

## AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN İÇ KAYNAK BAĞIMLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

**Dr. Mahmut ÖZGÜN\***

Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Ozgun61@gmail.com / ORCID ID: 0000-0003-4535-0699

**Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN**

Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
saruhan@marmara.edu.tr / ORCID ID: 0000-0002-8418-7217

### Öz

Aile şirketleri, küresel ekonomik büyüme ve istihdam açısından hayati önem arz eden yapılardır. Dünyada yüzyıllardır yaşayan başarılı aile şirketleri bulunmakla birlikte, yaygın pratik birçok şirketin üçüncü kuşağa geçmeden ömrünü tamamladığı yönündedir. Diğer yandan, Türkiye'deki aile şirketlerinin performansı dünya ortalamasının altında olup, aile şirketleri yapısal zorluklarla karşı karşıyadır. Bunların başında aile şirketlerinin en temel motifi olan “aile” olma ve şirketteki pozisyonları itibariyle aile üyelerine karşı oluşturulan iç kaynak bağımlılığı bulunmaktadır.

İç kaynak bağımlılığı nedeniyle kurumsallaşamayan aile şirketinin yaşamı kısalmakta ve bu da ülke ekonomisini olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de devletler çizdikleri yasal çerçeve ve düzenlemelerle aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecine katkıda bulunmaktadır. Türkiye’de ekonomimizin lokomotifini olan aile şirketlerinin faaliyetlerini geliştirmek, iş sürekliliklerini sağlamak, ülkemiz ekonomisinin sağlıklı ve sürdürülebilir büyümesi için büyük önem taşımaktadır. Aile şirketleri, büyümeyi sürdürülebilir kılmak, şirketlerin ömürlerinin uzun olması ve ailenin bir sonraki nesillerine yönetimin aktarılabilmesi adına kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve yenilikçi iş modellerine odaklanmalıdır. Yapılan bu araştırma kapsamında, “aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisi” inceledikten sonra bu sorunun çözümüyle ilgili önerilerde bulunulmuş olup, bu doğrultuda hem aile hem de şirketin birbirine paralel kurumsallaşmasıyla anlamlı bir kurumsallaşma düzeyine ulaşılabileceği söylenebilir.

Bu çalışma, Mahmut Özgün’ün 2018 yılında başladığı ve Prof. Dr. Şadi Can Saruhan danışmanlığında yürüttüğü “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın İç Kaynak Bağımlılığı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma” isimli doktora tezinden üretilmiştir.

\*Sorumlu Yazar (Corresponding Author): Mahmut Özgün

**Etik Kurul Bilgisi:** Bu çalışma 2018 yılında başlayan bir doktora tezinden üretildiği için başlangıcında etik kurul izni zorunlu olmadığı için alınmamıştır.

**Citation/Atf:** Özgün, M. ve Saruhan, Ş. C. (2023). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın İç Kaynak Bağımlılığı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 7(1):89-115.

Geliş (Received) :22/02/2023

Kabul (Accepted) : 22/05/2023

Yayın (Published) :30/06/2023

Araştırma kapsamında kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini tespit etmek için en az üçüncü kuşağa geçmiş büyük ölçekli aile şirketlerinde Yönetim Kurulu üyeliği yapan on dört aile üyesinin katıldığı bir nitel araştırma yapılarak bu doğrultuda, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisine ilişkin değerlendirme ve önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Aile Şirketi, Kurumsallaşma, İç Kaynak Bağımlılığı.

## **A STUDY ON THE EFFECT OF INSTITUTIONALIZATION IN FAMILY BUSINESSES ON RESOURCE DEPENDENCE**

### **Abstract**

Within the scope of this study, in the light of domestic and foreign literature, the findings related to institutionalization and internal resource dependence in family companies were examined and strategic suggestions for reducing internal resource dependence were listed. Family businesses are vital structures for global economic growth and employment. Although there are successful family companies that have lived for centuries in the world, the common practice is that many companies end their life before they pass into the third generation. On the other hand, the performance of companies in Turkey is lower than the world average, and family companies face structural difficulties. Internal resource dependency, which causes significant resource losses and eventually the end of life of family companies, is one of them. The study emphasizes the importance of institutionalization and sustainable growth against internal resource dependence. The study includes strategy suggestions that can be directly applied in family companies and its original dimension is the thesis that the institutionalization of the company is not sustainable without institutionalization in family relations. In this respect, strategic suggestions can be implemented in family companies and the results of the applications can be followed with new researches.

**Keywords:** Family Business, Institutionalization, Dependence on Internal Resources.

### **1. Giriş**

Aile şirketleri; akrabalık bağı ile birbirine bağlı insanların oluşturduğu kişilerin mal/hizmet üretmek amacıyla kurduğu kâr amacı güden ve yönetim kademelerinde ve karar mekanizmalarında en az iki kuşak aile üyelerinin yer aldığı şirketler olarak tanımlanmaktadır (Güler & Akgün, 2014). Bununla birlikte, Lansberg ve diğerleri “yasal kontrol” ve “sonraki kuşaklara intikal isteği”, Astrachan ve diğerleri ise “ailenin değer ve inançları” ile “miras” faktörlerini aile şirketlerinin tanımlayıcı motifleri olarak ilave etmektedir. Alanyazına bakıldığında özellikle; aile üyeleri-kan bağı, kültür, kontrol, mülkiyet, süreklilik gibi motiflerin aile şirketlerinin ortak özellikleri olduğu tespit edilmiştir.

Aile şirketlerinin kurulmasının temelinde, ileriki kuşaklara maddi ve manevi mirası aktarımı yer almaktadır. Gerek dünyada gerekse ülkemizde genellikle birçok aile şirketinin daha ikinci kuşağa geçmeden ömrünü tamamladığı söylenebilir. 2010 yılında gerçekleştirilen bir araştırmaya göre; ABD’de aile şirketlerinin % 40’ı başarılı bir şekilde ikinci nesle, %13’ü ise üçüncü nesle aktarılabilir. Dördüncü nesil veya daha ileri nesillere kalabilen şirketlerin oranı ise sadece %3-4 ile sınırlıdır (Family Business Facts, 2022).

Sürdürülebilir bir küresel ekonomi açısından aile şirketlerinin büyük önemi bulunmaktadır. Küresel GSH’nin % 90’ına aile şirketleri ve KOBİ’ler tarafından katkı sağlanırken, bu şirketlerin performansı küresel büyüme ve istihdamı doğrudan etkilemektedir (Luo, 2019, s.211-212). Forbes’un 2016 yılında hazırlanmış olduğu milyarderler listesinin % 42’si aile şirketi üyesidir. Fortune 500’e göre ise dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin % 40’ı aile şirketlerinden oluşmaktadır (Deloitte, 2016). Avrupa Birliği’nin 2015 tarihli raporuna göre ise dünyadaki şirketlerin % 50’si, ABD’deki şirketlerin ise % 90’ı aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bununla birlikte dünyadaki en zengin ilk 10 kişinin 7’si aile şirketi üyesidir (Arıcıoğlu vd., 2017, s. 60). Türkiye’de ise şirketlerin yaklaşık % 95’i ve yine halka açık şirketlerin ise % 75’i aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bu durum aile şirketlerini hem politik olarak etkili hem de ekonomik bakımdan vazgeçilmez kılmaktadır (PwC, 2016, s.8).

2017 yılında gerçekleştirilen ve hem Türkiye hem de AB ülkelerinin incelendiği bir araştırmada örneklemedeki şirket yöneticilerinin % 53’ü ikinci kuşak, % 25’i üçüncü kuşak, % 22’si ise dördüncü kuşak aile üyelerinden oluştuğu belirlenmiştir (Corrado vd., 2017, s.55). Diğer yandan; Türkiye’de aile şirketlerinin ortalama ömrü 34 yıl olarak değerlendirilirken, Türkiye’ye kültürel olarak çok benzeyen İtalya’da ise bu süre 104 yıldır (Yaka, 2021, s.40).

Kurumsallaşma stratejilerini hayata geçiremeyen şirketlerin ikinci kuşaktan sonra ömürlerini tamamlamaktadır. Türkiye’de aile şirketlerinin % 38’i birinci kuşak, % 47’si ikinci kuşak, % 13’ü üçüncü kuşak ve sadece % 2’si ise dördüncü kuşak ve sonrasına intikal edebilmektedir (Deloitte, 2016). Türkiye özelinde aile şirketlerinin ömrünün tamamlanmasında en çok öne çıkan motifler ise; kardeşler arası anlaşmazlık (% 43), kardeş-yeğen-kuzen çatışması (% 19), miras kavgası (% 19), aileler arası çatışmalar (% 14) ve aile içi çatışma (% 5) olarak sıralanmaktadır (Yılmaz, 2022).

Görüldüğü üzere, aile şirketleri dünyada da zorlu çevresel koşullarla karşı karşıya olup, söz konusu Türkiye olduğunda, olumsuz faktörlerin etkisi artmakta ve aile şirketlerinin ömrü daha da kısalmaktadır.

Buradan da anlaşılacağı üzere; aile şirketlerinde özellikle aileden kaynaklı sorunlar belirleyici konumdadır. Özellikle aile şirketlerinde birinci kuşağı temsil eden kurucu liderler/irade, farklı faktörlerden hareketle şirketi kendi çocukları olarak görmekte ve kendi yönetim metotlarını ve yaklaşımlarını hakim kılmaktadır. Hammadde tedarikinden üretime, pazarlamadan finansa kadar tüm süreçlere müdahil olan kurucu irade her işi tek başına yürütmeye çalışmakta ve dahası yönetimi en iyi kendisinin gerçekleştireceğini düşünmektedir (Dalay, 2001, s.54; Tanta vd., 2004, s.547-549). Aynı kurucu irade yönetimi ve yaptırım yetkisini paylaşmaya yanaşmamaktadır (Fındıkçı, 2000, s.133).

Araştırmalar göstermektedir ki; yeni gelen kuşakları da adapte ettikleri bu yaklaşım, şirketteki iç kaynak bağımlılığını artırmaktadır. Burada üretilen iç kaynak bağımlılığı; kurucu liderlerin tüm yetki ve fonksiyonları kendi bünyelerinde topladığı, şirketi çocukları gibi gördüğü bir liderlik tarzı kaynaklı “bilinçli/arzulanan bir iç kaynak bağımlılığı” (Tanta vd., 2004, s.547-559) olabildiği gibi, görev tanımlarının açıkça yapılmadığı ve sınırların belirsizleştiği bir yapıda profesyonellere bağımlılık doğurabilecek, bilinçsiz/arzulanan bir iç kaynak bağımlılığı şeklinde de tezahür edebilmektedir (Çelik vd., 2004, s.194). Her iki senaryoda da, şirketin sürdürülebilir büyüme hedefleri risk altına girdiği gibi, beraberinde “doğrudan” ve “dolaylı” olmak üzere büyük maliyetler de oluşacaktır.

Dolayısıyla, aile şirketlerinin ömrünü kısaltan bu motiflerin azaltılmasına yönelik köklü bir değişim gereklidir. Bu bağlamda gerek dünyada gerek Türkiye’de aile şirketlerinin küreselleşmenin getirdiği rekabetçi ortamda sürdürülebilir bir perspektifle ömürlerinin uzatılabilmesi açısından kurumsallaşma hayati önemi haizdir. Bu noktada, aile şirketlerinde özellikle kurumsallaşma strateji ve politikalarının hayata geçirilmesi büyük öneme sahiptir.

Yabancı alanyazında örgütlerde kaynak bağımlılığına ilişkin anlamlı sayıda çalışma olmakla birlikte, özellikle yerel alanyazında kavramsal çerçeveyi doğrudan araç içerisine alan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu yönüyle, bu çalışmanın aile şirketlerinin kurumsallaşması ile iç kaynak bağımlılığı arasındaki ilişkiyi konu edinen alanyazına anlamlı bir katkı sağlayacağı ve iç kaynak bağımlılığının azaltılmasına yönelik stratejik önerilerin reel sektörden paydaşlara uygulama düzeyinde katkı sunacağı öngörülmektedir.

Aile şirketlerinin ömrünü kısaltan “olumsuz” bir faktör olarak “kaynak bağımlılığı” çalışmanın çıkış noktası olarak belirlenmiştir. Makalede öne sürülen temel önerme ise aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyi arttıkça iç kaynak bağımlılığının azalacağı olup, bunun için öncelikle ailenin kurumsallaşması gerektiğidir. Aksi takdirde şirketin kurumsallaşması sadece somut pazar amaçları ile sınırlı kalmakta (Örneğin; halka arz, satın alma & birleşme vb.) ve

sürdürülebilir olmamaktadır. Bu çalışma aracılığı ile Türkiye’de aile şirketlerinde kurumsallaşma ve iç kaynak bağımlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen alanyazına derinlik katılması, takip eden araştırmacılar tarafından sınanabilecek ve reel sektör temsilcileri tarafından uygulanabilecek stratejik öneriler sunulması hedeflenmektedir.

## 2. Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Aile şirketlerinde kurumsallaşma; birbiriyle ilişkili iki boyutla karşılaşılmaktadır. Bunlar; ailenin kurumsallaşması ve şirketin kurumsallaşmasıdır. Ailenin kurumsallaşmasının merkezinde “mülkiyet” ve “kontrol” yer almakta olup, aile anayasasının, aile meclisinin ve hissedarlar sözleşmesinin hazırlanarak yönetimde olan ve olmayan aile bireylerinin çıkarlarının dengelenmesi esasına dayanmaktadır (Genç & Karcıoğlu, 2004, s.26).

Diğer boyut olan şirketin kurumsallaşması ise kişilerden bağımsız misyon, vizyon, değerlerin saptanması, stratejik plan doğrultusunda standartlar, süreçler ve hedeflerin oluşturulması ile bunların değişen çevresel koşullar ışığında güncellenmesini kapsamaktadır. Çalışma kapsamında, aile şirketlerinin kurumsallaşmasını oluşturan her iki boyut da yerli ve yabancı alanyazında öne çıkan görüşler ışığında incelenecektir.

#### 2.1.1. Ailenin Kurumsallaşması

Aile şirketlerinin temelinde “aile” yer almaktadır. Aile şirketlerinin kırılabilirliğini aile ve şirket kavramları arasındaki sınırların belirsizliği oluşturmaktadır. Yönetimde olan ve olmayan aile üyelerinin şirket üzerindeki mülkiyet ve kontrol temelli talepleri ve buradan doğabilecek olası çıkar çatışmaları şirketin ömrünü kısaltmakta olup, çatışmaların ve taleplerin dengelenmesi esastır. Bu nedenle aile şirketlerinin ömrünü uzatmak için stratejiler en uygun evrede kurgulanmalıdır. Bu da kurumsallaşma çalışmalarının henüz “aile” aşamasında başlaması gerektiğini göstermektedir. Ailenin kurumsallaşması açısından en önemli kavramlar; aile anayasası ve aile meclisidir (Sağlam, 2005, s.507).

## 2.2. Şirketin Kurumsallaşması

Bir şirketin kurumsallaşması, genel anlamda şirketin bir sisteme dönüşmesi ve kişilere bağlı olmayan bir yönetim tarzının egemen olması anlamına gelmektedir. Buna göre, kurumsallaşmış bir şirkette yönetim anonimleşmekte ve yöneticinin kim olduğu kamuoyu tarafından bilinmemektedir. Bir diğer ifadeyle, kurumsallaşmış bir aile şirketinde kurucu şirketten çeşitli nedenlerle ayrılrsa bile, işleyen bir sistem oluşturulmaktadır (Erdoğan, 2007, s.24). Kurumsal yönetim aracılığıyla; pay sahipleri ile diğer menfaat sahiplerinin birbirleriyle ilişkisi düzenlenecek ve menfaatlerin en üst seviyeye ulaştırılması sağlanacaktır. Bu yönüyle şirketin sisteme dönüşmesinin alt bileşenleri; tepe, orta ve alt kademe yönetimlerinin kurumsallaşmasıdır.

Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu ile Denetçiler başlıklarını içeren bir üst yönetimin kurumsallaşması ve şirketin ömrünü uzatabilmesi için yönetsel ve icra fonksiyonları ile bu fonksiyonları yerine getirecek ekip ve yöneticilerin ayrılması önem arz etmektedir. Bu sayede aileden kaynakları duygusal bağlar ile stratejik kararların birbirine karıştırılmasının önüne geçilebilecektir (Erdoğan, 2007, s.24; TKYD, 2011, s.51). Bu bağlamda, üst kademe kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilmesinde, etkin denetim mekanizmaları, bunları uygulayan denetçiler ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı oldukça önemlidir.

Aile şirketlerinde orta kademe yönetim çoğunlukla aile bireylerinden oluşmaktadır. Orta kademe profesyoneller tercih edildiği durumlarda bile, nihai karar vericilerin aile üyeleri olduğu görülmektedir (Yazıcıoğlu & Koç, 2009, s.507). Bu kademenin kurumsallaşması alt bileşeninde ise müdürler, bütçe, işletme politikaları, kalite ve çevre politikaları ile insan kaynakları politikaları yer almaktadır. Müdürlerin profesyonellerden seçilmesi, bütçenin pazar gereksinimleri doğrultusunda belirlenmesi, işletme politikalarının standart prosedür ve kurallara tabi kılınması, kalite ve çevre politikalarında belgelendirmeler ve akreditasyonlarla rekabetçiliğin ulusal ve küresel standartta takip edilmesi ve insan kaynaklarında görev ve yetkilerin, performans ölçütlerinin, ücret-prim sistemlerinin belirlenmesi kurumsallaşma açısından önem arz etmektedir (Nold & Michel, 2016, s.341).

Orta kademe yaşanan bir diğer sorun ise işe uygun yetkinliklerin atanmamasıdır. Kurumsallaşma konusunda mesafe kat etmiş işletmelerde, tüm pozisyonların gerektirdiği yetkinlikler envanter çerçevesinde tanımlanarak mevcut pozisyonlarla ilişkilendirilmektedir (Goleman, 2000, s.86). Kurumsallaşmanın önemli bir bileşeni olarak yetkinlik envanteri çalışmaları; aile şirketinin kültürüyle uyumlu, yüksek performanslı ve verimli kişilerin işe

alınarak doğru pozisyonlara yerleştirilmesine ve bu sayede yüksek düzeyde rekabetçilik ortamının oluşmasına katkı sağlayacaktır (Çörtelekoğlu, 2009).

Alt kademe yönetimin kurumsallaşması iş süreçleri, iş analizi ve iş tanımları ile yetkinliklerin kurumsallaşmasıdır. İş süreçleri, süreç aşamaları, süreleri ve sorumluları aile şirketlerinde en sorunlu alanların başında gelmektedir. Kurucuya bağımlı yapılarda, katma değer yaratmayan faaliyetler söz konusu olmakta, aşamalar arası koordinasyon eksiklikleriyle karşılaşmakta, hangi aşamada sorun yaşandığı tespit edilememekte ve bunun sonucu olarak bireyler arasında sorunlar yaşanmaktadır (Cosier & Harvey, 1998, s.76). Bu sorunların aşılmasında; süreçlerin tanımlanması, iş akış şemalarının oluşturulması ve standardizasyon en önemli araçlar olacaktır (Sampaio vd., 2009, s.45). Başarılı olmuş şirketlerde bu yapıların sistematik olarak tesis edildiği görülmektedir (Yalçın & Günel, 2004, s.74).

Tüm bu bulgular ışığında; aile şirketlerinde alınacak kararların kurucuların ve aile üyelerinin kişisel değer yargıları, kan bağından kaynaklı elde ettikleri ayrıcalıklar ve duygusal motifler yerine, bilimsel yönetim ilkelerine, pazar taleplerine ve rasyonel kriterlere dayandırılması gerekmektedir. Bu bağlamda, görev tanımları, yetki ve sorumluluklar belirlenmeli ve çalışanların değerlendirme kriterleri nesnel olarak ortaya koyulmalıdır (Ulukan, 2005, s.157-158).

### **2.3. İç Kaynak Bağımlılığı**

Aile şirketlerinde kaynak bağımlılığı kuramı; aile şirketlerini benzersiz kılan ve işletmeye aile temelli rekabet avantajı sunan kaynakları ve yetenekleri tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Bu kaynaklar sadece mal varlığı ve finansal özellikler ile sınırlı değildir. Rekabet sağlayabilecek kaynaklar arasında, kopyalanamaz bilgiler ve fikirler gibi maddi olmayan değerler, çalışanlar ve yöneticiler arasında güvene dayalı ilişkiler ve yöneticilerin müşteriler ve tedarikçiler ile aralarında olan ilişkiler de yer almaktadır. Bu şekilde emsalsiz elde edilmesi güç, maddi olmayan ve dinamik kaynaklar aile şirketleri tarafından elde edilebilir. Özellikle sonsuz sadakat ve şirkete kendini adanmış bir yapı aile şirketlerinin uzun ömürlü olmasında büyük bir rekabet avantajıdır. Bu avantajı sağlayabilen aile şirketleri diğer şirketlerle kıyaslandığında somut, soyut kaynaklar ve örgütsel yeteneklere sahiptir.

Aile şirketlerinin en temel amaçlarının başında gerek şirket gerekse ailenin devamlılığının sağlanması bulunmaktadır. Ülkemizde aile şirketlerinin yönetsel pozisyonlarında ağırlıklı olarak aile üyelerinin yer aldığı görülmektedir. Ancak aile bağları ilk aşamada rekabetçi ve kazanç getiren bir faktör olsa da, yetkinin başta kurucu olmak üzere aile

üyelerinde toplanması ve aile bağları zamanla şirketin ölçeğinin büyümesi, işletme fonksiyonlarının karmaşıklaşması ve dış çevresel rekabet koşullarının çetinleşmesiyle birlikte dezavantaja dönüşmektedir. Bu dezavantaj, doğru yönetsel araçlarla sentezlenmediğinde şirketin ömrünün tamamlanmasına kadar giden bir süreci başlatmaktadır. Üst ve orta kademe yöneticilere müdahalesini ve onlar üzerindeki baskısını artıran kurucu irade ve aile üyeleri; yetkileri paylaşacak yönetsel araçları kullanmadığında aile ile iş arasındaki sınırlar belirsizleşmekte ve iç kaynak bağımlılığı artmaktadır. Doğru yönetsel stratejilerin başında ise iş ve aile ilişkilerinin açıkça kurallara bağlanmasına dayalı olan kurumsallaşma gelmektedir (Jaffe, 2014, s.60).

Aile şirketlerinde kurucu/girişimci, şirketin pazarlamadan finansa, üretimden insan kaynaklarına kadar tüm boyutlarda ihtiyaçlarını gidermek amacıyla yetkileri kendinde toplamaktadır. Kurucuya göre; tüm enerjisini verdiği şirketin yapısal özelliklerini en iyi kendisi tanımaktadır ve buna göre çözüm reçetelerine sahiptir (Dalay, 2001, s.54). Örneğin, şirketin kurucusu Bay X, hem genel kurul üyesi hem şirketin hissedarı olup aynı zamanda pazarlama müdürü görevini de yürütmektedir. Bu bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığını oluşturmaktadır. Ancak ölçek büyüdüğünde ve uzmanlaşma ihtiyacı arttığında çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu durumda yönetimi tek elde toplama isteği, şirketin ömrünü kısaltan bir faktöre dönüşmektedir (Günay, 2014, s.46).

İç kaynak bağımlılığının bir diğer boyutunu ise bilinçsiz/arzulanan iç kaynak bağımlılığı oluşturmaktadır. Yetkinin ve yönetsel işlevlerin çoğunlukla kurucu kimliği de taşıyan tek bir aile üyesinde toplanması, düzenleyici standart, prosedür ve süreçlerin olmaması nedeniyle aile şirketlerinin ömrü kısalmaktadır. Böyle bir yönetsel iklimde; sorunların giderilmesi için görev verilen profesyonel yöneticilerin hammadde alımından müşteri ilişkilerine kadar bütün süreçlerde kontrolü eline alması, şirketin üst yönetimine her istediğini yaptırabildiği bir ortam oluşturması ise bilinçsiz/arzulanan bir iç kaynak bağımlılığı üretmektedir (Gibb Dyer, 2006, s.262).

### 3. Yöntem

Nitel araştırma problemleri derinlemesine betimleme özelliği ile ön plana çıkarmakta olup, amacı yorumlama ve katılımcı aktörlerin bakış açılarını anlamaktır. Nitel araştırmayı gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, olguların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak mümkündür. Nitel araştırmada en çok



kullanılan veri toplama yöntemi görüşmedir; görüşme araştırmaya katılanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve olgularını ortaya koymada kullanılan güçlü bir yöntemdir, bu nedenle araştırmada bu yöntemden faydalanılmıştır. (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 40-47).

### 3.1. Araştırmanın Modeli/Deseni

Araştırma bağlamında özellikle Türkiye'nin köklü aile şirketlerinin yönetim kurulu başkan ve/veya üyelerinin örnekleme katılması amaçlanmış, araştırma kapsamında, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini anlamaya yönelik sorular yönelmiştir. Bu çerçevede, Türkiye ekonomisine yön veren ve onbinlerce kişiyi istihdam eden sanayi kuruluşlarımızın üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmeler ışığında "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın İç Kaynak Bağımlılığı Üzerindeki Etkisi" anlaşılmaya çalışılmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma kapsamında 14 aile şirketinde hissedar yönetim kurulu başkan ve üyeleriyle yapılan mülakatlarda aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini kapsayan sorulara elde edilen verilerle sınırlıdır.

### 3.3. Araştırma Örnekleminin Seçimi

Kartopu örnekleme, evrende yer alan kişilere ulaşmanın zor olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Bu yöntem ile evrenden herhangi bir kişiye ulaşıldıktan sonra görüşülen kişinin önerdiği diğer aile şirketlerine ve aile üyelerine ulaşılır ve örneklem yeterli sayıya ulaşana kadar devam edilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2018, s. 202). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın İç Kaynak Bağımlılığı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma başlıklı çalışma insan, hayvan veya kurumlarla ilgili özel bilgiler içermediğinden etik kurul onay belgesine ihtiyaç duyulmamıştır

Araştırma kapsamında istenilen örnekleme ulaşarak görüşme yapmanın zorluğundan kartopu örnekleme yöntemiyle görüşme sağlanarak hissedar Yönetim Kurulu üyelerine ulaşılması tercih edilmiştir. Çalışma kapsamında, kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak Türkiye'de faaliyet gösteren, en az üçüncü kuşağa geçmiş aile şirketlerinin Yönetim Kurulu Başkan ve üyeleriyle görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında görüşülen aile şirketlerine ait bilgileri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Aile Şirketleri

Sıra No	Görevi	Yaşı	Eğitim Durumu	Çalışan Kuşak Sayısı	Çalışan Aile Üyesi Sayısı	Şirketin Mimarisi	Çalışan Sayısı	Sektörü
1	Yönetim Kurulu Üyesi	60	Yüksek Lisans	3. Kuşak	4	Holding	50-249	Hırdavat
2	Yönetim Kurulu Üyesi	39	Lisans	3. Kuşak	5	Tek Şirket	250-499	Gıda
3	Yönetim Kurulu Başkanı	57	Lisans	3. Kuşak	12	Holding	2.000	Hızlı Tüketim Sektörü
4	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı	62	Lisans	3. Kuşak	9	Holding	800 ve Üzeri	Elektrikli Ev Aletleri, Temizlik Kimyasalları
5	Yönetim Kurulu Başkanı	61	Lise	3. Kuşak	5	Holding	1.000 ve Üzeri	Demir-Çelik
6	Yönetim Kurulu Başkanı	56	Lisans	3. Kuşak	3	Şirketler Grubu	50-249	Dayanıklı Tüketim Malzemeleri
7	Yönetim Kurulu Başkanı	63	Lise	3. Kuşak	9	Holding	1.000 ve Üzeri	Gıda, Tarım, Enerji, Makine, Kağıt, Mobilya
8	Yönetim Kurulu Başkanı	60	Lise	3. Kuşak	5	Şirketler Grubu	250-499	Kimya
9	Yönetim Kurulu Başkanı	61	Lisans	3. Kuşak	14	Holding	1.000 ve Üzeri	Mobilya, Enerji ve inşaat
10	Yönetim Kurulu Başkanı	52	Meslek Yüksek Okulu	3. Kuşak	2	Şirketler Grubu	1.000 ve Üzeri	Dayanıklı Tüketim Malzemeleri
11	Yönetim Kurulu Üyesi	55	Yüksek Lisans	3. Kuşak	35	Şirketler Grubu	1.000 ve Üzeri	Gıda

12	İcra Kurulu Başkanı	55	Yüksek Lisans	3. Kuşak	5	Tek Şirket	1.000 ve Üzeri	Gıda
13	Yönetim Kurulu Başkanı	56	Yüksek Lisans	3. Kuşak	10	Holding	1.000 ve Üzeri	İnşaat
14	Genel Müdür	48	Lisans	3. Kuşak	10	Şirketler Grubu	1.000 ve Üzeri	Gıda

### 3.4. Verilerin Toplanması

Bu çalışma kapsamında veri toplamak için görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler 2022 yılı Mart-Haziran ayları arasında gerçekleştirilmiş ve 50-60 dakika arasında sürmüştür. Görüşme sırasında katılımcılara araştırma konusuna ilişkin bilgi verilmiş ve “anonimleştirme” yöntemi kullanılarak kişisel bilgilerinin gizli tutulacağı belirtilmiştir. Çalışma kapsamında toplam 16 katılımcıyla görüşme sağlanmak istenmiş ancak görüşme yapmayı kabul eden 14 kişiyle görüşme gerçekleştirilmiştir.

### 3.5. Analiz Yöntemi

Çalışma kapsamında ilgili alanyazında sıklıkla kullanılan içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. İçerik analizi ile aynı zamanda birbirine benzeyen veriler bir araya getirilerek okuyucunun anlayabileceği bir şekilde düzenlenmektedir. Çalışma kapsamında içerik analizi için nitel veri analiz programı olan MAXQDA 2022’den faydalanılmıştır.

## 4. Bulgular

Araştırma konusu olan “aile şirketlerinde kurumsallaşma ve iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisi” iş dünyasının günlük olaylarında/yaşamında karşılaşılan sosyal taraflar (işveren/işgören) arasındaki ilişkilerden, paydaşlar (tedarikçiler, müşteriler ve diğerleri) arasındaki sorunlardan kaynaklanan “genel” bir konudur, akademik/bilimsel alt yapısı olan bir konudur ve aynı zamanda toplumsaldır. Bu nedenle ana tema ve alt tema başlıklarıyla konuyu kesin sınırlarla ayırmanın güçlüğünün belirtebiliriz.

Buradan hareketle “ailenin kurumsallaşması” olarak adlandırdığımız alt tema; aile anayasası, şirket ortakları ve mirasçılarının hisseleriyle ilgili düzenleme, yönetime katılacak aile üyelerinin belirlenmesi, damat ve gelinlerin şirkette çalışması olarak düzenlenmiştir.

“Şirketin kurumsallaşması” olarak adlandırdığımız alt tema; kurumsallaşma çalışmaları, kurumsallaşmada yaşanan sorunlar, bağımsız yönetim kurulu üyeliği, prosedürler, iş tanımları ve iş akışları olarak araştırmamız doğrultusunda düzenlenmiştir.

Diğer yandan; “bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığı” olarak adlandırdığımız alt tamamımız; aile üyelerinin şirketin yönetim organlarındaki temsili, aile üyelerinin şirkette birden fazla görevde çalışmaları olarak araştırmamız doğrultusunda düzenlenmiştir.

“Bilinçsiz/arzulanmayan iç kaynak bağımlılığı” olarak adlandırdığımız alt tamamımızda profesyonel yöneticilere olan bağımlılık/teslimiyet olarak ele alınmıştır.

Değerlendirme ve sonuç olarak adlandırdığımız bölümde, görüşmelerden elde edilen bulgular doğrultusunda yapılan nitel analiz sonuçları, alanyazındaki görüşlerle karşılaştırılmıştır.

Bu doğrultuda; ilk olarak ailenin kurumsallaşması alt teması incelenmiştir. İlgili yerli ve yabancı alanyazında görüldüğü üzere, aile (duygusal) ve şirket (rasyonel) ilişkileri çoğunlukla iç içe geçmekte ve bu da aile şirketinin ömrünü kısaltmaktadır. Aile anayasası, şirketin kurumsallaşmasına giden yolda aile ilişkilerinin güçlenmesi ve daha kurumsal hale gelmesi açısından en önemli yönetsel enstrümanların başında gelmektedir. Katılımcıların altısı şirketlerinde bir aile anayasasının olduğunu, üçü bu doğrultuda danışman firma ile üzerinde çalıştıklarını, diğer beş firma ise olmadığını belirtmiştir.

Aile anayasası olan katılımcılara böyle bir yönetsel enstrümana neden ihtiyaç duydukları sorulduğunda, aile ilişkilerinde akılcılık ve sürdürülebilirlik en çok vurgu yapılan kodlar olmuştur. Özellikle, ikinci ve üçüncü kuşakların aileye katılması ile birlikte oluşabilecek yönetsel görüş ayrılıklarının/tartışmaların önüne geçebilmek amacıyla yazılı somut bir anayasadan faydalanma ihtiyacını gündeme getirmişlerdir. Bir katılımcının, “bardak kırılmadan, kalpler kırılmadan işlerimizi yürütebilmek” olarak adlandırdığı/tanımladığı akılcılık ifadesi bu açıdan oldukça dikkat çekicidir. Bu ifade alanyazında aile anayasasının “duygusal ilişkileri” yönetmeye katkısına vurgu yapan argümanla da tutarlılık arz etmektedir. Ayrıca, aile şirketlerinde sermayenin bölünmemesinin önemine ve aile değerlerinin sürdürülebilirlik ve dayanıklılık (resilience) üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

Diğer yandan aile şirketinin kurumsallaşmasının, ailenin kurumsal bir zemine oturtulmasıyla başlayacağına atıfta bulunmaktadır ki, bu da aile anayasasının şirketin yaşam döngüsü üzerinde belirleyici olduğu ve uzun vadede ortaya çıkması muhtemel sorunları minimize edeceği/ortadan kaldıracığı tezini doğrular niteliktedir.

Aile anayasasının temel fonksiyonunun ailenin kurumsallaşmasını sağlamak olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, araştırmamızda belirlenen kodlar, alanyazındaki vurgularla örtüşmektedir. Diğer yandan katılımcıların yarısının bu yönde hâli hazırda bir uygulaması olmamasından hareketle, aile şirketlerinin bir bölümünün ailenin kurumsallaşmasının önemini tam anlamıyla kavrayamadıklarını söyleyebiliriz. Bu sonuca ulaşmamızı destekleyen kodlar “değişime direnç,” “kalabalık aile” ve “farklı öncelikler” olmuştur.

Sürdürülebilirlik ve dayanıklılık aile anayasasının temel hedefi olarak belirlenmediğinde, başta şirketin kurucusu ve hâli hazırda yöneten kişi ve/veya yönetimde yer alan diğer aile üyeleri olmak üzere belirli bireylerin mevcudiyetine, kararlarına ve liderlik tarzlarına bağlı bir yönetim sistemi oluşmaktadır. Aile anayasası olan şirketlerde aile üyelerinin şirkette çalışma ilişkileri, aile organları ve mülkiyet hakları düzenlenmekte ve özellikle “genel hükümler” başlığı altında; aile anayasasının gerekçesi, amacı, uygulanması, sonraki kuşakların yönetime katılması, revizyonu vb. çerçevesinde ailenin kurumsallaşması desteklenerek şirketin kurumsallaşması doğrultusunda çaba harcayan profesyonel yöneticilerin çabaları da pekiştirilmektedir.

Araştırma kapsamına giren şirketlerin yarısında, kurucular ve/veya ikinci veya üçüncü kuşak yöneticiler tarafından şirket üzerindeki kontrolü kaybetmemek adına bilinçli iç kaynak bağımlılığının üretildiği tespit edilmiştir. Bu bulgudan yola çıkarak, aile şirketlerinde “ailenin kurumsallaşması” ve şirketin kurumsallaşması” arasındaki ilişkinin sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi için başlangıçta bilinçli bir iç kaynak bağımlılığına göz yumulduğu, ancak daha sonra zararlarının özellikle ikinci kuşakta ortaya çıktığı ve bu bağımlılığın şirketin sürdürülebilirliğini tehdit ettiği saptanmıştır.

Çalışmanın özgün tezi ailenin kurumsallaşması olmadan şirketin kurumsallaşmasının yeterli olamayacağıdır. Bu bağlamda, aile anayasası şirketin değil, ailenin kurumsallaşmasında kritik bir öneme sahip olup, şirketin gerçek anlamda kurumsallaşması için öncelikle ailenin kurumsallaşması gerekecektir. Aksi takdirde şirketin kurumsallaşması sadece göstermelik, yani dış etkenlere (halka açılma, ortaklık vb.) dayalı olup, sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık motifine sahip olmayacaktır.

Şirketin kurumsallaşması yönetim organının (departman müdürlerinin) rasyonel düşünce doğrultusunda aksiyon almaları doğrultusunda söz konusu aile olduğunda duygusal bariyerler devreye girmektedir. Bu nedenle, dışarıdan danışmanlık hizmeti alınan genellikle şirketin kurumsallaşması boyutunu ilgilendirdiği ve ailenin kurumsallaşmasına

yönelik danışmanlık hizmetlerinin alınmasıyla ilgili bilincin Türkiye'nin sayılı aileleri ile sınırlı kaldığı düşünülmektedir.

“Şirket ortakları ve mirasçılarının hisseleriyle ilgili düzenleme” kapsamında ise (uygulamada “hissedarlar sözleşmesi” olarak adlandırılmaktadır) katılımcıların tamamına yakını böyle bir düzenlemeye ihtiyaç duymadığını ifade etmiştir. Alanyazında hissedarlar sözleşmesine, aile anayasasının “mülkiyet hakları” başlığında yer verildiği bulgulanmış olup, aile anayasasının özelliklerinden biri de “hisse ortaklığı, emeklilik, halef-selef, ölüm ve miras” gibi konuları düzenlemektir. Uygulamada hissedarlar sözleşmesi adı verilen hukuki bir sözleşme ile aile şirketlerinde sermayenin parçalanmadan bir sonraki kuşağa nasıl aktarılacağı planlanmaktadır. Araştırmamızda, yazılı olmayan kurallara vurgu yapan katılımcılar doğrultusunda, -ki bunlar görüşme yaptığımız katılımcıların tamamına yakınıdır- aile şirketlerinin sermayedarlar arasındaki ilişkinin geleceğini düzenlemek konusunda henüz mesafe kat etmediği ve şirketin aile üyelerinden bazılarına bilinçli/arzulanan bir iç kaynak bağımlılığı oluşturmayı tercih ettiğini söyleyebiliriz. Buradan hareketle, aile anayasasında açıkça hissedarlar sözleşmesine yer verilmesinin ve sermayedar aile üyelerinin ilişkilerinin kurumsal bir zemine oturtulmasının sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık için son derece önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Diğer alt tema ise şirketin kurumsallaşmasıdır. Küreselleşmiş ve teknolojik gelişmelerin büyük bir hızla birbirini izlediği rekabet ortamında şirketler varlıklarını sürdürebilmek için piyasa şartlarına uyum sağlamalı ve dahası pro-aktif olmalıdır. Şirketin kurumsallaşmasının bu dönüşümü yönetebilmek için en önemli stratejik yönetim araçlarından birisi olduğu değerlendirilmektedir.

İlgili alanyazında “şirketin kişilerden bağımsız yapıya bürünmesi ve sistem haline gelmesi” olarak özetlenen ve şirketin tüm kademe ve süreçlerini içerdiği ifade edilen şirketin kurumsallaşması; tepe yönetim, orta kademe ve alt yönetimin kurumsallaşması olarak sınıflandırılabilir. Şirketin kurumsallaşması doğrultusunda bulgu elde etmeye dönük soruların ilki, şirketin kurumsallaşma çalışmalarının mevcudiyeti ve içeriğine dair olmuştur.

Katılımcıların tamamı yönetim kurulu üyesi oldukları aile şirketlerinde şirketin kurumsallaşmasıyla ilgili çalışmaların içerisinde olduklarını açıkça ifade etmişlerdir. Bu kapsamda en çok referans verilen kod “danışmanlık hizmetleri” olmuştur. Bu bulgu; ilgili alanyazında öncelikle tepe ve orta yönetimin kurumsallaşmasına yönelik uygulamalar tanımıyla örtüşmektedir. Yönetim Kurulu'nun şirkete yeni bir vizyon çizmek amacıyla faydalandığı

dönüştürücü destek programları kapsamında aldığı dışarıdan danışmanlık hizmetlerini bu kapsamda değerlendirebiliriz.

Danışmanlık hizmetleri, doğrudan tepe yönetimin stratejik vizyonunu desteklemeye dönük olabileceği gibi, orta kademe (departman müdürleri) yönetim uygulamalarında kullanılabilir. Kalite, çevre, iş güvenliği gibi belgeler şirketin kurumsallaşmasını destekleyen stratejik faaliyetler olarak öne çıkmaktadır. Nitekim, katılımcılar tarafından iş süreçlerini iyileştirmeye yönelik uygulamalar gibi orta kademe yönetimin; sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık gibi tepe yönetimin kurumsallaşması ile ilgili çalışmaların altı çizilmiştir.

Buna göre, şirketin kurumsallaşması doğrultusunda, stratejik yönetim uygulamaları (pazarlama/satış stratejileri/yatırım stratejileri/ar-ge stratejileri gibi) tepe yönetimin; dijital dönüşüm ve kalite, sertifikasyon ve eğitim faaliyetleri orta kademe yönetimin kurumsallaşmasına yönelik faaliyetlerdir. Biz de, araştırmamızda şirketin kurumsallaşmasıyla ilgili çalışmalarının daha ziyade şirketin tepe ve orta kademe yöneticilerine yönelik kurgulandığını saptadık.

Araştırma kapsamına giren şirketlerde aile üyesi olan yönetim kurulu üyelerine iç kaynak bağımlılığının gelişmiş olduğu saptandı. Ayrıca, kurumsallaşma çalışmalarının “ailenin kurumsallaşması” ve “şirketin kurumsallaşması” olarak sınıflandırılarak tasarlanmadığını belirleyerek bu bağlamda tepe yönetimini (yönetim kurulunun) kavramsal bir bakış açısı doğrultusunda kurumsallaşma çalışmalarına ağırlık vermesini önerebiliriz.

İlgili alanyazında prosedürler ve iş süreçleri alt kademe yönetimin kurumsallaşmasına yönelik enstrümanlar başlığı altında ele alınmaktadır. Prosedürler, iş tanımları ve iş akışları alt temasına yönelik bulgularda katılımcıların yarısı doğrudan CEO veya genel müdürlerin ilgili süreçleri onayladığı takdirde yürürlüğe girdiğine vurgu yapmış, yönetim kurulu ve icra kurulunun şirketin kurumsallaşmasındaki rolünü vurgulayan az sayıda katılımcı da olmuştur. Bu bağlamda, şirketin kurumsallaşmasının aile şirketlerinde henüz tavandan tabana yayılmadığına ve genellikle danışmanlık şirketlerinin kopyala-yapıştır çalışmaları desteğiyle sürdürüldüğünü değerlendirebiliriz.

Katılımcıların tamamına yakını kurumsallaşma sürecinden insan kaynakları ve ilgili departmanların sorumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre genellikle aile üyelerinden oluşan yönetim kurulu vizyonu belirledikten sonra, yetkinlikleri doğrultusunda görevlendirdiği departman müdürü profesyonel yöneticiler; yine performans ve liyakat esaslarına dayalı olarak alt kademe yöneticileri görevlendirmekte, onlar ilgili süreçleri hayata geçirerek alt kademeyi

kurumsallaştırmaktadır. Bu modelde, iç kaynak bağımlılığının söz konusu olmayacağı var sayılmaktaysa da, araştırmamızda profesyonel yöneticilere “bilinçsiz/arzulanan” bir iç kaynak bağımlılığı oluştuğuna dair bulgular söz konusudur.

Araştırma kapsamına giren aile şirketlerinde CEO ya da genel müdürün çoğunlukla aile üyesi olduğu söyleyebiliriz. Prosedürler ve iş akışları bazında genel müdürün sadece yetkili imza mercii olduğu aile şirketlerinde şirketin kurumsallaşması konusunun görünürde kaldığı değerlendirilmektedir. Ayrıca stratejik kararların aile üyesi genel müdür tarafından verildiği ve aile üyesi genel müdüre bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığının oluşturulduğu görülmektedir. Yukarıda değindiğimiz bulgulardan yola çıkarak, aile şirketlerinde orta ve alt kademe yönetimin kurumsallaşması için bütçe yapılması, bütçenin hedeflerinin (gelir ve harcama/tüketim hedeflerinin) çalışanlara yüklenmesi, çalışanların performanslarının ve ücretlerinin hedeflere ulaşabilme doğrultusunda değerlendirilmesi, nakit akış ve cari oranın her ay düzenli olarak yönetim kurulunda görüşülüp değerlendirilmesi, iş akışı ve prosedürlerin yönetim kurulu gündemi olarak ele alınması ve süreç sorumlularının yönetim kurulu kararıyla belirlenmesi önerilmektedir. Bu sayede alanyazındaki önerilerle paralel şekilde hem kurumsal sürdürülebilir dayanıklılığın artırılacağı, hem de iç kaynak bağımlılığının azaltılabileceği değerlendirilmektedir.

Yapılan bu araştırmada saptanan bir diğer alt tema “kurumsallaşmada yaşanan sorunlar” olup, kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan sorunlar olarak da en fazla “değişime karşı direnç” koduna vurgu yapılmıştır. Onu “yetki devri ve sorumluluk paylaşımı,” “danışmanlık hizmetleri” ve “dışarıdan kişilerin yönetimde olması” kodları izlemiştir. Tüm yanıtlar incelendiğinde, “değişime direncin” özellikle yönetim kurulu üyesi olan aile bireylerinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bazı katılımcılar sorunu “yetki devrine direnç” olarak nitelerken, bazıları ise “aile dışından yöneticilere direnç” olarak tanımlamışlardır. Bu anlamda, değişime direnç aile üyesi yönetim kurulu üyelerinin şirketin kurumsallaşması aşamasında bir bariyer olarak öne çıkmakta ve ilgili alanyazınla anlamlı ölçüde örtüşmektedir. Buna göre; aynı zamanda aile üyesi olan yönetim kurulu üyeleri yönetim organları olan müdürleri yönetim kuruluna değil doğrudan kendilerine bağlamakta, burada elde ettikleri güçten vazgeçmek istememekte ve bu da iç kaynak bağımlılığının sürmesine neden olabilmektedir. Hatta bazı durumlarda hem yönetim kurulu üyesi hem de departman müdürü görevi üstlenebilmektedirler.

Bağımsız yönetim kurulu üyeliği alt teması, alanyazında tepe yönetimin kurumsallaşmasına yönelik bir parametre olup, alanyazında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin hem denge hem de denetim fonksiyonuna vurgu yapılmaktadır. Buna göre;



katılımcıların anlamlı bölümü şirketlerinde bağımsız yönetim kurulu üyesi olduğunu belirtirken, en çok vurgulanan neden; aile üyesi yönetim kurulu üyeleri arasında “çatışmayı önlemek” ve aile üyesi yönetim kurulu üyeleri arasında “arabuluculuk” olarak sıralanmaktadır. Bu saptamamız ilgili alanyazındaki “profesyonel destek almak” görüşüyle uyuşmamaktadır.

Bu bağlamda, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin aile şirketlerinde önce danışman daha sonra yönetim kurulu üyesi olarak çalıştırıldıkları tespit edilmiştir. Saptamış olduğumuz aile üyeleri arasındaki “çatışmayı önlemek” nedeni aile üyesi yönetim kurulu üyeleri arasında “arabuluculuk” ya da “denge” fonksiyonuyla örtüşmektedir. Bu sayede aile şirketleri yönetim kurulunda duygusal bağlara yenik düşmeme, akılcı kararlar alabilme ve şirketin devamlılığı/dayanıklılığını sağlayabilmektedirler. Diğer yandan; yönetim kurulunda bağımsız yönetim kurulu üyesi olmadığını ifade eden katılımcılardan biri; bu konuda ihtiyaçları ve arayışları olduğunu belirtmiştir.

Şirket yönetim kurulunda bağımsız üye olmadığını belirtenlerin en çok vurgu yaptığı husus ise “henüz böyle bir ihtiyaçları olmadığı”, argümanı olmuştur. Dolayısıyla, bazı katılımcıların temsil ettiği aile şirketlerinde, tepe yönetim kurumsallaşmasına engel olarak kabul edilebilecek bilinçli bir iç kaynak bağımlılığının arzulandığı tespit edilmiştir. Bunun bir nedeninin ise, bilinçsiz/arzu edilmeyen kaynak bağımlılığından korkma ve onun yol açtığı maliyetlerden kaçış olduğu düşünülmektedir. Bir diğer deyişle, danışman kullanılmayı sorunlu bulan ve yetkin tepe yöneticisi bulamayan aileden yönetim kurulu üyeleri işlerin şirketin işleyişini sürdürebilmek adına yönetim kurulu üyesi babaya ve/veya abiye bilinçli bir iç kaynak bağımlılığı oluşturmaktadırlar. Oysaki, bağımsız yönetim kurulu üyeleri üst yönetimin stratejik bakış açısına katkı sağlama, büyümeyi sürdürülebilir kılma, şirketin dayanıklılığını arttırma icra ve yönetim kurullarının iş körlüğünü aşabilmesi gibi başlıklarda eşsiz katkılar sağlayabilmektedirler.

İçerik analizi kapsamında incelenen hususlardan biri, bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığı yaratan aile üyelerinin şirketin yönetim organlarındaki temsilidir. Buna göre katılımcı şirketlerin anlamlı bölümünde; aile üyelerinin birden fazla yönetsel pozisyonda çalıştığı tespit edilmiştir. Birden fazla yönetsel rolü üstlenen aile üyelerinin olması bu kişilere iç kaynak bağımlılığı oluşturulduğunun açık göstergesi olarak değerlendirilmektedir. İçerik analizinden elde edilen bulgular, aile şirketlerinin önemli kısmında yönetim organları kullanılarak bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığının yaratıldığına işaret etmektedir.

Yapılan bu araştırmada yönetimi tek elde tutma isteği, yetki ve güç kaybına uğrama endişesi ve maliyetler nedeniyle kurucu sermayedar aktörlerin (genel kurul üyelerinin)

şirketteki farklı rolleri üstlendikleri saptanmıştır. Bu bağlamda, aile şirketlerinin kurumsallaşarak kişilere bağımlılıklarını en aza indirgeyebilmeleri için yönetsel yetkinliklere sahip profesyonel kadrolarla çalışmaya açık olmaları ve yönetim kurulu üyesi olarak genel kurul üyelerinin (hisse sahiplerinin) kendi kendilerini önermeleri yerine genel kurul üyesi kalarak planlama ve denetim rolünü üstlenmelerinin doğru olacağı düşünülmektedir.

Bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığının önemli bir göstergesi olan aile üyelerinin şirkette birden fazla görevde çalışmalarının nedenini sorguladığımızda en çok öne çıkan gerekçeler, “hızlı karar alabilme,” “iş, öğrenme/şirket değerlerine uyum sağlama güçlüğü” olarak ifade edebileceğimiz desenlerdir. Özellikle “şirketi kontrol edebilme/ipleri elinde tutabilme arzusu” tam anlamıyla örtük bir söylem olup, katılımcıların çoğunun zorlukla dile getirebildiği değerlendirilebilmektedir.

Şirketin kurumsallaşması için yönetime hissedar aile üyelerinin departman müdürü sorumluluğu üstlenmemesi gerektiği görülmektedir. Buna mukabil sadece genel kurulda şirketin sahipleri/sermayedarları aile üyelerinden oluşmalıdır. Bu yönüyle şirketin kurumsallaşması yönetimde bir anonimleşmedir. Bir diğer deyişle, patronunun görünmediği, ortada dolaşmadığı firma kurumsallaşmış bir firmadır. Burada eksik olan hususların başında “yetki devri” gelmektedir. Yetki devri, sorumluluğun ayrılmaz bir parçası olarak düşünülmeli ve şeffaflık ve hesap verilebilirliği de teşvik etmelidir.

Yapılan araştırmada saptanan ilginç bir bulgu katılımcıların tamamı kurumsallaşmayla ister aile üyesi olsun isterse profesyonel yönetici olsun şahıslara bağımlılığı ortadan kaldırmayı hedeflediğini belirtse de, birçoğu özellikle departman yöneten profesyonellerin “hoş tutulması/ürkütülmemesi” gerektiğini ima etmişlerdir. Burada kullanılan “teslimiyet/boyun eğme” ve “güveni kötüye kullanma korkusu” kodları, profesyonellerin pozisyonlarından aldığı güçle ve ellerinde tuttıkları kritik bilgilerle aile şirketi sahiplerini (hissedarları) belli davranışlarda bulunmaya (özellikle yüksek ücret) zorladıklarını düşündürmektedir.

Aile ve şirket genişledikçe, iki boyut arasındaki (Şirkette çalışan aile üyeleri ile aile dışından profesyonel yöneticiler arasındaki) ilişkilerin sağlıklı bir zemine oturmasını sağlayacak mekanizmalara ihtiyaç olduğu belirtilmiş ve bu bağlamda bütün yönetim organlarının (genel kurul, yönetim kurulu, bölüm müdürleri ve denetçiler) yasalar çerçevesinde belirlenmiş görev/yetki sorumluluk tanımları doğrultusunda çalışmasının zorunlu olduğu irdelenmiştir. Bir katılımcı, devletin aile şirketlerini ekonominin motoru olarak gördüğünü, hiçbir aile şirketinin kapanmasını (batmasını/faaliyetine son vermesini) istemediğini ve bu nedenle yasa çıkartarak şirketlerin yönetim organlarının nasıl çalışması gerektiğini belirlediğini

vurgulamış ve “bize düşen yasayı uygulamak, kağıt üstünde kalmamasını sağlamak” olarak düşüncesini ifade etmiştir. Bu düşünce tarafımızdan da benimsenmektedir.

Araştırmada yer alan aile şirketlerinin “kurumsallaşma yolculuğunun” çeşitli evrelerinde yer aldığını söyleyebiliriz. Genel düşüncemiz bilinçsiz/arzu edilmeyen iç kaynak bağımlılığı yaratmamak için iç kaynak bağımlılığının bilinçli şekilde üretildiğidir. Yani aile şirketleri arzu edilmeyen/istem dışı bir kaynak bağımlılığı korkusuyla bilinçli/istemli olarak aile üyelerinden bazılarını yönetim organlarında birden fazla rol vererek iç kaynak bağımlılığı yaratmaktadırlar. Halka arz, joint-venture gibi kurumsallaşma yolculuğunda daha ileri aşamadaki aile şirketlerinde bilinçli/istemli iç kaynak bağımlılığının önemli ölçüde tolere edilebildiğini saptadığımızı söyleyebiliriz. Bir diğer önemli saptamamız devletin aile şirketinin kurumsallaşması için gerekli olan/üstüne düşen düzenlemeleri yaptığı, ancak ailenin kurumsallaşmasıyla ilgili olarak yapılması gerekenlerin ailenin “tasarrufunda” olduğudur. Araştırmamız kapsamında bir katılımcı bazı büyük aile şirketlerinin yurt dışından yabancı danışanlar getirerek ve büyük paralar ödeyerek ailenin kurumsallaşması doğrultusunda çalışmalar yaptıklarını belirtmiştir.

Aile şirketlerinin verimlilik ve etkinlik hedefleri doğrultusunda şirketin kurumsallaşmasına ağırlık verdiklerini ancak duygusal nedenlerle ailenin kurumsallaşmasının geri planda kaldığı değerlendirilmektedir. Oysaki, sürdürülebilir bir büyüme ve kurumsal dayanıklılık motifi için bu iki kurumsallaşma deseninin birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, ailenin kurumsallaşmasının da en az şirketin kurumsallaşması kadar önemli olduğunu düşündüğümüzü ifade etmek isteriz.

Yapılan araştırmada, aile şirketlerinde büyümeyle birlikte, organizasyon yapısının karmaşıklaştığı ve tüm yetkileri elinde toplayan aile üyesi/üyeleri modelinin kurumsallaşma önünde önemli bir engel olduğu gözlenmiştir. Bir diğer bulgu ise, aile ve şirket arasındaki ilişkileri belirleyen çerçevenin kurumsallaşmaması ya da bu konuda geç kalınmasıdır. Özellikle, kurucunun kontrolü elinde tutmak amacıyla iç kaynak bağımlılığını artırma yönünde bazen bilinçli bazense bilinçli olmadan attığı adımlar, şirketin ömrünü kısaltabilmektedir. Şirketi korumak adına atılan bu adımlar, şirketin daha az karmaşık bir yapıya sahip olduğu ilk yıllarda faydalı olsa da, şirket sahipliği ve işletme yöneticiliğinin rol ve sorumluluklarının birbirlerinden ayrıştırılmaması nedeniyle ilerleyen yıllarda şirketin aleyhinde bir görüntüye neden olabilmektedir. Araştırmamıza katılan bir yönetim kurulu üyesi “her ay yönetim kurulu toplantısı yapmaya ne gerek var, zaten her gün defalarca birbirimizle telefonda görüşüyoruz” ifadesi, aile şirketlerinde yönetim kurulu ve genel kurul toplantılarının “mevzuattan

kaynaklanan bir zorunluluk” olarak görüldüğü ve bu görüşün şirketin kurumsallaşmasını olumsuz olarak etkilediği değerlendirilmesini pekiştirmiştir.

Yapılan araştırmada, ailenin mal varlığını korumaya odaklanmış kurucular ve diğer aile üyeleri doğrudan faaliyetlere katıldığı; çocukları olarak gördükleri şirketin satın almadan pazarlamaya, üretimden finansmana kadar geniş bir yelpazede iş akışlarını üstlendikleri saptanmıştır. Oysa ki, karmaşıklaşmış organizasyon yapılarında girişimcinin yetki devri ile yönetsel yetkilerini profesyonel yöneticilere devretmesi ve daha çok stratejik karar verme ve kontrol görevini üstlenmesi gerekmektedir. Şirketin ömrünü uzatmanın yolu, bilinçli ya da bilinçsiz iç kaynaklara olan bağımlılığı azaltmaya dayalı kurumsallaşma stratejilerinden geçmektedir. Unutulmamalıdır ki; bilinçli ya da bilinçsiz olsun, tüm kaynak bağımlılıkları şirketin sürdürülebilir büyümesi ve kurumsal dayanıklılığı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Kurumsallaşma stratejilerinin merkezinde ise kişilere bağımlılık yerine kurallar, standartlar ve prosedürlere göre yönetim yer almaktadır.

Aile şirketleri aile üyelerinin mevcudiyeti ile karakterize olurlar. Bu da, çeşitli düzeylerde iç kaynak bağımlılıkları yaratabilmektedir. Aile şirketlerinde aile, hem “korunması gereken” finansal bütünlüğü/sermayeyi hem de “entelektüel ve sosyal sermayeyi” temsil etmekte olup, aile şirketinin genel karakteristiği ailenin değerlerine ve duygularına dayalı olmasıdır. Şüphesiz, ailenin maddi, entelektüel ve sosyal sermaye anlayışını bir anda değiştirmek zorlu bir süreçtir. Araştırmamızda görüştüğümüz katılımcılar aile şirketlerinde sermayedarların (genel kurul üyelerinin) şirketin günlük yönetiminde söz sahibi olmak istediklerini ve bu durumu tartışılmaz bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu nedenle, yönetsel fonksiyonların devri meselesi ve kurumsallaşma çalışmaları “pansuman” düzeyiyle sınırlı kalmaktadır. Görüşülen aile şirketi temsilcileri, kurucuların bu konuda daha katı olduklarını, sonraki kuşaklarda bir yumuşamanın olduğunu söylemişlerdir. Katılımcılardan bazıları sonraki kuşaklarda iç kaynak bağımlılığını azaltabilmek adına adımlar atıldığını, bazıları da önceliklerin farklılığı nedeniyle henüz ilgili uygulamaları hayata geçiremediklerini ifade etmişlerdir.

Yapılan araştırma doğrultusunda, aile şirketlerinin kurumsallaşmasının çok daha bütüncül bir perspektifle ele alınması ve öncelikle ailenin kurumsallaşması aşamasından başlaması ve bunu şirketin kurumsallaşması aşamasının izlemesidir. Ancak, uygulamada bunun tam tersinin gerçekleştiğini, şirketin kurumsallaşma düzeyinin ailenin kurumsallaşma düzeyinden daha yüksek olduğunu saptadık. Dolayısıyla, araştırmamız kapsamında görüşülen şirketlerde kurumsallaşma konusunda farkındalık olsa da, mevcut uygulamaların genellikle

şirket merkezli bir kompozisyona sahip olduğu ve bu nedenle özellikle bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığı sıkıntısının devam ettiğini söyleyebiliriz. Bir diğer önemli saptamamız da şudur. Aile şirketi sahipleri yönetimde aktif rol üstlenmelerini “fırsat maliyeti” olarak nitelendirmekte ve profesyonel yöneticileri riskli işlerde çekimser kaldıklarını, bunun da fırsat maliyeti yarattığını belirtmişlerdir. Ayrıca, bir katılımcı hızlı karar alabilmek ve esnek davranabilmek konusunda aile üyelerinin yönetimde olmalarının avantaj sağladığını belirtmiştir.

Araştırmada, bilinçli/arzulanan ya da bilinçsiz/arzulanmayan iç kaynak bağımlılığına aile şirketlerinin “kısa dönemde maksimum kar” anlayışıyla baktıklarını, her türlü iç kaynak bağımlılığını ortadan kaldırma doğrultusunda yapılacak çalışmaların kısa dönemde karlılıklarını olumsuz etkileyeceğini düşündüklerini saptanmıştır. Özellikle ekonomik çalkantıların/belirsizliklerin olduğu bir dönemde iç kaynak bağımlılığı konusunda “bekle-gör” stratejisini uygun gördüklerini söyleyebiliriz.

**Araştırma kapsamında** görüşülen bir katılımcı “pandemi döneminde durgunluk yaşadıklarını, Rusya – Ukrayna savaşında sarsıldıklarını, ekonomik resesyon döneminde küçüldüklerini” ifade etmiş ve “iç kaynak bağımlılığı konusu elbette önemli ancak içinde bulunduğumuz günlerde biraz fantezi” olarak değerlendirme yapmıştır.

## 5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda iç kaynak bağımlılığı konusunun “uzun dönemde optimal kar” ve “sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık” açısından ele alınması gerektiği söylenebilir. Bu konudaki düşüncelerimizi “ailenin kurumsallaşması” ve “şirketin kurumsallaşması” başlıkları altında ayrı ayrı sıralanabilir:

### Ailenin kurumsallaşmasıyla ilgili öneriler.

- Ailenin ortak karar alma mekanizmalarını ve istişare iklimini kolaylaştırmak için aile meclisinin oluşturulması yararlı olabilecektir.
- Aile meclisi tarafından ortak iradeyle aile ve aile-şirket ilişkilerinin düzenlenmesi adına kuralsızlık ortamı ya da yazılı olmayan kurallar yerine yetkin ve kapsamlı yazılı bir aile anayasası hazırlanması ve aile üleriyle paylaşılması önerilmektedir.
- Aile anayasasının belli aralıklarla gözden geçirilmesi ve gerekli revizyonların yapılması önemlidir.

- Aile anayasasında muhakkak hissedarlar sözleşmesine yer verilmesi, hisseler ile ilgili önceliklerin rasyonel şekilde tanımlanması, bu anayasanın kopyala-yapıştır şeklinde bir çalışma olmaması önemlidir.

- Hissedarlar sözleşmesi çerçevesinde sermayenin bölünmeden bir sonraki kuşağa aktarılması konusunun düzenlenmesi gerekmektedir.

- Hissedarlar sözleşmesi çerçevesinde 1. derece akrabalar (çocuklar ve eş) arasında hisselerin paylaşılmasından sonra yönetim kuruluna aday gösterme konusu düzenlenmelidir.

- Hissedarlar sözleşmesi ile aile üyesi bir hissedarın hisselerini satıp şirketten çıkma konusu düzenlenmelidir.

- Aile büyüklerinin şirketle ilgili genel yaklaşımlarında ve stratejik kararlarda “müzakereye açık” bir yaklaşım benimsemelerinin önemli olduğu düşünülmektedir.

- Şirketler grubu veya holding tarzı örgütlenmelerde aile şirketlerinin mirasçılar arasında adil paylaşımı hissedarlar sözleşmesi çerçevesinde çözümlenebilir.

- Şirkette çalışan aile üyelerinin özlük hakları ve yan haklarının şeffaf ve sürdürülebilir standart ve kriterlere bağlanması, bunların günün koşullarına uygun olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.

- Aile üyelerinin sadece akrabalık nedeniyle kayırılmaması önemlidir.

- Aile anayasasının en önemli ilkelerinden birisi “akrabayla iş yapmama” olabilir. 2., 3. ve 4. dereceden akrabaların şirket ile ilişkileri tanımlanmalıdır. Görüştüğümüz katılımcılardan birisi akrabayla iş yapmanın sakıncalarından uzun uzun bahsetmiştir.

- Aile anayasasında akrabalık ilişkileri derecelerle ayrıştırılmalıdır. Bu bağlamda 1. Derece akrabalar dışında kalan akrabaların şirketteki statüsünün ne olacağının belirlenmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

- Kurulacak bir aile vakfı ile 2., 3. ve 4. derece akrabaların gelecek endişeleri ortadan kaldırılabilir, sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde faaliyetler düzenlenebilir.

Gelin ve damatların akrabalık ilişkilerine değil, ilgili yetkinlikler/gereklilikler listesine göre yönetime dahil edilmesi/ilgili yetkinleri yoksa dahil edilmemesi gerektiği değerlendirilmektedir.

### **Şirketin kurumsallaşmasıyla ilgili öneriler.**

- Kurumsallaşmanın ailenin kurumsallaşmasından başlaması ve sonrasında şirketin kurumsallaşması aşamasına geçmesi düşünülmelidir.

- Hissedarlara ve onların tarzlarına bağlılık yerine “sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık” doğrultusunda uzun dönemli bir kurumsallaşma iradesinin oluşturulması önerilmektedir.
- Danışmanlık hizmetlerinin ailenin kurumsallaşması aşamasından itibaren hayata geçirilmesi, ailenin ve şirketin kurumsallaşmasının birbirlerine paralel düşünülmesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir.
- İç kaynak bağımlılığının bir maliyet unsuru olarak ele alınması ve bu konuya fayda/maliyet analizi doğrultusunda duygusallıktan uzak ve rasyonel bir bakış açısıyla yaklaşılması önerilmektedir.
- Genel Kurul, Yönetim Kurulu üyeleri ile İcraçacı aktörlerin birbirlerinden ayrılması ve aile üyelerinin birden fazla yönetsel rol üstlenmelerinin engellenmesi önerilmektedir.
- Genel Kurul ve Yönetim Kurulunun düzenli olarak toplanması ilgili kanunlarda belirtilen görev/yetki/sorumluluk tanımları doğrultusunda işlevini yerine getirmesi önemlidir
- Yönetim Kurulu’nda bağımsız üyelere yer verilmesinin kurumsal performansı destekleyeceği düşünülmektedir.
- Şirketin gelecek tepe yöneticilerinin ve gerekli vasıflarının belirleneceği liyakata dayalı bir yönetim sisteminin oluşturulması önemlidir.
- Şirkette görev alacak yöneticilerle ilgili yetkinlikler/gereklilikler listesinin belirlenmesi ve bunun aile üyelerine de uygulanmasının önemli olduğu düşünülmektedir.
- Tepe yönetimin danışmanlık ve denetim hizmetlerine “zorunluluğun” ötesinde sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık açısından geliştirici bir unsur olarak yaklaşması gerektiği değerlendirilmektedir.
- Tepe yönetim kademesinin yeni yatırımlar, stratejik ortaklıklar, halka arz gibi orta ve uzun vadeli stratejik planları tasarlaması, hayata geçirmesi ve OKR (Hedefler ve Temel Sonuçlar) ve/veya KPI’larını (Temel Performans Göstergeleri) oluşturarak izlemesinin şirketin kurumsallaşmasına açısından önemli olduğu düşünülmektedir.
- Stratejik planın dış ve iç çevresel faktörler ışığında, gerekli görüldüğü takdirde revize edilmesi önerilmektedir.
- Profesyonel yöneticilerin, şirket kültürüne uygun olan kişilerin oluşturduğu yetenek havuzunda yetiştirilmesi ya da liyakat ve performans esaslı olarak dışarıdan getirilmesi önerilmektedir.

- Aile üyelerinin şirket içinde kariyerlerinin planlandığı uzun vadeli bir eğitim ve oryantasyon sisteminin oluşturulmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Üst düzey pozisyonlarda profesyonellerden faydalanılması önerilmektedir.
- Eğitim, kalite ve sertifikasyon uygulamalarına ağırlık verilmesinin şirketin kurumsallaşmasını destekleyeceği düşünülmektedir.
- Göreve atanmış orta kademe yöneticilerin gerçek performanslarını izleyebilmek için bütçe doğrultusunda, somut performans hedefleri verilmesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir.
- Şirkette istihdam edilen satış/pazarlama, muhasebe, ar-ge, insan kaynakları, finansman, ithalat/ihracat gibi stratejik departman sorumlularının (müdürlerin) yedeklenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.
- Aile şirketlerinin kurumsallaşması yönünde gerek dünyadan gerekse Türkiye’den “başarılı uygulamaların” daha yakından incelenmesi ve mevcut durumla benchmark yapılması önerilmektedir.
- Şirkette “patronun adamı” anlayışının yerleşmesi engellenmeli, çalışanların bireysel beklentilerinin şirketin kurumsal beklentilerine bağlı olduğu anlayışı yerleştirilmelidir.

Araştırmamızda özellikle sermayedar birinci kuşak aile üyelerinin hızlı karar verebilmek, hızlı büyüebilmek, fırsatları değerlendirebilmek için “işin başında” olmayı elzem gördüklerini ancak ikinci kuşakta stratejik işbirlikleri, satınalmalar, birleşmeler doğrultusunda ileriye ve geriye doğru büyümeler, holdingleşme, halka arzlar nedeniyle şirketin kurumsallaşmasının hızlandığını ve ister istemez işin başında bizzat durmak düşüncesinden uzaklaştıklarını saptadık. Ayrıca yabancı sermaye ortaklıklarının ve joint-venture yatırımların aile şirketinin kurumsallaşmasını hızlandırdığını belirledik. Bu bağlamda, ailenin kurumsallaşmasının genellikle şirketin kurumsallaşmasının gerisinde kaldığını söyleyebiliriz. Birinci kuşağın (kurucuların) vefatından sonra genellikle mirasçılar arasında aile şirketlerinin paylaşılması (sermayenin paylaşılması) uygulaması da bu görüşümüzü desteklemektedir.

Aile şirketlerinin yapısal olarak diğer şirketlerden farkı; aile üyelerinin aile içi ilişkileri ile iş hayatı kuralları arasındaki etkileşimdir. Aile şirketleri, aile üyeleri arasındaki iletişimin ön planda olduğu bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, aile şirketlerinde hızlı karar alınması, aynı hedefe emin adımlarla ilerlenmesi ve diğer şirketlere nazaran hedeflere daha kolay erişilmesi aile şirketlerinin avantajları olarak ifade edilmektedir. Aile üyelerinin, aile içi kimliklerini bir kenara bırakıp profesyonel davranmaması, aile içi duygusal faktörlerin iş hayatının profesyonel gerekliliklerinin önüne geçmesi, aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıkların şirketi



ilgilendiren sorunların rasyonel biçimde çözülmesini zorlaştıracak durumlar da söz konusu olabilmektedir.

Aile şirketlerinin belirsizlikleri yönetirken aile sermayesine ve birikimine güvenmekle birlikte profesyonelleşme ile gelen deneyim ve uzmanlaşmaya da gereken önemi vermelerinin gerekli olduğu düşüncesindeyiz. Bu düşüncemiz, aile şirketlerinin iş yapış şekillerini etkileyecek kurumsallaşma, dijital dönüşüm eğilimlerine ne kadar hızlı cevap vereceği ile doğrudan ilişkilidir. Günümüzde iş sürekliliğini sağlayabilmek üzere dinamik risk yönetimi, maliyet optimizasyonu ve finansal yeniden yapılanma gibi konular aile şirketlerimizin gündemlerinde üst sıralarda yer almaktadır. Ülke ekonomisinin sağlıklı büyümeye kavuşabilmesi için aile şirketlerimizde sürdürülebilir büyümenin sağlanabilmesi önemli faktörlerden biridir. İş stratejilerini bu çerçevede yeniden değerlendiren ve kısa, orta vadeli aksiyonlarını etkin şekilde planlayan aile şirketlerimizi pandemi dönemindeki yavaşlamayı sağlıklı ve sürdürülebilir bir büyüme ile telafi edebilecekleri düşüncesindeyiz. Türkiye’de ekonomimizin lokomotifini olan aile şirketlerinin faaliyetlerini geliştirmek, iş sürekliliklerini sağlamak, ülkemiz ekonomisinin sağlıklı ve sürdürülebilir büyümesi için büyük önem taşımaktadır. Aile şirketleri, büyümeyi sürdürülebilir kılmak, şirketlerin ömürlerinin uzun olması ve ailenin bir sonraki jenerasyonlara yönetimi aktarabilmesi adına kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve yenilikçi iş modellerine odaklanmalıdırlar.

Ülkemizde aile ilişkilerinin güçlü, ortaklık/paydaşlık kültürünün zayıf ve aile şirketlerinin ömrünün oldukça kısa olduğu bir gerçektir. Araştırmamızda ulaştığımız sonuçların bir başka ülkedeki/bölgedeki sonuçlardan farklı olabileceği bilincindeyiz. Bu kapsamda, ilgili çalışmanın belki bir süre sonra tekrarlanarak sonuçlarının karşılaştırılmasının yararlı olacağı düşüncesindeyiz.

Türkiye’de aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmaların önümüzdeki yıllarda anlamlı bir ivme kazanacağı öngörülebilir. Bunun bir nedeni, dijitalleşme ile birlikte çok daha esnek bir yönetim anlayışına sahip olan aile mensubu yeni kuşakların (Z kuşağı vb.) aile şirketinde dönüşüme daha fazla talip olması, diğeri ise start-up’lar vb. aracılığıyla aile üyesi yeni kuşakların aile şirketlerine sadakatinin aşınarak, şirket dışında girişimlere yönelmesidir. Bu faktörler nedeniyle, aile şirketlerinde iç kaynak bağımlılığı ilişkilerinin olumlu yönde dönüşmesi öngörülebilir. Bu yönüyle, bu tez çalışmasının gelecek çalışmalar açısından yol gösterici olacağı düşünülebilmektedir.

Sonuç itibarıyla, bu çalışmada aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Bu doğrultuda; hem aile hem de şirketin birbirine paralel kurumsallaşmasıyla anlamlı bir kurumsallaşma düzeyine ulaşabileceğini söyleyebiliriz. Aile şirketlerinde iç kaynak bağımlılığı konusunun fayda/maliyet analizi yaklaşımı doğrultusunda rasyonel olarak ele alınmasının sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık açısından gerekli olduğunu söyleyebiliriz.

### **Araştırmanın etik yönü**

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın İç Kaynak Bağımlılığı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma başlıklı çalışma insan, hayvan veya kurumlarla ilgili özel bilgiler içermemekte ve etik kurul onay belgesine ihtiyaç duyulmamıştır.

### **Çıkar çatışması beyanı**

Bu çalışmada, sonuçları veya yorumları etkileyebilecek herhangi bir maddi veya diğer asli çıkar çatışması olmadığını beyan ederim.

### **Yazar katkı oranı**

Çalışmanın tüm aşamaları yazar tarafından tasarlanmış ve hazırlanmıştır. Çalışmanın veri toplama ve analiz süreçlerinde birinci yazarın, çalışmanın genel tasarımı, teorik çerçevesi ve öneriler bölümünde ikinci yazarın katkıları ön plana çıkmıştır.

### **Kaynakça**

- Corrado, H., Drent, S., Omari, Y. ve van Mierlo, S., (2017). *Next Generation Family Businesses: Leading A Family Business in A Disruptive Environment*, Deloitte University: EMEA CVBA.
- Çelik, A., Soysal, A. ve Alıcı, S., (2004). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Aile İşletmelerinde Bir İnceleme, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Deloitte (2019). Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları, *Deloitte Türkiye*, <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/ailesirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf>> (Erişim Tarihi:13.07.2019).
- Erdoğan, N. (2007). *Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, 2. Baskı, İstanbul: İGİAD.

- Family Business Facts, (2022). <https://www.johnson.cornell.edu/smith-family-business-initiative-at-cornell/resources/family-business-facts/>, (Erişim Tarihi: 22.06.2022).
- Fındıkçı, İ. (2011). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Alfa.
- Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2004). Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Goleman, D. (2000). *İş Başında Duygusal Zekâ*, İstanbul: Varlık
- Güler, E. ve Akgün, A. (2014). Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği: Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma,” *4. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 69-83.
- Günver, Bahar A. (2004). Aile İşletmelerinin Geleceği, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Karpuzoğlu, Ebru, (2004), “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma,” İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Luo, X. R. (2019). Family Business and SMEs, *Management and Organization Review*, 15(1), 211-212. <https://doi.org/10.1017/mor.2019.7>
- Nold, H. ve Michel, L. (2016). The Performance Triangle: A Model for Corporate Agility, *Leadership and Organization Development Journal*, 37(3), 341-356
- Pfeffer, J. ve Leong, A. (1977). Resource Allocation in United Funds: An Examination of Power and Dependence, *Social Forces*, 55, 775-790.
- PwC (2021). Aile Şirketleri Araştırması <https://www.pwc.com.tr/tr/alesirketleri/assets/aile-sirketleri-arastirmasi-2021.pdf> (Erişim Tarihi: 22.06.2021).
- Sağlam, N. (2005). Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, İKÜ Yayınları.
- Salancik, G.R. ve Pfeffer, J. (1980). Effects of Ownership and Performance on Executive Tenure in U.S. Corporations, *Academy of Management Journal*, 23(4), 653-664.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A., (2018) *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, İstanbul: Alkım .
- Tanta, G. Lat, H. ve Uçkun, G. (2004). Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği),” *1. Aile İşletmeleri Kongresi, Bildiriler Kitabı*, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 4. Baskı, İstanbul: Arıkan .
- Yalçın, A. ve Günel, R. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *1. Aile İşletmeleri Kongresi, Bildiriler Kitabı*, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 9. Baskı, Ankara: Seçkin.