

KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSAL YÖNETİMİN AİLE ŞİRKETLERİNDE UYGULAMA DÜZEYİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Prof. Dr. Ertuğrul ÇETİNER*
Yrd. Doç. Dr. Mikail EROL**

ÖZET

Kurumsal Yönetim son yıllarda bütün dünyada uygulanan ve üzerinde tartışılan bir kavram olmuştur.

Kurumsal yönetim olgusu özel sektörde ve kamu sektöründe dirayetle uygulanması durumunda Türkiye için bir güç olacaktır. Kurumsal yönetim iş dünyasında faaliyetlerini sürdüren işletmelerin özellikle de aile işletmelerinin kendilerine özgü olan kurumsal kimliklerinin kazanılması ve işletmelerin uzun ömürlü olmaları açısından önemlidir.

Kurumsal yönetimin aile işletmelerinde uygulanması kendi değerlerini maksimize ederken, ülke ekonomilerine de olumlu katkılar sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Ampirik Bir Çalışma, Aile Şirketleri

ABSTRACT

Today Institutional Management has become a concept that has been implemented and discussed all over the world. Institutional Management concept will be an asset for Turkey if it is implemented efficiently in private and state sector. Institutional Management is important for companies, especially for the family-owned companies when proceed their activities in business world for establishing a self-identity and consistency while implementation of Institutional Management in family-owned companies will maximize company's own value, it will provide positive contributions to domestic economy.

Key Words: Institutional Management, An Ampirical Study, Family-Owned Companies.

* Atılım Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

1. GİRİŞ

İşletmelerin devamlılıklarını sürdürülebilirlikleri ve uzun ömürlü olmaları için kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeleri ve uygulamaları gerekir. Aile işletmeleri ülke ekonomilerine sağladığı olumlu etkileri yanında, istihdam yaratmada, bölgeler arası dengesizlikleri gidermede ve kalkınmayı desteklemede göstermiş oldukları olumlu etkileri ile aile şirketlerinin önemi biraz daha artmaktadır.

Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kurumsal yönetim olgusu, dinamikleri ve unsurları, kurumsal yönetim ilkeleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde; aile şirketlerinin tanımı, özellikleri, avantaj ve dezavantajları konuları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise, kurumsal yönetimin aile şirketlerinde uygulanma düzeyinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma yapılmıştır.

2. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

Bu bölümde kurumsal yönetim olgusu, dinamikleri ve unsurları hakkında bilgiler verdikten sonra, OECD temel kurumsal yönetim ilkeleri ve yönetim uygulamaları açıklanacaktır.

2.1. Kurumsal Yönetim Olgusu, Dinamikleri ve Unsurları

Kurumsal yönetim “hissedarlar başta olmak üzere şirketle doğrudan yada dolaylı yönden ilişkili tüm menfaat gruplarını (stakeholders) menfaatlerini korumak için, işletme ve kuruluşların sahip olması gereken sistem ve süreçlerin bütünü” şeklinde tanımlanabilir (Aksoy, 2004: 19).

Kurumsal yönetim, “şirketin şeffaflık, adil olma, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyet gösterebilmelerini sağlamaya yönelik ve özellikle ABD’de yaşanan şirket skandalları sonrasında tüm dünyada gündeme gelen bir kavramdır (Gürbüz, 2005: 18).

Kurumsal yönetim bir şirketin çıkarlarını gözetken, şirketin sahipleri için firma değerini maksimize edecek kararlar almaya sevk eden, hem kurumsal ve hem de piyasa bazlı mekanizmalar seti olarak tanımlanabilir (Denis ve John, 2003: 63).

Finans literatüründe kullanılan bir tanım ise; kurumsal yönetim şirketlere finansman sağlayanların yatırımlardan bir gelir elde etme konusunda kendilerini güvende hissetmelerini sağlayan yöntemlerdir (Shuefer ve Robert, 1997: 735-780).

Kurumsal yönetim kavramı ile gündeme gelen şirketlerde “iyi” yönetim olgusu aslında; şirket yöneticisinin doğru kararlar alabilmesi, demokratik katılım kararlarının hissedarlar başta olmak üzere çıkarları etkilenebilecek herkesin şirket yönetimini denetleyebilmesi, şirketin keyfiliğinden uzak, hukuk ve kurallara bağlı şeffaf yönetilmesi olarak değerlendirilmektedir (Akbulut, 2005: 75).

İyi kurumsal yönetim dinamikleri ve temel unsurları ise; kurumsal yönetim stratejileri, faaliyetlerin etkin ve verimli gerçekleştirilmesi, finansal raporlamada güvenilirlik, yönetim kurulu ve komiteler, yasal düzenlemeler, iç uygulamaları ve etik anlaşılabilir ve şeffaflık risk kültürü ve risk yönetimi, izleme ve gözetim, iletişim, kontrol çevresi, risk değerlendirme, mesleki davranış kuralları, yönetim kurulu ve denetim komitesi, insan kaynakları politika ve uygulaması, iç denetim, bağımsız değerlendirmeler, kontrol ve işleyiş eksikliklerinin raporlanmasıdır (Aksoy, 2004: 20).

2.2. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

Devlet başta olmak üzere, tüm şirket, kurum ve kuruluşlar yönetim yapılarını ve faaliyetlerini tüm menfaat gruplarının haklarının korunmasına, bütün pay sahiplerine eşit muamele yapılmasını güvence altına almaya, kamuya yapılacak

açıklamaların doğru, zamanında anlaşılabilir olması, yönetim kurulu ve üst yönetimin etkin, verimli, şeffaf, hesap verebilir ve etik ilkeler uygun bir şekilde çalışmasının sağlanmasına; şirketin devamlı büyümesinin yanı sıra menfaat sahiplerinin haklarının tanınmasına, refah ve istihdam yaratılmasının gözetilmesine ilişkin yönetim ilkeleri, uluslararası ilkeler ve ilgili meslek birliklerinin görüşleri dikkate alınarak belirlenecek kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde düzenlenmelidir (Aksoy, 2004: 21).

2.2.1. OECD Temel Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD temel kurumsal yönetim ilkeleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Aksoy, 2004: 229):

Hissedar Hakları: Yönetim yapısı doğrudan ya da dolaylı tüm menfaat sahiplerinin haklarını korumalarıdır. Hissedarlara eşit haklar verilmesi kurumsal yönetim yapısı azınlık ve yabancılar da dahil olmak üzere tüm hissedarlara eşit davranılmasını sağlayacak nitelikte olmalıdır.

Kurumsal Yönetimde Ortakların Rolü: Kurumsal yönetim yapısı ortakların kanunla belirlenmiş haklarını tanımalı ve servet, iç ve finansal olarak kalıcı girişimlerin yaratılmasına yardımcı olacak şirketler ve ortaklar arasında işbirliğini teşvik etmelidir.

Açıklık ve Şeffaflık: Kurumsal yönetim yapısı finansal durum, performans, mülkiyet ve yönetimde dahil olmak üzere şirketi ilgilendiren her türlü maddi konuda zamanında ve doğru bilgilendirmenin yapılmasını garanti etmelidir.

Yönetim Kurulunun Sorumluluklarının Farkında Olması ve Gereğini Yerine Getirmesi: Kurumsal yönetim yapısı, şirketin stratejisinin belirlenmesini, yöneticilerin kurul tarafından izlenmesi ve kurulun şirket ve hissedarlar nezdindeki güvenilirliğini garanti altına almalıdır.

2.2.2. Etkin Kurumsal Yönetim İlkeleri

Etkin kurumsal yönetim uygulamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aksoy, 2004: 23):

- Kuruluşun örgüt yapısı içindeki kurumsal değerlerin ve stratejik amaçların oluşturulması,
- Kurum içindeki yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi ve uygulanması,
- Üst düzey yönetim tarafından uygun gözetimin yapılması,
- İç denetçiler ile bağımsız denetçilerin kontrol fonksiyonlarının önemini anlaşılması ve çalışmalarında etkin olarak yararlanılması,
- Kurumsal yönetimin şeffaf olarak sürdürülmesi,
- Etkin kurumsal yönetimin destekleyici koşulların sağlanması,
- Gözetim ve denetim otoritesinin rolü.

3. AİLE ŞİRKETLERİ HAKKINDA GENEL KAVRAMLAR

Aile şirketleri ülke ekonomileri için lokomotif görevi yaparlar. Aile şirketleri ile diğer şirketler arasında büyük farklılıklar vardır. Aile şirketleri ülke ekonomilerine sağladığı katma değer fazlalığı, istihdam yaratması ve toplumsal ve siyasi açıdan da denge unsuru olarak bölgeler arası kalkınmaya en büyük destek verirler. Biz burada aile şirketlerinin tanımı, özellikleri ve avantaj-dezavantajları üzerinde durduk.

3.1. Aile Şirketlerinin Tanımı

Bir şirketin hisse yapıları ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde eğer bir aileye yahut da bir grubun ağırlığı söz konusu ise; böyle şirketlere aile şirketleri denir (Aydın, 2004: 13).

Aile şirketleri, iş içerisindeki kontrol ve yönetimin çoğunlukla da aileye ait olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin yönetiminde söz hakkı olduğu şirketlerdir (Bowman, 1991: 4).

Aile şirketi, işletme ve ailenin aynı olarak düşünülmesi, iş ve ailenin birleşmiş olduğu şirkettir (Longedener ve Moore, 1991: 116).

Bir aile tarafından yönetilen aile işletmesi sürekli küçük bir işletme olarak düşünülür, ancak bazen bütün aile işletmelerinin küçük olduğu konusu insanlar tarafından yanlış anlaşılmaktadır (Rodoplu, 2005: 34).

Genellikle aile işletmesi akraba ortaklığını içeren bir ailenin kontrolündeki işletme olarak tarif edilebilir. Başka bir anlatımla, mirası bir elde tutmak ya da bir ailenin geçimini sağlamak için kurulan aile işletmesi ailenin önde gelen birisiyle yönetilir ve her adımda yönetimle ilgili karar almalar temel olarak aktif olan aile üyeleri tarafından yapılır ve ayrıca aile işletmesi en azından ailenin ikinci neslini istihdam etmektedir (Simon ve Hitt, 2004: 338-340).

3.2. Aile Şirketlerinin Karakteristik Özellikleri

Dünyada ve Türkiye’de, kamu şirketleri dışında kalan tüm halka açık şirketlerin, kişisel şirketlerin ve çok uluslu şirketlerin bir çoğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Sosyal ve ekonomik öneme sahip aile şirketlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için aile şirketlerinin özelliklerini niteliksel ve niceliksel olarak iki grupta incelemek mümkündür (Ayдын, 2004: 18):

- Aile şirketlerinde şirket sahibi ile üst kademe yöneticisi genelde aynı kişidir.
- Aile şirketlerinin yönetsel faaliyetlerinde o ailenin içinde yetişmiş olduğu örf ve adetlerin etkisi baskındır.
- Örf ve adetler işlerin yürütülmesinde, yönetimde, örgüt kültürünü büyük oranda etkiler.

- Aile şirketlerinde yönetici ve idari personelin başında genellikle aileden bireyler bulunur.
- Aile şirketlerinde personel alımında profesyonellik dışında, akrabalık ve kişisel yakınlık ön plandadır.
- Ailede gücü ve başarılı olan kişiler genellikle şirketin üst düzey yöneticisi olarak karşımıza çıkar.
- Aile şirketlerinde ailenin değer yargıları ve inançları büyük önem taşır; genellikle aile şirketlerinin statüsü, ailenin toplumdaki statüsünde belirlendiğinden, şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji olarak algılanır.
- Aile şirketlerinin temel amaçlarından biri devamlılıklarının sağlanmasıdır.
- Aile şirketlerinin bir diğer amacı da şirketin gücünü bir şekilde sonraki kuşaklara devridir.

3.3. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarına bu şirketlerin güçlü ve zayıf yönlerinin karşılık geldiği söylenebilir. Aile şirketlerinin güçlü yönleri olarak hızlı karar alabilme, uzun vadeli planlar yapabilme finansal kaynak temininde aile fonlarından yararlanma, ailenin tamamıyla içe odaklanması, hedef ve amaç birliği, iş ve sosyal çevre ile ilişkilerde kredi sağlamada avantaj ile kültürel ve ahlaki değerlerin uyumundan söz edilebilir.

Zayıf yönleri ise; akrabalara ayrıcalık tanınması, öz sermaye ile büyüme, aile bireyleri ile şirket çıkarlarının çatışması, yetki ve sorumluluk belirsizliği, merkezi örgüt yapısı, otoritenin ailede toplanması, aile bireyleri arasındaki fikir ayrılığı ve uyumsuzluklar sayılabilir (Bayrakkök, 2004: 178).

Bunlarla birlikte temel avantaj ve dezavantaj olarak aşağıdaki hususlar belirlenebilir.

Aile şirketlerinin avantajları: Aile şirketlerinin avantajları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Karpuzoğlu, 2000: 26-28; Kuratko ve Hougetts, 1998: 591-595):

- Hızlı karar alma,
- Uzun vadeli planlar yapabilme
- Güçlü aile bağlarının varlığı
- Bilgi birikimi ve işe uyum
- Sadakat ve güvene dayalı kurum kültürü
- Esneklik kabiliyeti
- Ekip sinerjisi
- Ülkeye olan bağlılık

Aile şirketlerinin dezavantajları ise, aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Karpuzoğlu, 2001: 23-27; Yalçın, 1993: 44-52):

- Akrabaların kayırılması ve tutuculuk
- Yetkinin merkezileşmesi
- Yetki ve sorumlulukların belirsizliği
- Aile üyeleri arasında rekabet
- Yönetim kadrosunu oluşturma güçlüğü
- Motivasyon eksikliği

4. KURUMSAL YÖNETİMİN AİLE ŞİRKETLERİNDE UYGULAMA DÜZEYİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Kurumsal yönetimin aile şirketlerinde uygulama düzeyini belirlemek amacıyla anket çalışması yaptık. Ankete Çanakkale ili ve ilçelerinde faaliyetlerini yürüten aile şirketleri esas alınmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma kurumsal yönetimin aile şirketlerinde uygulanma düzeyini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamına Çanakkale ili ve ilçelerindeki faaliyetlerini yürüten 40 aile şirketi katılmıştır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada seçilen örnek büyüklüğüne göre, araştırmanın amacına yönelik olarak verileri toplamak için anket uyguladık. Anket bizzat işyeri ziyareti şeklinde yüz yüze yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket kurumsal yönetimin aile şirketlerinde uygulama düzeyinin ne seviyede olduğunu belirlemektir.

4.4. Varsayımlar

Ankete cevap verenlerin soruları doğru olarak cevaplandırdıkları ve cevap verenlerin hiçbir surette yönlendirilmediği varsayılmıştır.

4.5. Yöntem

Araştırmamıza yönelik olarak ankette veriler toplandıktan sonra, verilerin işlenmesi ve araştırmaya yönelik hipotezlerin analizinde “SPSS for Windows” (11.0) programından yararlanılarak Frekans Analizi ve Ki Kare Testi kullanılmıştır. %5 anlam düzeyine göre kurumsal yönetimin aile şirketlerinde uygulanma düzeyinin etkileri likert tipi (5’li) oluşturulmuş sorulara alınan cevaplar doğrultusunda incelenmiş ve ortaya konan hipotezler test edilmiştir. Ayrıca anket ile ilgili geliştirilen ölçeğin güvenli olup olmadığına dair güvenilirlik katsayısından yararlanılmıştır.

Araştırmada 22 sorudan 5’i ölçek dışı sorular

olup bu sorular için frekans analizi yapılmıştır. Diğer 17 soru ise 5’li likert tipi sorulardan oluşmaktadır.

4.5.1. Frekans Analizi

Çalışmanın bu bölümünde anket sorularının analizi incelenmiştir. Öncelikle çalışmanın konusu esas alınmak suretiyle üç hipotez geliştirilmiştir. Bunlar;

Hipotez 1: Aile şirketlerinde kurumsal yönetimin yerleşmesi ile bu şirketlerin varlıklarını sürdürülebilirliği arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Kurumsal yönetim ile aile şirketlerinin faaliyetlerindeki başarıları arasında ilişki vardır.

Hipotez 3: Aile şirketlerinin profesyonelleşmesi ile kurumsal yönetim arasında ilişki vardır.

Ankette yer alan ölçek dışı sorular için frekans analizi yapılmış olup bunlara ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Ankete Katılan Aile Şirketlerinin Genel Özellikleri

Hukuki Yapı	n	%	Yıl	n	%	Muhasebe	n	%	Ortak Sayısı	n	%
A.Ş.	21	52,5	1-5 arası	5	12,5	Ortaklar	6	15,0	1-5	31	77,5
Ltd. Şti.	18	45	6-10 arası	5	12,5	Bağımsız muhasebe elemanı	32	80,0	6-10	8	20,0
Kolektif	1	2,5	10 ve üzeri	30	75,0				10 ve üzeri	1	2,5
Toplam	40	100		40	100		38	95		40	100

Ayrıca ankete katılan aile şirketlerinin 19’unun ayrı bir mali danışmanı (%47,5) ve 17’sinin (%42,5) ise mali danışmanın bulunmadığı belirtilmiştir.

Ankette yer alan 17 likert tipi sorular için yapılan frekans analizi sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 4: 20 milimetre kompoze mermerin 2007 dönemine ilişkin tahmini garanti maliyetlerinin yıllık enflasyon artış oranında arttırılması

Sorular	1		2		3		4		5		Ortalama (Mean)
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1-Aile şirketlerinde karar alma yetkisinin profesyonel yöneticilerde olması kurumsal yönetimi olumlu etkiler	3	7,5	3	7,5	1	2,5	14	35,0	19	47,5	4,08
2- Aile şirketlerinde karar alma yetkisinin işletme sahibinde veya ortaklarından birinde olması kurumsal yönetimin uygulanmasını zayıflatır.	4	10,0	14	35,0	4	10,0	12	30,0	6	15,0	3,05
3-Katılımcı liderlik ilkesi aile şirketlerinde kurumsal yönetimin etkin uygulanmasına neden olur.	2	5,1	4	10,3	3	7,7	20	51,3	10	25,6	3,82
4-Şirketin ihtiyaçlarına göre eğitim programlarının gerçekleştirilmesi kurumsal yönetimi olumlu etkiler.	4	10,0	1	2,5	2	5,0	10	25,0	23	57,5	4,18
5- Aile şirketlerinde merkezkaç yönelimli karar alma kurumsal yönetimi olumlu etkiler.	3	7,5	4	10,0	9	22,5	19	47,5	5	12,5	3,48
6- Aile şirketlerinde organizasyon oluşturulurken rol tanımlarının kesin ve belirleyici olması kurumsal yönetimin uygulanmasında etkili olmaz.	9	22,5	17	42,5	7	17,5	6	15,0	1	2,5	2,33
7- Şirketin informal yapı sergilemesi kurumsal yönetimi olumsuz etkiler.	7	17,9	6	15,4	17	43,6	7	17,9	2	5,1	2,77
8- Aile şirketlerinde etkin bir iletişimin kurulması işletme yönetimine yardımcı olur.	3	7,7	1	2,6	2	5,1	16	41,0	17	43,6	4,10
9- Aile şirketlerinde payların dağıtılması profesyonel yöneticiler tarafından yapılırsa kurumsal yönetim olumlu etkilenir.	4	10,0	1	2,5	2	5,0	18	45,0	15	37,5	3,98

Sorular	1		2		3		4		5		Ortalama (Mean)
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
10- İşletme mülkiyetinin işletme sahibinde olması kurumsal yönetim uygulamasında etkili değildir.	1	2,6	16	41,0	10	25,6	9	23,1	3	7,7	2,92
11- Aile şirketlerinde karın kesin bir hedef olarak belirlenmesi kurumsal yönetimin belirlenmesine olumlu etki yapar.	4	10,0	3	7,5	6	15,0	19	47,5	8	20,0	3,60
12- Aile şirketlerinde kurumsal yönetimin uygulanması ülke ekonomilerini olumlu etkiler.	4	10,3	3	7,7	1	2,6	18	46,2	13	33,3	3,85
13- Aile şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerine uymamak işletmelerde muhasebe skandallarına neden olabilir.	1	2,5	7	17,5	5	12,5	16	40,0	11	27,5	3,73
14- Aile şirketlerinde iç denetim ve kontrol işlemlerinin düzenli yapılması kurumsal yönetimi belirlemede etkili değildir.	11	27,5	16	40,0	6	15,0	3	7,5	4	10,0	2,33
15- Aile şirketlerinde mali tablolarda şeffaflık ve açıklık ilkelerine uymak kurumsal yönetimi olumlu etkiler.	3	7,5	3	7,5	2	5,0	20	50,0	12	30,0	3,88
16- Aile şirketlerinde profesyonel yönetici çıkar çatişmalarına fırsat vermez.	4	10,0	1	2,5	6	15,0	19	47,5	10	25,0	3,75
17- Aile şirketlerinde denetim işlemleri ile danışmanlık işlemlerinin ayrı ayrı olması kurumsal yönetimi olumlu etkiler.	3	7,7	4	10,3	3	7,7	17	43,6	12	30,8	3,79

* 1= Kesinlikle Katılmıyorum,
2= Katılmıyorum,
3= Kararsızım,
4= Katılıyorum,
5= Kesinlikle Katılıyorum.

4.5.2. Ki Kare Testi Analizleri

Ankete ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda alpha değeri ,8325 olarak bulunmuştur. Daha önce belirlenen üç hipotez için seçilen sorular sınıflamaya tabi tutulmuştur. Buna göre Hipotez 1 için 1., 3., 5., 6., 12., 17. sorular; Hipotez 2 için 2., 4., 7., 8., 11., 13., 14., 17. sorular ve Hipotez 3 için 9., 10., 15., 16. sorular seçilmiştir.

Aile şirketlerinde denetim işlemleri ile danışmanlık işlemlerinin ayrı ayrı olmasının; aile şirketlerinde karar alma yetkisinin profesyonel yöneticilerde olması, aile şirketlerinde merkezkaç yönelimli karar alma ve kurumsal yönetimin uygulanması ülke ekonomilerine katkısı arasında anlamlı ilişki olup bu sorular arasında Ki Kare Testi yapılarak Hipotez 1 değerlendirilmiştir.

Tablo 3: Aile şirketlerinde denetim ve danışmanlık işlemlerinin ayrı yapılması ile karar almanın profesyonel yöneticilerde olması arasındaki ilişki

	Value	df	Asymp. Sig. 2-sided (P değeri)
Pearson Chi-Square	46,881a	16	,000
Likelihood Ratio	36,951	16	,002
Linear-by-Linear Association	7,528	1	,006
N of Valid Cases	39		

a. 22 cells (88,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

Yukarıdaki tabloya göre $P 0,000 < 0,05$ olup her iki soru arasında anlamlı bir ilişki vardır. Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin karar almada etkin olması ile danışmanlık ve denetim faaliyetlerinin ayrı yapılması bu şirketlerin varlıklarını sürdürülebilirliğinde kurumsal kimlik kazanması gereğini ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla Hipotez 1 kabul edilmektedir.

Tablo 4: Aile şirketlerinde denetim ve danışmanlık işlemlerinin ayrı yapılması ile merkezkaç yönelimli karar alma ilişkisi

	Value	df	Asymp. Sig. 2-sided (P değeri)
Pearson Chi-Square	32,699a	16	,008
Likelihood Ratio	32,270	16	,009
Linear-by-Linear Association	13,449	1	,000
N of Valid Cases	39		

a. 23 cells (92,0) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

Her iki soru arasında anlamlı ilişki mevcuttur ($P=0,008$). Çıkan sonuca göre merkezkaç yönelimli karar almanın yani denetim ve danışmanlık faaliyetlerinin profesyonel olarak yürütülmesinin aile işletmelerinin varlıklarını sürdürülebilirliği açısından önemli olduğu söylenebilir.

Tablo 5: Aile şirketlerinde denetim ve danışmanlık işlemlerinin ayrı yapılması ile kurumsal yönetimin ülke ekonomisine katkı ilişkisi

	Value	df	Asymp. Sig. 2-sided (P değeri)
Pearson Chi-Square	38,347a	16	,001
Likelihood Ratio	31,278	16	,012
Linear-by-Linear Association	7,432	1	,006
N of Valid Cases	38		

a. 22 cells (88,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

P değeri 0,001'dir. Bu değere göre; aile şirketlerinde kurumsal yönetimin yerleşmesi ile danışmanlık ve denetim faaliyetlerinin ayrı ayrı yapılması bu şirketlerin faaliyetlerinde pozitif etki yapacağı sonucu çıkmaktadır. Dolayısıyla bu durumun ülke ekonomisine de pozitif yönde etkileyeceği de söylenebilir.

Aile şirketlerinde denetim işlemleri ile danışmanlık işlemlerinin ayrı ayrı olmasının; şirketin ihtiyaçlarına göre eğitim programlarının gerçekleştirilmesi, aile şirketlerinde etkin bir iletişimin kurulması, aile şirketlerinde karın kesin bir hedef olarak belirlenmesi ve aile şirketlerinde iç denetim ve kontrol işlemlerinin düzenli yapılması arasında anlamlı ilişki vardır. Bu sorular için Ki Kare Testi uygulanarak Hipotez 2 değerlendirilmiştir.

Tablo 6: Aile şirketlerinde denetim ve danışmanlık işlemlerinin ayrı yapılması ile ihtiyaca göre eğitim programlarının gerçekleştirilmesi ilişkisi

	Value	df	Asymp. Sig. 2-sided (P değeri)
Pearson Chi-Square	37,219a	16	,002
Likelihood Ratio	31,657	16	,011
Linear-by-Linear Association	12,525	1	,000
N of Valid Cases	39		

a. 23 cells (92,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

P değerinin (0,002) çıkması her iki soru arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu değere göre aile şirketlerinde eğitim faaliyetlerinin yapılması, özellikle de denetim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanılması, bu şirketlerin faaliyetlerindeki başarı ve kurumsal yönetimin yerleşmesi açısından önem arz etmektedir.

Tablo 7: Aile şirketlerinde denetim ve danışmanlık işlemlerinin ayrı yapılması ile etkin bir iletişimin kurulması ilişkisi

	Value	df	Asymp. Sig. 2-sided (P değeri)
Pearson Chi-Square	26,884a	16	,043
Likelihood Ratio	24,344	16	,082
Linear-by-Linear Association	10,287	1	,001
N of Valid Cases	38		

a. 21 cells (84,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

P değeri 0,04 olup anlamlı ilişki mevcuttur. Buna göre aile şirketlerinde denetim ve danışmanlık işlemlerinin etkin olarak yerine getirilmesi yüksek derecede iletişimle mümkündür. Dolayısıyla aile şirketlerinde kurumsal yönetimin yerleşmesi ancak hem iç hem de dış çevre ile bağlantısının kurulmasına bağlıdır.

Tablo 8: Aile şirketlerinde denetim ve danışmanlık işlemlerinin ayrı yapılması ile karın kesin bir hedef olarak belirlenmesi ilişkisi

	Value	df	Asymp. Sig. 2-sided (P değeri)
Pearson Chi-Square	27,845a	16	,033
Likelihood Ratio	27,046	16	,041
Linear-by-Linear Association	6,987	1	,008
N of Valid Cases	39		

a. 23 cells (92,0) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

P 0,033 çıkmıştır (P<0,05 için). Bu değere göre her iki soru arasında anlamlı bir ilişki olup; aile şirketlerinde etkin bir kar yönetimi uygulaması, denetim ve danışmanlık faaliyetlerinin birbirinden ayrılması kurumsal yönetimin bu şirketlerde yerleşmesini kolaylaştıracağı söylenebilir.

Tablo 9: Aile şirketlerinde denetim ve danışmanlık işlemlerinin ayrı yapılması ile iç denetim ve kontrol işlemlerinin düzenli yapılması

	Value	df	Asymp. Sig. 2-sided (P değeri)
Pearson Chi-Square	43,694a	16	,000
Likelihood Ratio	33,999	16	,005
Linear-by-Linear Association	10,574	1	,001
N of Valid Cases	39		

a. 24 cells (96,0) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

P 0,000 olup bu değere göre; iç denetim ve kontrol işlemlerinin düzenli olarak yapılması gereği ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda danışmanlık ve denetim faaliyetlerinin ayrı olarak gerçekleştirilmesi aile şirketlerinde kurumsal yönetim uygulamasını olumlu yönde etkileyeceği görüşü hakimdir.

Aile şirketlerinde profesyonel yönetici çıkar çatışmalarına fırsat vermemesinin; payların dağıtılmasının profesyonel yöneticiler tarafından yapılması ve mali tablolarda şeffaflık ve açıklık ilkelerine uyulması arasında anlamlı ilişki mevcut olup bu sorular Ki Kare Testine tabi tutularak Hipotez 3 değerlendirilmiştir.

Tablo 10: Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin çıkar çatışmalarına fırsat vermemesi ile payların dağıtılmasının profesyonel yöneticiler tarafından yapılması ilişkisi

	Value	df	Asymp. Sig. 2-sided (P değeri)
Pearson Chi-Square	68,943a	16	,000
Likelihood Ratio	33,004	16	,007
Linear-by-Linear Association	20,216	1	,000
N of Valid Cases	40		

a. 23 cells (92,0) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Her iki soru arasında kuvvetli bir ilişki olup ($P=0,000$); aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin etkinliğinin –özellikle karar alma, pay dağıtım işlemleri- artırılması için kurumsal yönetimde profesyonelleşmenin gerekli olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 11: Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin çıkar çatışmalarına fırsat vermemesi ile mali tablolarda şeffaflık ve açıklık ilkelerine uyulması ilişkisi

	Value	df	Asymp. Sig. 2-sided (P değeri)
Pearson Chi-Square	42,443a	16	,000
Likelihood Ratio	32,585	16	,008
Linear-by-Linear Association	17,788	1	,000
N of Valid Cases	40		

a. 22 cells (88,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

P değeri 0,000 olup iki soru arasında anlamlı ilişki mevcuttur. Çıkan değer için aile şirketlerinde mali tabloların profesyonel yöneticiler tarafından yapılmasının bu tabloların şeffaflık ve açıklık ilkelerine göre hazırlanmasını mümkün kılacağı söylenebilir.

Ankette uygulanan Ki Kare Testi sonuçlarında Hipotez 1, Hipotez 2 ve Hipotez anlamlı bir ilişki bulunmayan sorular da mevcuttur.

Tablo 12 : Aile şirketlerinde denetim ve danışmanlık işlemlerinin ayrı yapılması ile katılımcı liderlik ilkesi ilişkisi

	Value	df	Asymp. Sig. 2-sided (P değeri)
Pearson Chi-Square	23,745a	16	,095
Likelihood Ratio	23,935	16	,472
Linear-by-Linear Association	9,366	1	,251
N of Valid Cases	38		

a. 23 cells (92,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

Buna göre P (0,095) değerinin 0,05'den büyük olması nedeniyle Hipotez 1 için aile şirketlerinde denetim işlemleri ile danışmanlık işlemlerinin ayrı ayrı olmasının bu şirketlerde katılımcı liderlik ilkesinin olması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

Tablo 13: Aile şirketlerinde denetim ve danışmanlık işlemlerinin ayrı yapılması ile karar almanın şirket sahibinde veya ortaklarında olması ilişkisi

	Value	df	Asymp. Sig. 2-sided (P değeri)
Pearson Chi-Square	14,867a	16	,534
Likelihood Ratio	15,726	16	,472
Linear-by-Linear Association	1,316	1	,251
N of Valid Cases	39		

a. 23 cells (92,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,31.

P değerinin (0,534) 0,05'den büyük çıkmıştır. Bu doğrultuda aile şirketlerinde denetim işlemleri ile danışmanlık işlemlerinin ayrı ayrı olmasının bu şirketlerde karar alma yetkisinin şirket sahibinde veya ortaklarında olması arasında anlamlı ilişki olmadığı söylenebilir.

Tablo 14: Aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin çıkar çatışmalarına fırsat vermemesi ile karın kesin hedef olarak belirlenmesi arasında ilişki

	Value	df	Asymp. Sig. 2-sided (P değeri)
Pearson Chi-Square	18,628a	16	,288
Likelihood Ratio	19,949	16	,223
Linear-by-Linear Association	3,789	1	,052
N of Valid Cases	40		

a. 24 cells (96,0) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

P değerinin 0,288'dir. Buna göre aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin çıkar çatışmasına fırsat vermemesi ile şirkette karın kesin hedef olarak belirlenmesi arasında anlamlı ilişki olmadığı söylenebilir.

5- SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kurumsal yönetimin aile şirketlerinde uygulama düzeyini belirlemek amacıyla Çanakkale ili ve ilçelerindeki faaliyetlerini yürüten aile şirketlerine kurumsal yönetim düzeyini belirlemek amacıyla anket çalışması yaptık. Ankete 40 aile şirketi katılmış ve değerlendirme sonuçları aşağıda yapılmıştır.

Kurumsallaşma sürecinde olan veya kurumsallaşma; olan işletmelerde danışmanlık ve denetim hizmetleri şirket yönetiminden ayrı bağımsız olmalıdır. Çalışmadaki buna ilişkin olan; aile şirketlerinde denetim ve danışmanlık işlemlerinin ayrı yapılması ile karar almanın profesyonel yöneticilerde olması arasında anlamlı bir ilişki vardır şeklindeki hipotezimiz doğrulanmıştır.

İşletmelerde kurumsallaşmanın bir önemli göstergesi de yetkilerinin devredilmesi, dağıtılmasıdır. Şirket yöneticisi, bütün yetkileri kendinde toplamak yerine diğer birimlere devreder ve yine denetim ve danışmanlık işlemleri bağımsızdır. Bu bağlamda geliştirilen, aile şirketlerinde denetim ve danışmanlık işlemlerinin ayrı yapılması ile merkezkaç yönelimli karar almanın arasında anlamlı bir ilişki vardır şeklindeki hipotezimiz doğrulanmıştır.

Bir işletme kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetildiği ve bağımsız denetim elemanları tarafından denetlendiği zaman daha başarılı olur. Bir işletmenin başarılı olması aynı zamanda ülke ekonomisine istihdam, vergi, üretim vs. bakımından katkı sağlama anlamına gelir. İşletme ne kadar başarılı olursa ülke ekonomisine de katkısı o derece fazla olur. Buna ilişkin olarak geliştirilen, aile şirketlerinde denetim ve danış-

manlık işlemlerinin ayrı yapılması ile kurumsal yönetimin ülke ekonomisine katkısı arasında bir ilişki vardır şeklindeki hipotezimiz doğrulanmıştır.

Bir işletmenin yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmesi ve ayakta kalabilmesi için kendisini ve dolayısıyla çalışanlarını geliştirmesi gerekir. Bu da eğitim ile olur. Yoğun bilgi akışının yaşandığı günümüzde işletmelerin bunu başarabilmeleri ancak uygun eğitimleri alarak bilgilenmeleri ile olur. Bir işletmenin başarısında bunların yanında yapılan işlerin veya işletmenin başarısının belirli aralıklarla devredilmesi ile olur. Denetim sonucunda işletme güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi görerek ona göre strateji geliştirir. Aile şirketlerinde denetim ve danışmanlık işlemlerinin ayrı yapılması ile ihtiyaca göre eğitim programlarının gerçekleştirilmesi arasındaki bir ilişki vardır şeklindeki hipotezimiz doğrulanmıştır.

Profesyonel anlamda kurumsallaşmış ve bu ilkelere göre yönetilen işletmelerde formal ve informal iletişim daha iyidir. Bu bağlamda denetim ve danışmanlık işlemlerinin ayrı yapılması ile etkin bir iletişimin kurulması arasında bir ilişki vardır şeklindeki hipotez doğrulanmıştır.

İşletmelerde denetim faaliyetlerinin önemi gelişme ve rekabetçi olma açısından önemlidir. Bu denetim ve kontrol faaliyetleri işletme içinden ve dışından düzenli olarak yapılmalıdır. Denetim ve danışmanlık işlemlerinin ayrı yapılması ile iç denetim ve kontrol işlemlerinin düzenli yapılmasının arasında bir ilişki vardır şeklindeki hipotez doğrulanmıştır.

Şirketlerin profesyonel bir şekilde yönetilmesi kurumsallaşma açısından çok önemlidir. Burada da yöneticinin yönetim yeteneği ön plana çıkmaktadır. Profesyonel yöneticilerin çıkar çatışmalarına fırsat vermemesi ile payların dağıtılmasının profesyonel yöneticiler tarafından yapılması arasında önemli bir ilişki vardır şeklindeki hi-

tez doğrulanmıştır. Yine bu bağlamda geliştirilen profesyonel yöneticilerin çıkar çatışmalarına fırsat vermemesi ile mali tablolarda şeffaflık ve açıklık ilkelerine uyulması arasında önemli bir ilişki vardır şeklindeki hipotez doğrulanmıştır.

Ayrıca aile şirketlerinde denetim ve danışmanlık işlemlerinin ayrı yapılması ile katılımcı liderlik ilkesinin olmasının arasında ilişki bulunmamakta olup bu şirketlerde denetim ve danışmanlık işlemlerinin ayrı yapılmasının karar almada şirket sahibinin veya ortaklarının etkin olması ilişkisi doğrulanmamıştır. Yine aile şirketlerinde profesyonel yöneticilerin çıkar çatışmalarına fırsat vermemesi ile karın kesin hedef olarak belirlenmesi arasında ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilme ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması gerekmektedir. Çünkü günümüzde yaşayan şirketlerin temelinde kurumsallaşma vardır.

Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişmesi için kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında gönüllülük ilkesi değil, zorunluluk esas olmalıdır. İşletmelerin etkin ve etkili bir biçimde yönetildiği sürece değerlerini maksimize edecek ve verimliliklerini arttıracaklardır. İşletmelerin verimlilik ve karlılık oranlarına arttırarak faaliyetlerini sürdürmeleri ülke ekonomilerini de olumlu etkileyecektir.

KAYNAKÇA

AKSOY, Tamer : “AB ile Uyum Sürecinde Türkiye İçin Çıkarılacak Dersler”, ASMMMO Odası Bülteni, Yıl: 14, Sayı: 154, Ankara, 2004.

AKBULUT, Hakan : “Küreselleşme Kurumsal Yönetim” <http://www.mfa.gov.tr/turkce/groupe/-ues-4-kuresellesme.htm>

AYDIN, Erdal : “Aile Şirketlerinde Profesyonelleşme ve Kendi Yerine Yönetici Yetiştirme Stratejileri”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 2004.

BAYRAKKÖK, Sabahat : “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilim ve Kurumsallaşma İhtiyacı”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniv. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 13-14 Mayıs-2005.

BOWMAN, Nancy : “Transferring Management in the Family-Owned Business”, Institute For Family Business, The John F.Baugh Center For Entrepreneurship Waco, Texas, 1001.

DENIS, Diane K. ve JOHN J. Mc Concell : “International Corporate Governance, European Corporate Governance Institute Finance Workshop Paper No: 1, January, 2000.

GÜRBÜZ, Osman : “Kurumsal Yönetimin Ülkemiz Düzeyine İlişkin Değerlendirmeler”, International Symposium on Accountancy of Turkey”, İSMMM Odası Yayınları, İstanbul, 2005.

KARPUZOĞLU, Ebru : “Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.

KURATKO, D.F. ve HOUGETTS R.M. : “Entrepreneurship: A Contemporary Approach the Dryden Pres. USA, 1998.

LONGENEKER, S. G.W. MOORE: “Small Business, Management An Entrepreneurship Emphasis South-Western Publishing Co-Cincinnati,1991.

RODOPLU, Didem : “Strategic Management in Family Business”, International Strategic Management Conference, June 23-25, Canakkale, 2005.

SIRMON, David G. ve HITT, M. A. : “Managing Resources”, Linking Unique Resources Management and Wealth Creation. Family Firms, Entrepreneurship Theory and Practise, Volume: 27, Issue: 4, 2004.

SHUEFER, Anderi ve ROBERT, Wisnhy: A Survey of Corporate Governance”, Journal of Finance, 52, 1997.

YALÇIN, Azmi : “Türkiye’de Aile Şirketlerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1993.

