yazarlara göre, eğer kurumsal yönetim ilkeleri uygulanmış olsaydı, belki de Asya ülkelerindeki ekonomik krizler ya ortaya çıkmayacaktı veya "salgın" halini alıp diğer ülkelere yayılmayacaktı (Koçel, 2005:468). Günümüzde kurumsal yönetim ile ilgili çalışmaların çoğu, kurumsal yönetim ilkelerinin işletme performansı üzerine etkilerini incelemektedir (Lien vd., 2005:739). Kurumsal yönetim; işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanmakta ve işletmenin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içermektedir (www.oecd.org, 1998). Kurumsal yönetim, işletmelerde eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir, düzenleme ve kurallara saygılı davranış biçimlerinin benimsenmesidir.

Kurumsal yönetime ilişkin literatür incelendiğinde; çeşitli araştırma sonuçları elde edilmiştir. Araştırmada, 25 ülkeden 495 işletmenin verilerini içeren Credit Lyonnais Asia raporundan yararlanarak 14 gelişen piyasadaki 374 işletmenin kurumsal yönetim sıralamaları kullanılmış ve işletmeler düzeyinde kurumsal yönetim uygulamalarında büyük farklılık görülmüş ve zayıf hukuki sistemi olan ülkelerdeki işletmelerin kurumsal yönetimleri, ortalamanın altında çıkmıştır (Klapper vd., 2002:3). Asya'da yakın zamanda özelleştirilmiş işletmelerde, özelleştirme sonrası performans ve ortaklık yapısındaki değişimler incelenmiş ve özelleştirme sonrasında karlılık, etkinlik ve üretkenliğin arttığı gözlenmiş ve performanstaki bu artışın da temelde

kurumsal yönetim düzeyi ve ekonomik çevreye bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Boubakri vd., 2005:21).

Kurumsal yönetimin, sermaye yapısı ve banka kredilerinin alternatif kurumsal yapılar üzerindeki etkileri incelenmiş ve sonuç olarak, yönetimsel sahipliğin işletme değeriyle monotonik ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunduğu ortaya konulmuştur (Hiraki vd., 2003:246). Kurumsal yönetim, işletmelerin kendi yönetim yapılarında şeffaflığı, hesap verilebilirliği, katılımcı yönetim tarzını, etkinliği ve verimliliği yaşama geçirmeye yardımcı olduğunu vurgulamaktadır (Argüden, 2002). Kurumsal yönetim, işletme yönetiminde "kâr elde etme" ve "pay sahiplerine dağıtma" amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, hissedarların, yöneticilerin ve diğer paydaşların (çalışanlar, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet gibi) haklarının da önemsendiği bir anlayıştır (Millstein, 1998:107). Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin, bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle "hak sahibi" gören pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsar (Ülgen vd., 2004:423).

Kurumsal yönetim, işletmenin üst yönetiminin denetimi, yönlendirilmesi ve işletme üzerinde hak iddia eden diğer grupların (çalışanlar, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet gibi) üst yönetimle olan ilişkilerinin bütününü kapsar. Kurumsal yönetim konusunda en iyi bir model yoktur. Bu kavramın temeli işletmelerin, hissedarlarına ve pay sahiplerine karşı şeffaf olması, işletmenin gerçek durumunu yansıtması, bunların haklarını koruması, bu konuda etik ilkelerine uyması ve sorumlu davranması bekleyişine dayanmaktadır. Bir anlamda kurumsal yönetim, işletmelerin "iyi sosyal vatandaş" olmalarını öngörmektedir (Koçel, 2005:469).

3. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Kurumsal yönetim ilkeleri, işletmelerin üst düzey yönetiminin, işletmelerinin faaliyetlerine ilişkin kararları verirken nelere dikkat etmeleri, bunları nasıl ve hangi mekanizmalar içinde ele almaları, kararları nasıl, ne zaman ve kimlere açıklamaları ile ilgili kurallar toplamıdır (Koçel, 2005:468). Kurumsal yönetim ilkelerinin en etkin uygulandığı ülkeler, başta ABD olmak üzere İngiltere, Fransa, Almanya, Hollanda, Japonya ve Asya ülkeleri olarak sıralanabilir (Koç vd., 2004:227)

Kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin literatür incelendiğinde, pay sahiplerinin hakları birinci sırada yer almaktadır. İlk gösterge her paya eşit oy verilmesidir. İkinci gösterge, oy hakkı kullanımı kolaylığıdır. Üçüncü gösterge, menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve olağanüstü kurul toplanabilmesi için gerekli oy yüzdesidir. Bu oran ne kadar düşükse, o ülkenin kurumsal yönetim konusunda o kadar etkin olduğu kabul edilmektedir. Bu oran ABD'de %1 iken, Türkiye'de %10, Meksika'da %33'tür. Dördüncü gösterge, kar payı dağıtılmasının zorunlu olup olmadığıdır. Beşinci ve son gösterge ise, hissedarların belirli bir işlem yapmak için ortaklığın yöneticilerini yasal olarak zorlama olanaklarının bulunup bulunmamasını belirtir. Duyuruda bulunma yükümlülüğü, birleşme ve devralmalarda küçük hissedarların paylarının satın alınması yükümlülüğü gibi yükümlülükler de bu konu kapsamındadır. Sözkonusu göstergeler baz alındığında, pay sahiplerini en fazla koruyan ülkelerin başta ABD ve İngiliz kaynaklı hukuk sisteminin geçerli olduğu ülkeler olduğu saptanmıştır (La Porta vd., 1997:865). Gelişmiş ekonomiler de dahil olmak üzere pek çok ülke, mevcut düzenlemelerini gözden geçirmiş veya geçirmektedir. Almanya, kurumsal yönetim ilkelerini yasalaştırarak uygulanmasını zorunlu hale getirmiş, Japonya, işletmeler hukukunu gözden geçirerek tamamen yenilemiş ve iyileştirmiş, Rusya, kurumsal yönetim ilkelerini kamuya açıklamıştır. Bir çok ülke yürürlükte olan mevzuatını, en iyi kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yeniden şekillendirmekte ve yayınlamaktadır (spk.gov.tr). ABD, Enron, WorldCom gibi dev işletmelerde yaşanan skandallar sonucunda, ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek amacıyla son derece radikal hükümler içeren yeni bir kanunu (Sarbanes-Oxley) Temmuz 2002 tarihinde yürürlüğe koymuştur. Kanun özetle (Erdönmez, 2003: 26-26);

- Halka açık işletmelerin genel müdür ve finans müdürlerinin, işletmelerin mali tablolarının tam ve doğru olduğunu onaylamalarının zorunlu hale getirilmesi
- Denetim kurulu oluşturulmasının zorunlu kılınması. Bağımsız denetçi raporlarını yönetim kuruluna değil, doğrudan denetim kuruluna sunacak ve işletme denetçisi işletmeye danışmanlık hizmetleri, yönetim danışmanlığı ve hukuki danışmanlık yapamayacaktır.
- Bir işletmenin herhangi bir yöneticisine veya yönetim kurulu üyesine kredi sağlaması, kredinin süresini uzatması ya da üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi sağlaması eylemleri hukuka aykırıdır.
- Mali tabloların doğru olmaması, menkul değerlerde sahtekarlık yapılmasına, yargının engellenmesine, işletmenin hatalarını ortaya çıkaran yetkililerine yönelik eylemlere karşı ciddi cezalar ve yaptırımlar öngörmektedir.

4. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Ülkemiz sermaye piyasalarının, ekonomik kalkınmaya olan katkısının artırılması ve uluslararası finans sisteminin bir parçası olarak yapılandırılması hedefine uygun olarak, kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu, ülkemizde bu ilkeleri hayata geçirebilmek için dünyadaki uygulamalara paralel bir yöntem izlemiştir. Bu çerçevede, ilkelerin hazırlanmasında birçok ülkenin düzenlemeleri incelenmiş, başta 1999 yılında yayınlanan "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" olmak üzere, dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar ile ülkemizin kendine özgü koşulları ele alınmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), uluslararası finans sisteminin içinde yer almayan bir sermaye piyasasının, ülkenin ekonomik kalkınmasına yeterince katkı sağlayamayacağı bilinciyle, başta halka açık işletmeler olmak üzere, özel sektör ve kamuda faaliyet gösteren tüm anonim işletmeler tarafından uygulanabilecek kurumsal yönetim ilkelerini belirleyerek Temmuz 2003'te açıklamıştır (Övünç, 2004). İlkeler öncelikle halka açık anonim işletmeler için hazırlanmıştır. Ancak bu ilkelerin, kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı bulabileceği düşünülmektedir.

İMKB Araştırma Müdürlüğü tarafından 2001 yılında üyesi bulunan aracı kurumlar ve işlem gören işletmelerle, OECD ilkelerinin temel alınarak, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma derecesi ve ilkelerin işletmelerin hisse senetleri performanslarına etkisini inceleyen bir kurumsal yönetim anket çalışması yapılmıştır (spk.gov.tr). Anket sonuçlarına göre,

-Ankete katılan işletmelerin %52'sinin kurumsal yönetim ilke ve standartlarına ilişkin çalışmaların farkında olduğu belirlenmiştir.

-Yönetim kurulu'nda akrabalık ilişkilerinin olduğu ve üyelerin aynı işletmeler grubu bünyesinde görev aldığı saptanmıştır. Ayrıca yönetim kurulu üyelerine sağlanan mali haklar genelde performansa dayalı değildir.

-Kamuyu aydınlatma, borsada işlem gören işletmelerde oldukça gelişmiştir. Borsada işlem gören işletmelerde iç denetim birimi genelde oluşturulmamış, ancak aracı kurumlarda mevzuatlarındaki zorunluluk nedeniyle iç denetim daha yaygın olarak uygulanmaktadır.

-Sermaye artırımlarında yönetim kurulunca mevcut ortakların rüçhan hakkını kısıtlama yetkisi fazla kullanılmamaktadır.

-Genel müdür pozisyonunda görev yapanlar profesyonellerden oluşmakta ve genelde tek işletmede görev almaktadırlar.

-Yönetim kurulu üyeleri arasında yönetimden bağımsız üye uygulaması bulunmamaktadır. Başkan ve Operasyonel faaliyetlerden en üst düzeyde sorumlu kişi (CEO) uygulaması yerleşmemiştir.

- İşletmelerde çalışanlara yönelik vakıf ve sandık uygulaması yeterli değildir.

İlkelerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Ancak, bu ilkelerde yer alan unsurlar uygulanmadı ise, buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu unsurlara tam olarak uymama dolayısıyla oluşan çıkar çatışmalarına ve gelecekte işletmenin yönetim uygulamalarında ilkelerde yer alan

unsurlar çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir.

SPK'nın Aralık 2003'te yayınlanan "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluslarına ilişkin Esaslar" tebliği ardından, Kurumsal Yönetim İkelerini uygulayan şirketlere yönelik olarak İMKB bünyesinde Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturularak, kuralları belirlenmiştir. Endekse dahil olmak için kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirme notunun en az 6 olması zorunluluğu getirilmiştir (www.tkyd.org).

Kurumsal yönetim ilkeleri; yönetim kurulu, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve pay sahipleri olmak üzere dört ana ilkeden oluşmaktadır. Birinci ilke, yönetim kurulunun işlevleri, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin ilkeler yer almaktadır. İkinci ilke, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili unsurlar yer almaktadır. Kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde, işletmelerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası oluşturmaları, ayrıca, dünyadaki son güncel gelişmelere paralel olarak ülkemiz koşulları da göz önünde bulundurularak periyodik mali tablolar ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanarak ve işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılandırılmaktadır. Üçüncü ilke, menfaat sahipleri ile ilgilidir. Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerine ilgisi olan bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. İşletme ile ilgili menfaat sahipleri; pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta işletmeye yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içermektedir Bu ilkede, işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik ilkeler yer almaktadır. Dördüncü ilke, pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olması konularındaki prensipler yer almaktadır. Bu ilkede, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte, ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması sonucunda, Türk sermaye piyasaları, işletmeler, sermaye piyasası kurumları ve tasarruf sahipleri önemli katkılar sağlayacaktır.

5. AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA

Bu çalışmada, İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı, hisse senetleri İMKB'de işlem gören, 12 büyük aile işletmelerinin kurumsal yönetimi ve kurumsal yönetim ilkelerini nasıl algıladıklarını anlamak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma, ileride yapılacak kapsamlı bir araştırma için rehber olabilecek "ön araştırma" niteliğindedir.

5.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmada, İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı, hisse senetleri İMKB'de işlem gören, 12 büyük aile işletmesi yöneticileriyle görüşmeler yapılmış, görüşmeler sırasında önceden hazırlanmış anket formu kullanılmıştır. Anket, işletmelerin genel durumunu anlamaya yönelik soruların yanında, kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin 51 sorudan oluşturulmuştur.

Anket yöntemi ile toplanan veriler iki şekilde analiz edilmiştir.

A) İstatistiksel olarak; verilen cevaplar için frekans dağılımı ve yüzdeler belirlenmiş, çalışmadaki önemli değişkenler karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

B) Analitik olarak; niteliksel düzeydeki istatistiksel verilerin içerikleri çözümlenmiştir.

5.2. Araştırma ile İlgili Anket Sonuçları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin meslek gruplarına göre dağılımı (iso.org.tr) Çizelge.1'de sunulmuştur.

Çizelge 1. Aile işletmelerinin meslek gruplarına göre dağılımı

Sayı	Aile İşletmelerinin Ait Oldukları Meslek Grupları
1	Kakao ve Şekerli Mamuller Sanayii
2	Karma Gıda Sanayii
3	Tıbbi Müstahzarat Sanayii
4	Elektrik Malzemeleri, Akümülatör ve Aydınlatma Sanayii
5	Toprak Sanayii
6	Ana Kimya Sanayii
7	Elektronik Sanayii
8	Kazan-Basınçlı Kaplar, Sınai Soğutma ve Isıtma Sanayii
9	Hazır Giyim ve Diğer Konfeksiyon Mamulleri Sanayii
10	Kara Taşıtları ve Yan Sanayii
11	Makine, Alet ve Yedek Parça Sanayii

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin her biri değişik sanayii gruplarında etkinlik göstermektedir. Aile işletmelerinin kuruluş yılları ve nesil sayıları Çizelge-2'de görülmektedir.

Çizelge 2. Aile İşletmelerinin Kuruluş Yılları ve Nesil Sayısı

Aile İşletmeleri	Kuruluş Yılları	Nesil Sayısı
Koç Holding A.Ş. (Vehbi Koç – Koç Ailesi)	1926	3
Kent Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş (Yakup Tahincioğlu – Tahincioğlu Ailesi)	1927	3
Haznedar Refrakter Sanayii A.Ş. (Enis Erez - Erez Ailesi)	1929	3
Sabancı Holding A.Ş. (Hacı Ömer Sabancı - Sabancı Ailesi)	1932	3
Uzel Makina Sanayi A.Ş. (İbrahim Uzel - Uzel Ailesi)	1935	3
Eczacıbaşı Holding A.Ş. (Dr. Nejat F. Eczacıbaşı - Eczacıbaşı Ailesi)	1942	2
Ülker Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Sabri Ülker – Ülker Ailesi)	1944	2
Mutlu Akü Ve Malzemeleri Sanayi A.Ş. (Cemil Türker – Türker Ailesi)	1945	2
Alkim Alkali Kimya A.Ş. (H. Vedat Kora – Kora Ailesi)	1948	2
Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş. (Cem Boyner – Boyner Ailesi)	1952	2
Alarko Holding A.Ş. (İshak Alaton – Üzeyir Garih)	1954	2
Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. (Raif Dinçkök – Dinçkök Ailesi)	1968	2

Araştırmaya katılan, 1926 ile 1935 yılları arasında kurulan (%42) aile işletmelerinin 3.nesilde oldukları, 1942 ile 1968 yıllarında kurulan (%58) aile işletmelerinin 2.nesilde oldukları saptanmıştır. Bu durum, nesil değiştirmenin başarıyla gerçekleştiğini ve aynı zamanda kurumsallaşma açısından büyük bir başarı olarak kabul edilebilir.

5.2.1. Yönetim Kuruluna İlişkin Bulgular ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde, Araştırmaya katılan aile işletmelerinin yönetim kurullarına ilişkin bulgular ve değerlendirmeleri sunulmuştur.

Çizelge 3. Yönetim Kurulu Üye Sayıları

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	Frekans	%
6	2	0,17
7	1	0,08
8	3	0,25
9	3	0,25
10	3	0,25
Toplam	12	1,00

Çizelge 3'te sunulduğu gibi, Araştırmaya katılan aile işletmelerinin %25'inde yönetim kurulu üye sayısı 10'dur. Derecelendirme kuruluşları olan Standart&Poor's ile Moody's tarafından genel kabul görmüş standart 5-9 üye (www.btinsan.com) sayıdır. Buna göre, %75 oranı ile işletmelerin büyük çoğunluğu standarda uygun yönetim kurulu üye sayısına sahiptir.

Çizelge 4. Aile İşletmelerinin Prosedürleri Uygulaması

Yapılan toplantılar mevcut prosedürler çerçevesinde yerine getirilir	Frekans	%
Evet	8	0,67
Hayır	-	-
Bazen	4	0,33
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde yapılan toplantılar %67'lik bir oranla mevcut prosedürler çerçevesinde yerine getirilmektedir. Bu durum kurumsallaşmanın önemli bir adımı olarak görülmektedir.

Çizelge 5. Aile İşletmelerinde Komitelerin İşleyişi

Komiteler, işlevseldir ve yönetim kuruluna destek sağlamaktadır	Frekans	%
Evet	9	0,75
Hayır	1	0,08
Bazen	2	0,17
Toplam	12	1,00

Yapılan araştırmada, komitelerin işlevsel olduğu ve yönetim kuruluna destek sağladığı %75'lik bir oranla görülmektedir.

Çizelge 6. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Önemi

Yönetim kurulu; işletmenin organları arasında kaçıncı sıradadır	Frekans	%
1	11	0,92
2	1	0,08
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde yönetim kurulu %92 gibi önemli bir oranla birinci sırada yer almaktadır.

Çizelge 7. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu Üyeleri

Yönetim kurulu üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi	Frekans	%
Yeterli	7	0,59
Yetersiz	3	0,25
Az Yeterli	1	0,08
Kararsızım	1	0,08
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinde yönetim kurulunda yer alan üyelerin performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesine ilişkin uygulamalar yeterlidir (%59).

Çizelge 8. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunda Bağımsız Üyelerin Sayısı

Yönetim kurulunda yönetici olmayan bağımsız üyelerin sayısı	Frekans	%
Yeterli	8	0,67
Yetersiz	4	0,33
Toplam	12	1,00

Yapılan araştırmada, yönetim kurulunda yönetici olmayan bağımsız üyelerin sayısı, %67 oranıyla oldukça yüksektir.

Çizelge 9. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu Başkanlığı

İşletmede yönetim kurulu başkanı ve genel müdür ayrı kişilerdir	Frekans	%
Evet ayrıdır	11	0,92
Hayır aynıdır	1	0,08
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin büyük bir bölümünde yönetim kurulu başkanı ve genel müdür ayrı kişiler olarak görülmektedir.

Çizelge 10. Aile İşletmelerinde Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

İşletmede bağımsız bir yönetim kurulu üyesi var mıdır?	Frekans	%
Evet	10	0,83
Hayır	2	0,17
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, %17'lik bir oranla bağımsız yönetim kurulu üyesi yoktur.

Çizelge 11. İletişim Sağlayan Yönetim Kurulu Üyeleri

İşletme ile iletişimi yönetim kurulunda sağlayan;	Frekans	%
Genel Müdür	4	0,33
Yön.Kurulu Başkanı	7	0,59
Bölüm Yöneticisi	1	0,08
Diğer ( ).....	-	-
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde, yönetim kurulu ve işletme açısından iletişimi sağlayan yönetim kurulu başkanı olarak görülmektedir.

Çizelge 12. Aile İşletmeleri ile İletişimi Sağlayan Yönetim Kurulu Üyeleri

Farklı konularda uzman yönetim kurulu üyeleri var mıdır?	Frekans	%
Evet	7	0,58
Hayır	5	0,42
Toplam	12	1,00

Yapılan araştırmada, aile işletmelerinde farklı konularda uzman yönetim kurulu üyelerinin %58'lik bir oranla yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir.

Çizelge 13. Yönetim Kurulunda Bir Sonraki Nesilin Yönetimi Devralması

Yönetim kurulunda bir sonraki nesilin yönetimi devralması ile ilgili planlar yapılmaktadır	Frekans	%
Evet	8	0,67
Hayır	1	0,08
Bazen	2	0,17
Kararsızım	1	0,08
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinde bir sonraki nesilin yönetimi devralması ile ilgili planlara özellikle önem verilmektedir (%67).

Çizelge 14. Aile bireylerinin İşletmede Görev Alması

Aile bireylerinin işletmedeki görevleri ile ilgili herhangi bir düzenleme veya uygulamalar;	Frekans	%
Var	10	0,83
Yok	2	0,17
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, işlerin belirli bir düzene oturtulması üzerinde önemle durulmakta ve bunlarla ilgili düzenleme ve uygulamalara yer verilmektedir.

Çizelge 15. Aileden Yöneticilere Düzenlemelerin Uygulanması

Cevabınız var ise; aileden yöneticiler, düzenleme ve uygulamalardan geçmişlerdir.	Frekans	%
Evet	9	0,75
Hayır	2	0,17
Cevap yok	1	0,08
Toplam	12	1,00

Kabul edilen düzenlemeler ve uygulamalar doğrultusunda aileden yöneticiler düzenleme ve uygulamalardan geçtikleri %75 oranıyla görülmektedir.

Çizelge 16. Bir Sonraki Nesilin Yönetime Hazırlanması

Bir sonraki nesilin yönetime hazırlanmasında bilgi ve deneyim aktarımı yöntemi;	Frekans	%
Yeterli	8	0,67
Yetersiz	3	0,25
Az Yeterli	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, bir sonraki nesilin yönetime hazırlanması açısından, bilgi ve deneyim aktarımı yönteminin uygulanması yeterli düzeydedir (%67).

Çizelge 17. İşletme Öncelikleri ve Aile Değerleri

İşletme öncelikleri aile değerlerinin önündedir.	Frekans	%
Evet	9	0,75
Hayır	2	0,17
Bazen	1	0,08
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan işletmelerin yarısından fazlası (%75), işletme önceliklerini aile değerlerinin önünde tutmaktadır.

Çizelge 18. Yönetimde Misyon, Vizyon ve Uzun Vadeli Amaçların Belirlenmesi

Yönetimde misyon, vizyon ve uzun vadeli amaçların belirlenmesine yönelik uygulamalar;	Frekans	%
Yeterli	11	0,92
Yetersiz	-	-
Az Yeterli	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, yönetimde önemli bir yeri olan misyon, vizyon ve uzun vadeli amaçların belirlenmesine yönelik uygulamaların yapılması, yeterli düzeydedir (%92).

Çizelge 19. Aile Meseleleri ile İş Meseleleri

Aile meseleleri, iş meselelerinden tamamen ayrı tutulur	Frekans	%
Evet	9	0,75
Hayır	-	-
Bazen	3	0,25
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, aile meseleleri %75'lik gibi önemli bir oranda iş meselelerinden ayrı tutulmaktadır.

Çizelge 20. Üst Kurulda Yer Alan Kişilerin Özellikleri

Üst kurulda yer alan kişiler; işlerinde daha başarılı olmaları adına çalışkanlık, deneyim sahibi olma, sağlıklı ve dengeli aile yaşamı gibi olumlu özelliklere sahiptirler.	Frekans	%
Yeterli	12	1,00
Yetersiz	-	-
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin tamamında, üst kurulda yer alan kişiler, işlerinde daha başarılı olmaları adına gerekli tüm olumlu özelliklere sahiptirler.

5.2.2. Menfaat Sahipleri ile İlgili Bulgular ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde, aile işletmelerinin menfaat sahiplerine ilişkin bulgular ve değerlendirmeleri sunulmuştur.

Çizelge 21. İşletme Çalışanlarının Planlama Çalışmalarına Katılmaları

İşletme çalışanlarının stratejik düşünme ve planlama çalışmalarına katılmaları	Frekans	%
Yeterli	8	0,67
Yetersiz	3	0,25
Az Yeterli	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, çalışanların stratejik düşünce ve planlama çalışmalarına katıldıkları % 67 oranıyla yeterli görülmektedir.

Çizelge 22. Aile Dışı Çalışanların Terfileri

Aile dışı çalışanların terfileri belirli bir sisteme göre yapılır	Frekans	%
Evet	9	0,75
Hayır	2	0,17
Bazen	1	0,08
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinde aile dışı çalışanların terfileri belirli bir sisteme göre (%48) yapılmaktadır.

Çizelge 23. Menfaat Sahiplerine Açıklamalar

Menfaat sahipleri için genel kurul toplantılarına ilişkin bilgiler açıklanır.	Frekans	%
Yeterli	10	0,83
Yetersiz	2	0,17
Toplam	12	1,00

Yapılan araştırmada, aile işletmelerinde menfaat sahipleri için genel kurul toplantılarına ilişkin bilgilerin açıklanma düzeyi (%83) yeterlidir.

Çizelge 24. Çalışanların Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını yazılı hale getirilen uygulamalar var mıdır?	Frekans	%
Evet	12	1,00
Hayır	-	-
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinin tümünde, çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını yazılı hale getiren uygulamalar bulunmaktadır.

Çizelge 25. Çalışanların Eğitimi

Tüm çalışanlar düzenli olarak eğitime tabi tutulurlar.	Frekans	%
Evet	4	0,33
Hayır	8	0,67
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, çalışanlar düzenli olarak eğitime tabi tutulmamaktadırlar (%67).

Çizelge 26. Aile Dışı Çalışanların Yetki ve Sorumlulukları

Aile dışı çalışanlara, yetki ve sorumluluklar; kıdem, başarı ve kapasitelerine göre verilir	Frekans	%
Evet	9	0,75
Hayır	2	0,17
Bazen	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, aile dışı çalışanlara yetki ve sorumluluklar, kıdem, başarı ve kapasitelerine göre (%75) verilmektedir.

Çizelge 27. İş ile İlgili Konularda Çalışanlara Açıklık

İş ile ilgili konularda çalışanlara karşı açık olunur.	Frekans	%
Evet	10	0,83
Hayır	-	-
Bazen	2	0,17
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinin %83'ünde, işle ilgili konularda çalışanlara karşı açık olunmadığında daha büyük zararların meydana gelebileceği bilinci oluşarak, böylece çalışanlara açık olunma yönteminin seçildiği görülmektedir.

Çizelge 28. Aile Üyeleri ve Diğer Çalışanlar Arasındaki İşbirliği

Aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında iyi bir işbirliği vardır.	Frekans	%
Yeterli	11	0,92
Yetersiz	-	-
Az Yeterli	1	0,08
Toplam	12	1,00

Aile üyeleri ve diğer çalışanlar arasında yeterli düzeyde (%92) ve iyi bir işbirliği bulunmaktadır.

Çizelge 29. Uzmanlardan Yararlanma

Tüketiciler ile ilgili olarak uzmanlardan yararlanılır.	Frekans	%
Evet	10	0,83
Hayır	-	-
Bazen	2	0,17
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinde, her geçen sene tüketicilere daha fazla önem verilerek, bu konuda ilgili uzmanlardan yararlanılmaktadır.

Çizelge 30. Satışların Verimliliğinin Artırılması

Satışların verimliliğinin artırılması için, tüketici istekleri doğrultusunda çalışmalara yer verilir.	Frekans	%
Yeterli	10	0,83
Yetersiz	2	0,17
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, tüketici istekleri doğrultusunda hedef pazara yönelik çalışmalara yer verilmektedir.

5.2.3. Şeffaflık ile İlgili Bulgular ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde, aile işletmelerinde şeffaflık konusuna ilişkin bulgular ve değerlendirmeleri sunulmuştur.

Çizelge 31. Denetimden Sorumlu Komite

Denetimden sorumlu komite (DSK) ile ilgili gerekli düzenlemeler yapılmaktadır.	Frekans	%
Evet	12	1,00
Hayır	-	-
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, denetimden sorumlu komite ile ilgili gerekli düzenlemelere önem verilmektedir.

Çizelge 32. Denetim Kurulunda Bağımsızlık ve Objektiflik

Denetim kurulunda bağımsızlık ve objektiflik yer alır.	Frekans	%
Evet	12	1,00
Hayır	-	-
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinin denetim kurulunda, genellikle (%78) bağımsızlık ve objektiflik yer almaktadır.

Çizelge 33. Bilgilere Zamanında ve Kolay Ulaşılması

Gerekli bilgilere zamanında ve kolay ulaşılabilecek sistemler mevcuttur.	Frekans	%
Evet	12	1
Hayır	-	-
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin tümünde gerekli bilgilere zamanında ve kolay ulaşılabilecek sistemler bulunmaktadır.

Çizelge 34. Kamuoyuna Açıklanan Bilgilerin Kalitesi

Kamuoyuna açıklanan bilgilerin kalitesi	Frekans	%
Yeterli	10	0,84
Yetersiz	-	-
Az Yeterli	1	0,08
Kararsızım	1	0,08
Toplam	12	1,00

Kamuoyuna açıklanan bilgilerin kalitesi %84 oranında yeterli görülmektedir.

Çizelge 35. İşletmenin Değişikliklere Tepkisi

Herhangi bir değişiklik, işletmenin fiyatında, üretiminde, satışında büyük bir etki yaratır.	Frekans	%
Evet	4	0,33
Hayır	3	0,25
Bazen	5	0,42
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinin %33'ünde herhangi bir değişiklik, işletmede büyük bir etki yaratmaktadır.

Çizelge 36. Kurumsallaşma

Yıllık raporda genel açıklamalar dışında kurumsallaşma ile ilgili farklı açıklamalara yer verilir.	Frekans	%
Evet	7	0,58
Hayır	2	0,17
Bazen	3	0,25
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinin %58'inin yıllık raporlarında, genel açıklamalar dışında kurumsallaşma ile ilgili farklı açıklamalara yer verilmektedir.

Çizelge 37. Kalite Standartlarının Belirlenmesi

Yönetim kalite standartlarına ilişkin çalışmalara yer verilir (İSO 9001, HACCP)	Frekans	%
Evet	11	0,92
Hayır	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerin %92'lik gibi önemli bir bölümü, yönetim kalite standartlarının belirlenip sürdürülmesi açısından çalışmalar yapmaktadırlar.

Çizelge 38. Aile Dışı Çalışanların Denetlenmesi

Aile dışı çalışanların sürekli denetlenmelerini sağlayan bir sistem mevcuttur.	Frekans	%
Evet	11	0,92
Hayır	1	0,08
Toplam	12	1,00

Aile dışı çalışanların sürekli denetimini sağlayan bir sistem bulunur (%92).

Çizelge 39. Aile Üyelerinin Denetlenmesi

Denetime aile üyeleri de tabi tutulur.	Frekans	%
Evet	11	0,92
Hayır	-	-
Bazen	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerin hemen hemen tümü, aile üyelerini de denetlemektedir.

Çizelge 40. Birimlerarası İşbirliği ve İletişim

Birimlerarası iyi bir işbirliği ve iletişimin olmasına ilişkin çalışmalar;	Frekans	%
Yeterli	10	0,83
Yetersiz	-	-
Az Yeterli	2	0,17
Toplam	12	1,00

Yapılan araştırmada, birimlerarası iyi bir işbirliği ve iletişimin olması açısından çalışmaların yeterli (%83) olduğu görülmektedir.

Çizelge 41. Denetim Sorumluluğu

Denetim sorumluluğunun birimlerarası dağılıma ya da denetim kuruluna ait olması durumu;	Frekans	%
Birimlerarası dağılım	5	0,42
Denetim kurulu	4	0,33
Diğer.....	2	0,17
Cevap yok	1	0,08
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinde denetim sorumluluğunun %42 oranla birimlerarası dağılımla gerçekleştiği görülmektedir.

Çizelge 42. Aile Üyelerinin Değişime ve Yeniliğe Açıklığı

Aile üyelerinin değişime ve yeniliğe açık olmaları	Frekans	%
Yeterli	11	0,92
Yetersiz	-	-
Az Yeterli	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerde aile üyelerinin büyük bir çoğunluğu değişime ve yeniliğe açıktırlar.

Çizelge 43. Denetim Organları

İşletmede kendini denetleyen organları kendi seçen bir uygulama vardır.	Frekans	%
Evet	8	0,67
Hayır	3	0,25
Bazen	1	0,08
Toplam	12	1,00

%67 Oranında, aile işletmelerinin kendini denetleyen organları kendi seçen bir uygulama olmasına karşın, %25 oranında kendini denetleyen organları kendi seçen bir uygulama bulunmamaktadır.

Çizelge 44. Profesyonelin Aile Üyelerini Denetleme Yetkisi

Aile için çalışan profesyonelin aile üyelerinden oluşan yönetimi denetleyebilme yetkisi vardır.	Frekans	%
Evet	3	0,25
Hayır	7	0,58
Bazen	2	0,17
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinde, (%58) aile için çalışan profesyonelin aile üyelerinden oluşan yönetimi denetleyebilme yetkisi uygun görülmemektedir.

5.2.4. Pay Sahipleri ile İlgili Bulgular ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde, aile işletmelerinin menfaat sahiplerine ilişkin bulgular ve değerlendirmeleri sunulmuştur.

Çizelge 45. Pay Sahipliği Haklarını Korumada Düzenlemeler

Pay sahipliği haklarını korumak için düzenlemeler vardır.	Frekans	%
Evet	11	0,92
Hayır	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerde, pay sahipliği haklarını korumak için, gerekli düzenlemeler yapılmaktadır (%92).

Çizelge 46. Bilgilerin Yöneticiye Ulaşması

Genel kurul toplantı bilgileri, düzenli ve kolay bir biçimde yöneticiye ulaşmaktadır.	Frekans	%
Evet	12	1,00
Hayır	-	-
Toplam	12	1,00

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin tümü, genel kurul toplantı bilgilerini düzenli ve kolay bir biçimde yöneticiye ulaştırmaktadırlar.

Çizelge 47. Ortaklık Yapısının Açıklığı

Ortaklık yapısının açık olması ve soru bırakmayacak şekilde duyurulması	Frekans	%
Yeterli	12	1,00
Yetersiz	-	-
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinin tümünde ortaklık yapısı açıktır ve ortaklara düzenli olarak duyuru yapılmaktadır.

Çizelge 48. İşletme Yönetimi-Yatırımcı İlişkisi

İşletme yönetimi-yatırımcı ilişkisi, işletmeniz açısından önemlidir.	Frekans	%
Evet	11	0,92
Hayır	1	0,08
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinin %92'sinde yönetim ile yatırımcı ilişkisi önemli bir yer tutmaktadır.

Çizelge 49. Dolaylı ve dolaysız ortaklık yapısı

Dolaylı ve dolaysız ortaklık yapısının belirtilmesine açıklık getirilmiştir.	Frekans	%
Evet	9	0,75
Hayır	1	0,08
Bazen	2	0,17
Toplam	12	1,00

İşletmelerin %75'inde, dolaylı ve dolaysız ortaklık yapısının belirtilmesine ilişkin açıklık getirilmektedir.

Çizelge 50. Ortak Haklarının Korunması

Ortakların haklarının korunması, işletme yönetiminin şeffaflığı ve ortaklara karşı sorumluluğu vb. konuları kapsayan resmi bir belge vardır	Frekans	%
Evet	11	0,92
Hayır	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerin %92'lik gibi önemli bir kısmında, ortak hakları, şeffaflık ve ortaklara karşı sorumluluk gibi konuları kapsayan resmi bir belge bulunmaktadır.

Çizelge 51. Sermayenin, Aile Harcamalarına Karşı Korunması

Pay sahipliği açısından, sermayenin, aile harcamalarına karşı korunması	Frekans	%
Yeterli	10	0,83
Yetersiz	-	-
Az Yeterli	2	0,17
Toplam	12	1,00

%83 Oranındaki aile işletmelerinde, pay sahipliği açısından sermaye, aile harcamalarına karşı korunmaktadır.

Çizelge 52. Pay Sahipleri ve Bağımsız Üye İlişkileri

Pay sahipleri ve bağımsız üye ilişkilerinin işletme açısından değerlendirilmesi	Frekans	%
Yeterli	10	0,83
Yetersiz	-	-
Az Yeterli	2	0,17
Toplam	12	1,00

Aile işletmelerinde, pay sahipleri ve bağımsız üye ilişkilerinin değerlendirilmesi %80 oranıyla yeterli görülmektedir.

Çizelge 53. Yatırımcının İşletme Yönetiminde Etkisi

Yatırımcı, işletme yönetiminde büyük rol oynar	Frekans	%
Evet	10	0,84
Hayır	1	0,08
Bazen	1	0,08
Toplam	12	1,00

İşletmelerin %84'lük bölümünde yatırımcı, işletme yönetiminde büyük bir rol oynamaktadır.

5.3. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

12 Aile işletmesine ilişkin araştırmanın sonuçları şöyledir:

Yönetim Kurulları Yapısı ve İşleyişi: Faaliyetlerin etkin sürdürülebilecek bir biçimde olması açısından, yönetim kurulu üye sayısı, derecelendirme kuruluşları olan Standart&Poor's ve Moody's tarafından standart 5-9 kişi olarak kabul edilmektedir (www.btinsan.com/128/63.asp). Araştırmaya katılan aile işletmelerinin büyük çoğunluğu %75 oranı ile standarda uygun yönetim kurulu üye sayısına sahiptir. %25 Oranındaki işletmede ise, 10 yönetim kurulu üyesi

bulunmaktadır. Aile işletmelerinin büyük sorunlarının başında, nesil değiştirirken yok olma tehlikesi yaşamaları gelmektedir. Yapılan araştırmada, bu sorunu aşarak kurumsallaşabilen ve halen 3. nesilin yönettiği aile işletmeleri faaliyetlerini sürdürmekte ve birkaçı 4. nesile yönetimi devretmeye hazırlanmaktadır.

Yönetim kurulu, kurumsal yönetimin en iyi uygulama kodu olarak bilinmektedir. Yönetim kurulu, özellikle 2. ve 3. nesil aile bireylerinin işletmede aktif olarak görev almalarıyla daha fazla gerekli hale gelmektedir. İncelenen aile iş letmelerinde yönetim kurulu, işletmenin organları açısından 1. sırada yer almakta (%92) ve uygulamaların büyük bir çoğunluğunun yönetim kuruluna dayalı olduğu görülmektedir. Genel standartlara göre, kurumsallaşmanın gerçekleştirilebilmesi için, işletmede yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün ayrı kişiler olması gerekmektedir. Aile işletmelerinde de bu standart %92'lik bir oranla uygulanmaktadır. İncelenen işletmelerde bağımsız yönetim kurulu üye oranının %83 olması ve farklı konularda uzman yönetim kurulu üyelerinin %58 oranında olması yeterli görülmektedir. Ayrıca, işletmelerde toplantılar belli prosedürler çerçevesinde gerçekleştirilmekte, yönetim kurulunda yer alan üyelerin performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesine ilişkin uygulamalar yapılmakta, bir sonraki nesilin yönetimi devralması ile ilgili planlar yapılmakta, görev dağılımı uygulamaları yer almakta ve en önemlisi de işletme öncelikleri aile değerlerinin önünde tutulmaktadır. Yönetim kurulu açısından bu olumlu yönlerin yanında, işletme ile iletişimi yönetim kurulunda genel müdürün sağlaması gerekirken (%33), yönetim kurulu başkanının bu görevi yerine getirmesi (%58) gibi birtakım olumsuzluklarla da karşılaşıldığı görülmektedir.

Menfaat Sahipleri: Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinde, işletme çalışanlarının stratejik düşünme ve planlama çalışmalarına katılmaları (%67) yeterli bir oranda gerçekleşmektedir. Aile dışı çalışanların terfileri, belirli bir sisteme göre (%75) yapılmaktadır. Açık olma konusu açısından, menfaat sahipleri için genel kurul toplantılarına ilişkin bilgiler (%83) açıklanmakta, işle ilgili konularda çalışanlara (%83) açık olunmaktadır. Araştırmaya katılan aile işletmelerinin, %92 oranında yeniliğe açık oldukları saptanmıştır. Çalışanların görev yetki ve sorumluluklarını yazılı hale getiren uygulamalar, aile işletmelerinin tümünde yerine getirilmekte, aile dışı çalışanlara yetki ve sorumluluklar, kıdem, başarı ve kapasitelerine göre (%75) verilmektedir. İşletmelerde, çalışanlar ile yöneticiler arasında işbirliğinin olması büyük önem taşımakta ve bu durum %92 oranında gerçekleşmektedir. İşletmelerde, yeterli düzeyde tüketici bilincinin oluştuğu görülmekte, satışların verimliliğinin artırılması için tüketici istekleri doğrultusunda çalışmalara (%83) yer verilmekte ve tüketicilerle ilgili olarak uzmanlardan yararlanılmaktadır (%83). İşletmelerde karşılaşılan sorunların başında, tüm çalışanların yeterli düzeyde eğitilememesi gelmektedir (%33).

Şeffaflık ve Kamuoyunu aydınlatma: Şeffaflık ile ilgili olarak işletmelerin tümünde gerekli bilgilere zamanında ve kolay ulaşılabilecek sistemler bulunmakta ve denetim açısından da, denetimden sorumlu komite ile ilgili gerekli düzenlemeler görülmektedir. Aile dışı çalışanlarınsürekli denetlenmelerini sağlayan bir sistemin olmasının (%92) yanında, denetime aile üyeleri de tabi tutulmaktadırlar (%92). Denetim açısından, profesyonel yöneticinin aile üyelerinden oluşan yönetimi denetleyebilme yetkisi %25 oranıyla oldukça düşük düzeydedir. Denetim sorumluluğu, denetim kuruluna ait olması gerekirken, aile işletmelerinde sorumluluk, birimlerarası dağılımla gerçekleştirilmektedir (%42).

Pay Sahipleri ve İlişkileri: Aile işletmelerinde pay sahipliğine gereken önem verilmekte ve bu doğrultuda pay sahipliği haklarını korumak için düzenlemeler %92 oranında yer almaktadır. İşletmelerin tümünde ortaklık yapısı açıktır ve gerekli duyurular yapılmaktadır. İşletmelerin %92'sinde ortakların haklarının korunması, işletme yönetiminin şeffaflığı ve ortaklara karşı sorumluluğu vb. konuları kapsayan resmi bir belge bulunmaktadır. Genellikle aile işletmelerinde pay sahipliği açısından sermayenin aile harcamalarına karşı korunmadığı görülmekle birlikte, aile işletmelerinde sermaye aile harcamalarına karşı korunmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin aile işletmelerinde uygulanması açısından, bazı eksiklikler olmasına rağmen, kurumsallaşma bilincinin oluşmaya başlaması ve kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim ilkeleri konularında çalışma ve çabaların olması nedeniyle, zamanla kurumsallaşmanın tüm aile işletmelerinde yaygınlaşması beklenmektedir.

SONUÇ

Aile işletmelerinin etkin yönetiminde rol oynayan etkenler, diğer işletmelerin yönetiminde rol oynayan etkenlerden farklı değildir, ancak aile görevleri ile işletme görevleri temelde birbirleriyle çatıştığı için kompleks bir yapı ortaya çıkmaktadır. Aile görevleri ile işletme görevleri birbirinden net olarak ayrılmadıkça etkin bir yönetimin sağlanması güçtür. Bir işletmenin temel amacı; kazanç sağlamak ve aktif tabanını genişletmek iken, bir ailenin temel amacı, kendine güvenen ve sorumlu bireyler yetiştirmektir. İşletmeye kabul şarta bağlı ve yetenek gerektirirken, aileye kabulün koşulsuz olduğu, yine, bir işletmede deneyim ve yeteneğe bağlı olarak insanlar arasında konum farkları bulunurken, aile üyelerinin tamamı eşit kabul edilmektedir.

Aile işletmelerinde, aile üyelerinin yeteneklerine ve deneyimlerine bakılmaksızın yönetimde görev almaları, en temel sorunlardan biridir. Bu nedenle, aile üyelerinin işletmeye giriş ve çıkışlarının, işletmedeki konumlarının belli kurallara bağlanması gerekmektedir. Aile işletmelerinin yönetiminde yaşanan karmaşık sorunların çözümünde üç temel etken dikkate alınabilir. Birincisi, aile ile iş dünyası arasında nasıl bir arayüz oluşturulacağını belirleyen bir yapının oluşturulması; ikincisi, aile üyelerinin işletmeye alımlarında nasıl değerlendirileceklerini belirleyen bir aile istihdam politikasının oluşturulması ve uygulanması; üçüncüsü ise, aile üyelerini iş sahibi olmanın kuralları, sorumlulukları ve faydaları ile nasıl etkin ve sorumlu bir iş sahibi olunacağı konularında eğitmektir. Günümüzde kurumsal ve profesyonel yönetim yapısına sahip işletmeler ayakta kalabilmektedir. Türkiye'deki aile işletmelerinin de dünyadaki bu trendi izleyerek kurumsallaşma ve profesyonelleşme yönündeki çabalarına hız vermeleri gerekmektedir. Kurumsal yönetime geçişin işletmelere sağlayacağı faydaların yanında, birtakım maliyetlerinin olması da kaçınılmazdır. İşletmeler bu fayda ve maliyetleri çok iyi değerlendirmelidirler.

Aile işletmelerindeki en büyük eksikliklerden birisi, aile meclislerinin etkin işletilememesidir. Bu durum, aile üyeleri arasında çatışmalara yol açmakta, aile çıkarları, iş çıkarlarının önüne geçmekte, hatta verim alınamayan birçok iş kolunun sırf aile çıkarları için kapatılmadığı veya aynı şekilde getirisi düşük sektörlere yatırım yapıldığı bilinmektedir. Aile işletmelerinin yönetim kurullarında aile üyelerinin aktif olarak söz sahibi olduğu, bağımsız ve başarılı yöneticilerin ise, genelde arka planda kaldığı görülmektedir. Genellikle yönetim kurulu gündemini ağırlıklı olarak operasyonel konuların işgal ettiği, strateji ve performans gibi önemli konulara da fazla yer verilmediği düşünülmektedir. Aile işletmelerinde, aile ve iş konularının birbirinden net olarak ayrılabilmesi, aile meclisinin kurulması ve aile anayasasının oluşturulması gerekmektedir. Pay sahiplerinin güveninin sağlanması açısından, aile hisse yapısı ve satış kurallarının geliştirilmesi, özellikle performans sorgulaması açısından yönetim kurullarındaki profesyonel, bağımsız yöneticilerin sayısının artırılması, üyelerin eşit söz hakkına sahip olması, kurullarda operasyonel konuların tartışılmasından çok, strateji ve hedeflerin belirlenmesi sorunların çözümünü sağlayabilir.

KAYNAKLAR

AIVAZIAN, V. A., GE, Y., QIU J., "Corporate governance and manager turnover: An unusual social experiment", Journal of Banking & Finance, Volume 29, Issue 6, June 2005, 1459-1481.

ARGÜDEN, Y., "İyi Yönetişim", Dünya Gazetesi, 20.9.2002.

BOCKLI, P., "Corporate Governance: The "Cadbury Report" and the Swiss Board Concept of 1991", SZW 68 4, 1996.

BOUBAKRI, N., COSSET, J.-C., SMAOUI, H., "Does Privatization Lead to Institutional Change?", Finance Group Conference, Cirpee 2005, 29 September 2005.
CLARK, W. W., DEMİRAĞ, İ., "Enron The Failure of Corporate Governance", JCC 8 Greenleaf Publishing, 2002.
ERDÖNMEZ, A., P., "Kurumsal Yeniden Yapılandırma",Türkiye Bankacılar Birliği Dergisi, S:44, 2003.
HIRAKI, T., INOUE, H., ITO, A., KUROKI, F., MASUDA, H., "Corporate Governance and Firm Value in Japan: Evidence from 1985 to 1998", Pasific-Basin Finance Journal, Volume 11, Issue 3, 3 July 2003.
KARPUZOĞLU, Ebru, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, B.2, Hayat Yayınları, 2003, İstanbul.
KARPUZOĞLU, Ebru, 2004a, "Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan, s.42-53.
KARPUZOGLU, Ebru, 2004b, "Gelecek için Aile Anayasası", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan, s.159-168.
KLAPPER, L. F., LOVE, I., "Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets", Policy Research Working Paper, The World Bank Development Research Group 2818, April 2002, 1-38.
KOÇ, Ö., YAVUZ, N., YALIN, P., "AB'ne Entegrasyon Sürecinde Kurumsal Yönetim ve Öncü İki Sektör Üzerine Uygulama", Geleneksel Finans Sempozyumu-2004, Marmara Üniversitesi Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü ve Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, 2004, İstanbul.
KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, 10.Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2005, İstanbul.
LA PORTA, R., LAKONISHOK, J., SHLEIFER, A., VISHNY, R. W., "Good News for Value Stocks: Further Evidence on Market Efficiency", The Journal of Finance, 52, 1997.
LIEN, Y.-C., PIESSE J., STRANGE, R., FILATOTCHEV, I., "The role of corporate governance in FDI decisions: Evidence from Taiwan", International Business Review, Volume 14, Issue 6, December 2005, 739-763.
MAURY, B., "Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations", Journal of Corporate Finance, V.12, S.2, January 2006, 321-341.
MILLSTEIN, I., M., Corporate Governance-Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets, Paris: OECD Yayınları, 1998.
ÖVÜNÇ, G., "Kurumsal yönetim ilkeleri uyum çalışmaları yatırımcıya daha çok yansıtılmalı", Analiz, 30/10/ 2004.
SAĞLAM, N., "Aile Şirketlerinde Bir Anayasaya Gerek Var mı?", *Dünya Gazetesi*, 6 Ekim 2004.
URAL, A., Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu; Sistem Yayıncılık; İstanbul; 2004.
ÜLGEN, H., MİRZE, S.K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.
www.btinsan.com/128/63.asp 16.08.2004.
www.iso.org.tr
www.spk.gov.tr/HaberDuyuru/kurumsalyonetim/Kurumsal_Yonetim_Ilkeleri.pdf
www.oecd.org., OECD, Corporate Governance Principles,1998.
www.oecd.org, OECD, Principles of Corporate Governance-Annotations, 14.03.2001.
www.tkyd.org/docs/TKYD_Rapor_Kurumsal_Yonetimde_yasanan_gelismeler_Subat_2006.pdf
www.tugiad.org.tr, Tügiad ve İMKB İşbirliği ile Aile Şirketlerinde Kurumsal Panelleri, 07.11.2005.
----------, Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı, TÜSİAD, Haziran 2005.