İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KURUMSALLAŞMA ÜZERİNE BİR KARAR DESTEK SİSTEMİ OLUŞTURULMASI -TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ÖRNEK UYGULAMA (KURAL TABANLI KDS MODELİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Beril BİLGEN

Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği

Programı : Mühendislik Yönetimi

HAZİRAN 2011

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KURUMSALLAŞMA ÜZERİNE BİR KARAR DESTEK SİSTEMİ OLUŞTURULMASI -TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ÖRNEK UYGULAMA (KURAL TABANLI KDS MODELİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Beril BİLGEN
(507061204)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 06 Mayıs 2011
Tezin Savunulduğu Tarih : 08 Haziran 2011

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ufuk CEBECİ (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN (İTÜ)
Yrd. Doç. Dr. Gülgün KAYAKUTLU (İTÜ)

HAZİRAN 2011

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezim olan bu çalışmada; öncelikle hayatımın her aşamasında korkmadan ve yılmadan yol almamı sağlayan sevgili annem Sara BİLGEN ve sevgili babam Galip Nejat BİLGEN'e, kendimi bildim bileli beni hep önemsedikleri için minnet borçluyum. Hazırlık süreci boyunca en sıkıntılı zamanlarımda bana güç veren ve yüzümü güldüren sevgili eşim Ali Serdar METE'ye, yüksek lisans öğrenimim boyunca sonsuz anlayış gösteren ve desteklerini esirgemeyen Sayın Cenker ÖZEREN, Sayın Süheyp BEKİROĞLU, Sayın Murat KÜNEY ve değerli çalışma arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ufuk CEBECİ ve çalışmam sırasında bana yön veren, özveri ile çalışmalarımı değerlendiren, tavsiye ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Gülgün KAYAKUTLU'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Mayıs 2011

Beril BİLGEN METE

İnşaat Mühendisi

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **v**
KISALTMALAR ..... **ix**
ÇİZELGE LİSTESİ ..... **xi**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xiii**
ÖZET ..... **xv**
SUMMARY ..... **xvii**
1. GİRİŞ **1**
2. AİLE ŞİRKETLERİ **3**
2.1 Aile Şirketlerinin Dünya Genelinde Yeri 4
2.2 Aile Şirketlerinin Temel Karakteristik Özellikleri 7
2.3 Aile İşletmelerinin Avantajları (Güçlü Yönleri) ve Dezavantajları (Zayıf Yönleri) Nelerdir? 11
2.3.1 Aile işletmelerinin avantajları (güçlü yönleri) 11
2.3.1.1 Tanınmış aile ünvanının sağladığı imkanlar 11
2.3.1.2 Ailenin özverisi 12
2.3.1.3 Çalışanların sadakati 12
2.3.1.4 Aile kültürü 12
2.3.1.5 Uzmanlık 13
2.3.1.6 Finansal kaynak temininde kolaylık 13
2.3.1.7 Bağımsızlık ve kendi geleceğini denetleme 13
2.3.1.8 Yönetimde istikrar ve devamlılık 14
2.3.1.9 Hızlı Karar Alma 14
2.3.1.10 Şirkette yaratılan know-how'un gizliliği 15
2.3.1.11 Aile şirketlerinin ülkelerine olan bağlılıkları 15
2.3.2 Aile şirketlerinin dezavantajları (zayıf yönleri) 15
2.3.2.1 Nepotizm (Akraba kayırma) 15
2.3.2.2 Aile bireyleri arasında doğabilecek rekabet 16
2.3.2.3 Tutuculuk 16
2.3.2.4 Merkeziyetçi yönetim 17
2.3.2.5 Rol çatışması 18
2.3.2.6 Devretme sorunu 18
2.3.2.7 Yabancı kaynak kullanımı 19
2.3.2.8 Aile çıkarları ile şirket çıkarlarının farklı olması 19
2.3.2.9 Profesyonel yönetici istihdam problemi 20
2.4 Aile Şirketlerinde Yönetim 20
2.4.1 Aile şirketlerinde yönetim tarzı yaklaşımları ve etkileri 21
2.5 Aile Şirketlerinde Liderlik 23
3. İNŞAAT SEKTÖRÜ **27**
3.1 İnşaat İşletmeleri 27
3.1.1 İnşaat üretiminin özellikleri 29
3.1.2 İnşaat yatırımının özellikleri 31

3.1.3 İnşaat işletmelerinin özellikleri 32
4. KURUMSALLAŞMA 35
4. 1 Aile Şirketleri İçin "Kurumsallaşma" Neden Önemlidir? 36
4.2 Kurumsallaşma Göstergeleri 37
4.2.1 Kurumsallaşma yolunun neresindesiniz? 41
4.3 Aile Anayasası 43
4.3.1 Aile anayasasının avantajları (üstün yönleri) ve dezavantajları (zayıf yönleri) 44
4.3.2 Aile anayasasının oluşturulma süreci 45
4.4 Aile Konseyi 46
4.5 Devir Planlaması (Varis ve Emeklilik Planı) 49
5. STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA 53
5.1 Stratejik Yönetim 54
5.1.1 SWOT analizi 55
5.1.2 Stratejik Yönetimin Ayırt Edici Özellikleri 60
5.2 Stratejik Planlama 60
5.2.1 Stratejik planlama süreci 61
5.2.2 Stratejik planlamada temel adımlar 62
5.3 Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim ve Planlamanın Yeri ve Önemi 63
6. KARAR DESTEK SİSTEMLERİ 69
6.1 İşletmelerde Karar ve Önemi 69
6.2 Karar Destek Sistemleri Kavram ve Tanımları 71
6.3 Karar Destek Sistemleri Genel Çerçevesi 73
6.4 KDS Geliştirme Süreci ve Evreleri 78
6.4.1 Ön tasarım aşaması 79
6.4.2 Tasarım aşaması 80
6.4.3 Kurma aşaması 80
6.4.4 Geliştirme aşaması 80
6.5 KDS Türleri 81
6.5.1 Model tabanlı KDS 81
6.5.2 Veri tabanlı KDS 82
6.5.3 Bilgi tabanlı KDS 82
6.5.4 İletişim tabanlı KDS 85
6.5.5 Doküman tabanlı KDS 85
6.6 KDS Uygulamaları 85
6.6.1 Veri ambarı 86
6.6.2 Veri madenciliği 88
6.6.3 Kurumsal kaynak planlaması 88
6.7 Kural Tabanlı Karar Destek Sistemi 89
6.7.1 Geriye doğru zincirleme 93
6.7.2 İleri doğru zincirleme 93
6.8 Aile Şirketlerinde KDS Uygulamaları 95
7. KURUMSALLAŞMA ÜZERİNE BİR KARAR DESTEK SİSTEMİ OLUŞTURULMASINA YÖNELİK BİR ALTYAPI HAZIRLANMASI : ÖRNEK UYGULAMA 97
7.1 Araştırmanın Kapsam ve Amaçları 97
7.2 Araştırma Yöntemi 97
7.3 İşletme Analizi 98
7.4 Sektör Analizi 99
7.4.1 Sektörün SWOT analizi ile değerlendirilmesi 101

7.5 Uygulama 102
7.5.1 Kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi 102
7.3.2 Kural tabanlı karar destek sistemi uygulaması 106
8. BULGULAR, SONUÇLAR VE ÖNERİLER 117
KAYNAKLAR 121
EKLER 131
ÖZGEÇMİŞ 157

KISALTMALAR

GSMH : Gayri Safi Milli Hasıla
GSYH : Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
SWOT : Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler)
KDS : Karar Destek Sistemleri
YBS : Yönetim Bilgi Sistemleri
MIS : Management Information Systems (Yönetim Bilgi Sistemleri)
EDP : Electronic Data Processing (Elektronik Veri İşleme)
İK : İnsan Kaynakları
RBS : Rule-based systems – Kural Tabanlı Sistemler
LS : Language system – Dil Sistemi
PS : Presentation system – Sunum Sistemi
KS : Knowledge system – Bilgi Sistemi
PPS : Problem processing system – Problem İşleme Sistemi

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 7.1 : Büyüme hızları kıyaslaması 102
Çizelge 7.2 : Türk inşaat sektörü SWOT analizi 103
Çizelge 7.3 : Aile şirketi kurumsallaşma envanteri 104
Çizelge 7.4 : Aile şirketi kurumsallaşma envanteri uygulaması.....105

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 4.1 : Bazı aile anayasası politikaları 48
Şekil 5.1 : Stratejinin üç bileşeni 55
Şekil 5.2 : Stratejik planlama süreci 61
Şekil 5.3 : Stratejik girişimcilik şeması 65
Şekil 5.4 : Vizyon 65
Şekil 6.1 : Yönetim seviyelerinde karar tipleri 70
Şekil 6.2 : Karar destek sistemi genel çerçevesi 77
Şekil 6.3 : Karar destek sisteminin bileşenleri 79
Şekil 6.4 : KDS tasarım aşamaları 81
Şekil 6.5 : Bilgi tabanlı sistemin ana bileşenleri 83
Şekil 6.6 : Bilgi tabanlı karar destek sistemi yapısı 84
Şekil 6.7 : Veri ambarı bileşenleri 87
Şekil 6.8 : Akıllı sistem yazılımları kategorileri 90
Şekil 6.9 : Kural tabanlı sistemlerin genel şeması 91
Şekil 6.10 : Kural tabanlı karar destek sistemi 92
Şekil 6.11 : Geriye doğru zincirleme modeli 93
Şekil 6.12 : İleri doğru zincirleme modeli 94
Şekil 7.1 : Soru – kural akış diyagramı 116
Şekil D.1 : Soru – kural akış diyagramı 155

KURUMSALLAŞMA ÜZERİNE BİR KARAR DESTEK SİSTEMİ OLUŞTURULMASI ve TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ÖRNEK UYGULAMA (KURAL TABANLI KDS MODELİ)

ÖZET

Bu tez çalışmasında, genel kanı olarak, kurumsallaşma konusunda yetersiz sayılan aile şirketlerinin bu konuda yapmaları gerekenler için yol gösterici olacak bir karar destek sistemi yapısının oluşturulması amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde giriş adı altında tez hakkında genel bilgiler sunulmuştur.

Tezin ikinci bölümünde aile şirketleri konusu ele alınmıştır. Bu bölümde aile şirketlerinin karakteristikleri, yönetim yapıları ve liderlik konuları sırasıyla değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde ise inşaat sektörünün özellikleri açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve beşinci bölümlerinde kurumsallaşma ve stratejik yönetimin önemi ve uygulanması üzerinde durulmuştur.

Altıncı bölümde karar destek sistemlerinin kavram ve tanımları, geliştirme süreci ve evreleri, türleri ve uygulama alanları belirtilmiştir. Çalışma için kullanılan kural tabanlı karar destek sistemlerinin yapısı ve işleyişine ait bilgiler yine bu bölüm içerisinde anlatılmıştır.

Yedinci bölümde Türk inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir aile şirketi ile birlikte kurumsallaşma konusunda tasarlanan kural tabanlı karar destek sisteminin alt yapısının oluşturulması ve uygulamasına yer verilmiştir. Tezin amacı doğrultusunda kural tabanlı bir karar destek sisteminin algoritmasını kullanan bir KDS modeli tasarlanmış ve uygulaması anlatılmıştır.

Uygulama aşamasında şirketin mevcut durumunun belirlenmesi için kurumsallaşma envanteri uygulaması yapılmıştır. Ayrıca şirketin faaliyet gösterdiği Türk inşaat sektörünün bugünkü şartları incelenerek SWOT analizi yapılmıştır. Konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalar neticesinde genel kurallar referansları belirtilerek çıkarılmıştır. Bu kurallar şirket yöneticileri ile delphi tekniği kullanılarak ayrıştırılmıştır. Bu bilgilerin ışığında şirket yetkililerine karar destek sisteminin altyapısını oluşturan sorular sorulmuştur. Alınan cevaplara göre şirketin izlemesi gereken faaliyetler, sistemin kararları ile birlikte yetkililere sunulmuştur.

Şirket sistemin önerilerini benimsemiş, yapılacak faaliyetler bir sıraya konulmuştur. Kurumsallaşmanın aile şirketleri açısından uzun bir süreç olduğu göz önüne alındığında, sonuçların bir bölümü zamanla ortaya çıkacaktır.

CONSTITUTION OF A DECISION SUPPORT SYSTEM ABOUT INSTITUTIONALIZATION AND CASE STUDY IN THE TURKISH CONSTRUCTION SECTOR (RULE-BASED DSS MODEL)

SUMMARY

In this thesis study, it is aimed to establish a frame of a decision support system that would be guide for those which the family businesses that are accepted inadequate regarding institutionalization in general view must do.

The general information is provided about thesis in the first part of this study, called introduction.

In the second section of the thesis, the issue of family businesses is discussed. The characteristics, management structures and leadership of the family businesses are assessed respectively in this section. The characteristics of the construction sector are described in the third section.

Institutionalization and the importance and implementation of the strategic management are emphasized in the fourth and fifth sections of this study.

In the section six, the concept and the definitions of decision support systems are described. Also the development process, types and implementation areas of the system are explained in the same section. The structure and operation of the rule-based DSS model, which is used fort his study, are described.

A family business, which carries out the activity in the Turkish construction sector, and the frame of a rule-based decision support system, which designed for institutionalization, are discussed in the seventh section. For the purpose of this thesis it was designed a frame of a desicion support system, which is using a algorithm of rule-based DSS.

The institutionalization inventory is applied in order to determine the current situation of the company at the implementation stage. In addition, the current circumstances of the Turkish construction sector, which the company carries out the activity in, are examined and the SWOT analysis is carried out. After the research about the related topic the rules are written with their references. These rules are extracted by using delphi technique with the managers of the company. Under the light of these information, the questions that form the infrastructure of decision support system are directed to the company's authorized persons. Based on the obtained answers, the activities that the company should carry out are presented to the authorized persons as well as with the system decisions.

The company adopts the system's recommendations, and the activities to be carried out are put in an order. When considering that institutionalization is a long process regarding the family businesses, some of the results will occur over time.

1. GİRİŞ

Aile şirketleri, tüm dünyada ve Türkiye'de sosyal ve ekonomik yönden önemli bir yere sahiptir. Dünyanın hemen hemen her ülkesinde, ekonomik faaliyetlerin en büyük kısmını "Aile Şirketleri" gerçekleştirmektedir. Buna rağmen, eğer kurumsallaşmayı başaramazlarsa, maalesef ömürleri uzun olamamaktadır. Aile şirketleri, yaşanan ekonomik krizlerden çok fazla etkilenmeden faaliyetlerini devam ettirebilirken, aile içi sorunlar sebebiyle varlıklarını uzun süre devam ettirememektedirler.

Yine aile işletmelerinde ortaya çıkan sorunlar üzerinde yapılan araştırmalar, sürekliliğin gerçekleştirilememesinin en önemli sebeplerinin başında, şirket belirli bir büyüklüğe ulaştığı ve gerekli şartlar oluştuğu halde, "kurumsallaşma" (gerek işletme, gerekse aile ilişkileri bakımından) çalışmalarının başlatılmaması gelmektedir. Bu çerçevede, en büyük handikap, çeşitli gerekçelerle, özellikle kurucudan sonra bayrağı devralacak ikinci nesil aile üyesinin belirlenmesi ve hazırlanmasını sağlayacak olan "devir planlamasının", ya da diğer bir ifadeyle "geleceğin planlanmasının" yapılamamasıdır.

Kurumsallaşma gereksinimi tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de sürekli artmaktadır. Bu nedenle, kurumsallaşma için gerekli uygulamaların başlatılmasında ve devamında yol gösterici olarak kullanılabilecek bir kural tabanlı karar destek sistemi alt yapısının oluşturulması bu tez çalışmasında ele alınacaktır.

2. AİLE ŞİRKETLERİ

Günlük dilde aile şirketi denildiğinde, bir ailenin herhangi bir girişim yaparak bir iş kurmuş olduğu anlaşılmaktadır. Sade bir yaklaşımla ailenin işin sahibi olduğu, yönetimde söz sahibi olduğu ve çoğu zaman işin içinde yer aldığı bir işletme yapısıdır (Fındıkçı, 2008).

Aile şirketleri; hisselerinin en az %51'i bir aile veya birbirleri ile yakın bağlantılı ailelerin kontrolünde olan ve üst düzey yönetim kadrosunun çoğunluğunu aile üyelerinin oluşturduğu, şirket sahiplerinin şirket yönetiminde günlük sorumluluklara sahip olduğu şirketler olarak tanımlanmaktadır (Url-1).

Aile şirketleri;

- Hisselerin ya da oy haklarının çoğunluğunun şirketi kuran ya da satın alan kişi ya da bir aileye veya akrabalara ait olduğu,
- Ailenin en az bie üyesi ya da temsilcisinin üst düzey yönetim kadrosunda ya da şirket yönetiminde günlük sorumluluklara sahip olduğu,
- Halka açık şirketlerde ise, şirketi kuran veya satın alan kişinin (ya da ailelerin) oy haklarının en az %25'ine sahip olması ve aileden en az bir kişinin şirket yönetim kurulunda görev aldığı,

şirketler olarak tanımlanmaktadır (PwC, 2010).

Aile şirketleri başlığı altında, küçük, orta ve büyük şirketlerden söz edilebilir. Bunlar, ailenin kurduğu, ailenin yönettiği ve ailenin kontrolünde olan işletmelerdir. Ayrıca kurucusunun bir aile olduğu "potansiyel aile şirketleri" vardır. Bu tür işletmelere de aile şirketi değil denemez. Bir şirketin aile şirketi olması için ailenin koyduğu bazı kurallar ile yönetiliyor olması gereklidir (Klein, 2000).

İnsanlar belli bir olgunluğa ulaştığında hayatlarında yaşam amaçları; aile kurmak ve iş sahibi olmaktır. İki amaç da birbirini bütünlemektedir. İş olmazsa aile hayatı olabilir ama sağlam temellere oturmayacaktır. Aynı şekilde eğer insan hayatında aile olmazsa, insan ne için çalışacaktır? Longenecker ve Moore'ın tanımı, "Aile şirketi iş ve ailenin birleşmiş, adeta üst üste geçmiş halidir." tanımı aile şirketi kavramını özetlemektedir (Kaba, 2007).

Aile işletmesi kavramı, işletmenin büyüklüğü ile ilgili bir kavram olmayıp işletmenin yönetimi ile ilgili bir kavramdır (Koçel, 2008). Yaygın düşüncenin aksine, her zaman "küçük şirket" anlamına gelmemektedir. Bir ailenin kontrolünde olan şirketlere büyüklük açısından bakıldığında, listede dünya ölçeğinde Ford, Levi Strauss, Este Lauder, L'Oreal gibi çok uluslu dev şirketler; Türkiye'de ise, tanınmış aile şirketleri arasında Sabancı, Koç, Doğuş, Eczacıbaşı ve Ülker gibi büyük gruplar yer almaktadır.

Dünya çapında en büyük aile şirketlerini sayacak olursak; Amerika'da Wal-Mart 1962'de kurulmuştur, 2,1 milyon kişiyi istihdam etmektedir. Japonya'da Toyota Motors 1937'de kurulmuştur ve bünyesinde 316 bin kişi çalışmaktadır. Samsung, 1938'de Kore'de kurulmuştur. 263.000 çalışanı vardır. Fiat, 1899'da İtalya'da kurulmuştur. 172.000 çalışanı bulunmaktadır. 1913 yılında kurulan Alman BMW ise 107 bin çalışanı ile Avrupa'nın otomotiv devidir. Bu sıralamaya Türkiye'den Koç Grubu'nu da ekleyebiliriz. Şirket 1963'te kurulmuştur. 82.000 çalışana sahiptir (Url-14).

Aile şirketleri, hemen hemen bütün ülkelerde benzer özellikler göstermekte; aralarında birçok ortak nokta bulunmaktadır. Bunlardan biri de yaşama sürelerine ilişkindir. Araştırmalar aile şirketlerinin %35'inin ikinci kuşaklara ve yalnızca %15'inin üçüncü kuşaklara geçebildiğini göstermektedir (Deloitte, 2010).

Aile şirketlerinin karşılaştıkları bu kötü netice, iş dünyasında aşağıdaki şekilde bir değerlendirmenin yaygınlaşmasına sebep olmuştur. Aile şirketlerini:

- Birinci nesil "kurar",
- İkinci nesil "miras alır" ve "durumu idare eder",
- Üçüncü nesil ise "bitirir", bir diğer ifadeyle "cenazeyi kaldırır", yani satıp savarak parasını yemeğe başlar.

Bu noktada aile şirketlerinin varlıklarını uzun yıllar boyunca sürdürmeleri için ne yapmaları gerektiği, sürekliliklerinin önündeki engellerin neler olduğu, soruları önem kazanmaktadır.

2.1 Aile Şirketlerinin Dünya Genelinde Yeri

Aile şirketleri, azim ve başarının girişimci ruhunu sembolize eder. Kurucular, yaratıcılık ve değişim ile yeni yollar ortaya çıkarmak arzusundadır. Bir fark yaratarak insanların yaşamlarını iyileştirmek isterler. Yüzyıllar boyunca aile şirketleri sonsuz sayıda

kurulmuştur ama çoğu günümüze kalamamıştır. Yalnız Amerika'da, 20 milyon aile işletmesi kurulmuş, fakat sadece üçte biri ikinci nesli görebilmiştir (O'Hara, 2003).

Dünya'nın en eski ve halen faal olarak çalışan aile şirketleri (Url-14):

1. Hoshi Kuruluş: 718 / Japonya Sektör: Otel işletmeciliği
2. Chateau de Goulaine Kuruluş: 1000 / Fransa Sektör: Şarapçılık
3. Pontificia Fonderia Marinelli Kuruluş: ~1000 / İtalya Sektör: Çan dökümhanesi
4. Barone Ricasoli Kuruluş: 1141 / İtalya Sektör: Zeytinyağı üretimi
5. Barovier & Toso Kuruluş: 1295 / İtalya Sektör: Cam üretimi
6. Hotel Pilgrim Haus Kuruluş: 1304 / Almanya Sektör: Otel işletmeciliği
7. Richard de Bas Kuruluş: 1326 / Fransa Sektör: Kağıt üretimi
8. Torini Frenze Kuruluş: 1369 / İtalya Sektör: Altın işlemeciliği
9. Chianti Kuruluş: 1385 / İtalya Sektör: Şarapçılık
10. Camuffo Kuruluş: 1438/ İtalya Sektör: Gemi inşası

Bu veriler ışığında dünyanın en uzun yaşayan aile şirketlerinin önemli bir bölümünün Japonya ve İtalya'da faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Bilinen en eski aile şirketi olan Kongo Gumi tapınak inşaatı ve restorasyonu ile uğraşmaktadır. 40. Kuşak tarafından yönetilmekteydi. Yüzyıllar boyu süren başarısında değişikliklere hızlı yanıt vermesi ve ana işine odaklanması etkili olmuştur (Url-12). Ancak bu başarısını geçtiğimiz beş yıl içerisinde noktalamak zorunda kalmıştır. Şirket 2006 yılında, ana iş kolundan hariç başladığı gayrimenkul sektörü yatırımlarını ne yazık ki finanse edemeyip iflas etmiştir. Halen faaliyette olan en eski aile işletmesi böylelikle 718 yılında kurulan Hoshi olmuştur. Bu şirket 46. nesil tarafından yönetilmektedir (Url-14).

Yukarıda bahsedilen, 1385 yılında İtalya'da kurulan Chianti şarapları, sadece şarap üretimi yapmakta ve 25. kuşak tarafından yönetilmektedir. Başarılarının sırrı, işletmelerinin odağını dağıtmadan, aynı iş kolunda, teknolojiyi ve tasarımı göz ardı etmeden ilerleyebilmeleridir (Url-11).

Günümüzde ABD'de faaliyetini sürdüren Avedis Zildjian şirketi 1623 yılında İstanbul'da kurulmuştur. 14 kuşak önce çok kaliteli ve dayanıklı ziller yapmak için bir alaşım keşfeden Avedis'e Türkçe Zilciyan soyadı verilmiştir. Bu şirket de diğerleri gibi ana iş kolundan ayrılmayarak başarısını devam ettirmektedir (PwC, 2010).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada, gerekse Türkiye'de sosyal ve ekonomik açıdan önemli bir yere sahip olup, büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Dünyanın değişik ülkelerinde bu oranın, farklılıklar göstermekle birlikte, oldukça yüksek olduğu bilinmektedir. Örneğin Portekiz'de kayıtlı aile şirketi sayısı %70, İspanya %80, Amerika Birleşik Devletleri %96, Türkiye'de ise %95'in üzerindedir (Kırım, 2007).

Amerika Birleşik Devletleri'nde istihdam ve GSMH'nın %60'ından fazlası aile şirketleri tarafından oluşturulmaktadır. Aynı zamanda Amerika Birleşik Devletleri'nin topladığı vergilerin yaklaşık %90'ı yine aile şirketlerindendir. Kore'de faaliyet gösteren; Samsung, Hyundai, Daewoo gibi sektöründe dünya lideri sayılabilecek firmalar kurucuları ve diğer aile bireyleri tarafından yönetilen birer aile şirketidir. Bu firmaların toplam yıllık gelirleri 35 milyar ABD Doları'ını aşmaktadır (Lin, 2009).

Almanya'da aile şirketleri, tüm şirketlerin yaklaşık % 60'ını, GSMH'nın yaklaşık % 55'ini ve özel istihdamın % 58'ini oluşturur. İspanya'da aile işletmelerinin önemi daha da güçlüdür. 1,5 milyondan fazla aile şirketi, GSMH'nın yaklaşık % 60-65'ini, özel istihdamın % 80'den fazlasını sağlamaktadır. Almanya ve İspanya'da faaliyet gösteren aile şirketlerinin %15'inden azı üçüncü kuşak tarafından yönetilmektedir. İki ülke için de ekonomideki yeri büyük olan aile şirketlerinin nesilden nesile sürdürülebilirliğinin sağlanması önemli bir gerekliliktir. (Jaskiewicz ve diğ., 2005).

Bugün aile şirketleri, bir örgütlenme biçimi olarak Çin ekonomisinin önemli bir bileşeni haline gelmiştir ve ekonominin büyümesini teşvik eden kritik bir rol oynamaktadır (Lin, 2009). Çin'de faaliyet gösteren aile şirketleri incelendiğinde yine ekonominin büyük bölümünü oluşturan işletmelerin ikinci ve üçüncü nesle devamı için aile şirketlerinde liderlik çalışmalarının yapılması gerektiği görülmüştür (Zhang, 2010).

Bir Güneydoğu Asya ülkesi olan Filipinler'de aile şirketlernin geçmişi 1800'lü yılların ortalarına dayanmaktadır. Ancak günümüzde yalnızca birkaçı faaliyetini sürdürmektedir. Bölgenin uzun yıllar İspanya, Çin ve Amerika birleşik Devletleri etkisinde kalması aile şirketlerinin yapısını da aynı şekilde etkilemiştir (Santiago, 2000).

Türkiye'de egemen sivil toplum iş yapısı aile şirketleridir. Büyük holdingler bile içinde önemli görevlere sahip aile bireyleri tarafından yönetilmektedir. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın yaptığı bir araştırmaya göre bu tür şirketler ve bunlara bağlı kuruluşlar Türkiye genelinde %75 orana sahiptir (Tatoğlu ve diğ., 2008).

Ülkemizde faaliyet gösteren en eski aile şirketlerini sıralarsak (Url-14):

1. Hacı Bekir Kuruluş: 1777 Sektör: Şekerleme
2. Hatemoğlu Kuruluş: 1826 Sektör: Hazır Giyim
3. İskender Kuruluş: 1860 Sektör: Gıda
4. Kurukahveci Mehmet Efendi Kuruluş: 1871 Sektör: Gıda
5. Komili Kuruluş: 1878 Sektör: Temizlik Ürünleri
6. Çukurova Sanayi Kuruluş: 1888 Sektör: Tekstil
7. Tuzcuoğlu Nakliyat Kuruluş: 1893 Sektör: Nakliye
8. Arkas Denizcilik Kuruluş: 1902 Sektör: Denizcilik
9. Broderi Narin Kuruluş: 1917 Sektör: Tekstil
10. E.R. Roditi ve Halefleri Kuruluş: 1923 Sektör: İthalat - İhracat

Bu şirketlerden başka ilk akla gelenler; Doluca Şarapçılık (1926), Evyap Sabun (1927), Koska Şekerleme (1931), Şen Şapka/Vakko (1934) ve STFA (1938) gelmektedir.

Aile işletmeleri 20. yüzyılın ikinci yarısında dünya ekonomisinde önem kazanan örgütler olarak görülmektedir. Özellikle işletmecilik eğitimi veren üniversitelerin sayısındaki artış, girişimcilik konusuna duyulan ilginin artmasına neden olmuş ve sonuçta da girişimcilik uygulamalarının en önemli konularından birisini oluşturan aile işletmeleri konusu yükselen değer haline gelmiştir. Gerek ülkemizde gerekse tüm dünyada, aile işletmelerinin sayısal durumu, konunun akademik olarak da incelenmesini zorunlu hale getirmiş ve sonuçta bu alanı incelemek isteyen akademisyen, uzman ve hatta üniversitelerdeki "aile işletmeleri programlarının" sayısında önemli artışlar gözlenmiştir (Güney, 2007).

Dünyada ve Türkiye'de, kamu dışındaki işletmelrin büyük bir bölümü aile işletmesidir. Aile işletmelerinin genel olarak hizmet sektöründe daha başarılı oldukarı görülmektedir (Erdoğmuş, 2004). Tüm dünya ekonomisinde bu denli önemli olan aile şirketlerinin ömürleri ne yazık ki kısa olmaktadır. Yaşama süreleri açısından aile şirketleri ile ilgili dünya genelindeki istatistiklere bakıldığında, Türkiye ile paralellik arz ettiği ve ortalama 20-25 yıl civarında olduğu görülmektedir.

2.2 Aile Şirketlerinin Temel Karakteristik Özellikleri

Aile şirketleri belirli bir standarda ya da kurallara sığdırılmayacak kadar değişken yapıdadır. Diğer bir deyişle, ne kadar aile şirketi varsa, o kadar farklı modelden söz

edilebilir. Ancak aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran ve onları aile şirketi olarak adlandırmamızı sağlayan temel karakteristikler bulunmaktadır.

- Ailenin ismi ile şirketin ismi ve prestiji bağlantılıdır, şirketin iş hayatında yükselen konumu, ailenin de toplumdaki statüsünün yükselmesini sağlar. Böylece, soyadı aile bireylerinin prestijini belirlemede önemli rol oynar. Kısaca, "şirketin itibarı, eşittir ailenin itibarı" olarak düşünülür.
- Aile şirketlerinde genel olarak girişimci aile üyeleri, işin pratiğinden geldiklerinden işi çok iyi bilir, üretim ve ticarette başarılıdırlar. Ancak genellikle yeterli eğitim olanaklarına sahip olamadıkları için modern yönetim yaklaşımlarından uzaktırlar.
- Aile şirketleri, en belirleyici karakteristik olarak mevcut alışkanlık ve uygulamalarını terk etmede genellikle zorlanan, değişime direnç gösteren, yeniden yapılanma ve özellikle kurumsallaşma ihtiyacı önde olan yapılardır.
- Aile prestijini korumak için "özveride sınır tanımama" eğilimi en üst düzeydedir. Örneğin, kriz dönemlerinde ortak mülkiyetli şirketler, ellerindeki atıl değerleri paraya dönüştürerek büyüme için yatırım yapmada geç kalabilirken; iyi yönetilen aile şirketleri, kısa zamanda durağan değerleri elden çıkarma becerisi gösterebilir, sektörlerinde hızla büyüyebilirler.

  Yani, aile bireyleri tarafından kurulan bu şirketler, kapalı yapılar oldukları için, finansal darboğaza düştüklerinde aile dışından yardım almayı tercih etmezler ve şirkete ilişkin bilgilerin aile dışına çıkmasını istemezler.
- Bu tür şirketlerde güvenilir olmak her şeyin önünde geldiği için idari personel aileden seçilir. Bu nedenle çalışanlar yerleştirilirken aile bireylerine öncelik verilir.
- Şirket politikası çoğunlukla aile menfaatleriyle uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması maksadıyla kurulan aile şirketleri, ailenin değer ve inançlarından etkilenir. Dolayısıyla şirketin geleceğe dönük faaliyet yatırımlarına ilişkin politikalar, ailenin mevcut standartlarını ve yapısını olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde belirlenir.
- Şirket kültürünü, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, sahip oldukları değer yargılarının ve genel kültürlerinin bir yansıması oluşturur. Genel olarak firmanın vizyon ve misyonunun, iş sahibi aile kültüründen önemli ölçüde etkilendiği ve onun tesirinde kaldığı görülür.

- Aile bağları, çalışanların belirlenmesinde diğer etkenlerin yanında önceliklidir. Şirket sahibinin ailede yakınlık duyduğu kişiler, genellikle iş hayatında da tepe yöneticilere yakındır.
- Roller ve beklentilerin iç içe geçtiği görülür. Genel olarak aile şirketlerinde, aile (yasal eş, çocuk, kuzen, amca, kardeş vb.), girişimci (sermayedar) ve çalışanlar (profesyonel yönetici, iş gören, danışman vb.) olarak üç temel rol biçimi olduğu söylenebilir. Örneğin; aile üyeleri, şirketi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası ve isteklerini karşılayabilmelerine imkan sağlayan bir finansman aracı olarak görürken; profesyonel yöneticiler, işletmeyi gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algılayıp, kariyerleri için gerekli olduğunu düşünürler. Girişimciler ise şirketi, adaletli geri dönüşümü sağlayan bir yatırım aracı olarak görme eğilimindedir. Dolayısıyla bu üç rolün beklentilerindeki farklılıklar nedeniyle, ortak amaç üzerinde bütünlük sağlanamaz.
- Aile bağlarından kaynaklanan "duygusallık" ve iş ilişkilerinden kaynaklanan "mantıklı davranma" zaman zaman birbirleriyle çelişir. Aile şirketlerinde, aile üyelerine yönelik doğal bir koruma söz konusu olabilir.
- Formal bir organizasyon yapısı yoktur; ilişkiler doğal organizasyon anlayışına dayanır. Aile şirketlerinde, genellikle yetki ve sorumluluk sınırını aile bağları (kan bağı, yaş vs. gibi nitelikler) belirler. Dolayısıyla formal bir organizasyon şeması yoktur, görev tanımları yapılmamıştır. Çalışanlar ile aile üyeleri ve aile üyelerinin birbirleri arasındaki yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa ve eksiklik söz konusudur ve sınırları belli değildir. Kimin hangi işten, ne derecede sorumlu olduğu, hangi kararlarda yetkili olduğu açık bir şekilde tanımlanmamıştır.
- Kararlar çoğunlukla merkezileştirilmiştir ve şirket sahibi (patron) tarafından alınır. Çalışanların fikirlerine önem verilmez. Dolayısıyla örgüt yapısı da tam olarak netleşmez. Bunun bir sonucu olarak, şirket sahibi şirketin hemen hemen tüm fonksiyonlarıyla ilgilenir ve bütün yetki ve sorumlulukları üzerinde toplar. Bu yüzden bütün yük bir kişinin (şirket kurucusu) üzerindedir. Şirket kurucusu, "ben olmazsam işler yürümez" düşüncesine sahiptir ve buna iyice inanır. Genellikle tatil yapmaz; diğer aile üyelerinin ve hatta tüm çalışanların yapmasına da hoş gözle bakmaz.

- Profesyonelleşme, ancak işletme büyüklüğü ve işin hacmi ailenin sınırını aştığında gündeme gelir. Ancak bu durumda bile tam bir profesyonel yaklaşım sergilenmez. İşletme belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra aile dışından personel istihdamı gündeme gelir. Böyle bir durumda da, idari personel genellikle aileden, akrabalardan ve aileye yakın kişilerden, uzak akrabalar, tanıdıklar ve komşuların çocukları istihdam edilir. Çünkü bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri var iken, aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede tanıma ve tanınma ön plana çıkar; genellikle de aile üyelerine ve yakınlarına öncelik tanınır. Bu kişilerin işin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadıkları dikkate alınmaz; değerlendirme, bu kişilerin şirket sahipleriyle ilişkileri, hal ve tavırlarına (örneğin; saygılı, sadık, işe erken geliyor, v.b. kriterler) göre yapılır.
- Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması söz konusu değildir. Yönetici aile üyesi ise olumsuz sonuçlara yol açan hata yapsa dahi, ceza vermek mümkün olmamaktadır. Örneğin, işten çıkarılmaz. Halbuki aynı hatayı ücretli çalışan bir profesyonel yapsa, belki de cezası işten atılmak olacaktır. Aynı şekilde ödüllendirmeye yönelik bir uygulama da söz konusu değildir.
- Genellikle ataerkil (otokratik) bir yönetim anlayışı hakimdir. Aile büyüğünün, kararların alınmasında ve uygulama yönteminin belirlenmesinde oldukça önemli bir rolü üstlendiği görülür. Çoğu kez diğer aile üyelerinin, kurucunun (patron/baba) fikrine karşı bir öneri ileri sürmeleri, aile büyüğüne saygısızlık olarak değerlendirilir.
- Aile üyelerinin istihdamı ve terfisinde, Türk kültürünün de etkisiyle "yaş" ve "cinsiyet" belirleyici unsurdur. Türk aile şirketlerinde, aile bireylerinin işyerinde çalışmaları söz konusu olduğunda, erkek çocuklarının istihdam edilme ihtimalinin, kız çocuklarına oranla daha yüksek olduğu veya daha kolay üst kademelere terfi ettikleri görülür. Bir başka ifadeyle, eşlerin ya da kız çocukların (şayet varsa) ortaklıkları, genellikle kağıt üzerindedir ya da kadınlar işletmede pasif görevleri icra ederler.
- İş gücü devir oranı yüksektir. Çalışanlar ve sahipler arasında "biz" ve "onlar" ayrımı söz konusudur. Şirket sahipleri genellikle kendilerini aşan yöneticilerle

çalışmakta zorlanırlar. Raporlara, eğitime, kısaca işin tüm bileşenlerine yeterince duyarlı olmayıp, sadece üretim ve satıştan zevk aldıklarından, sistemin bütününü görmekte zorlanırlar. Bu zorluğu aşarak rapor üzerinden hakimiyet kuramadıklarından, kendilerince kilit birimlere aileden birini getirme gereği duyarlar. Bu anlayış ise sık sık personel değişimine sebep olur.

Görüleceği üzere, yukarıdaki özelliklerin odak noktasında şirketin önemli bir kısmının yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin veya aile büyüğünün egemen olması yatmaktadır.

2.3 Aile İşletmelerinin Avantajları (Güçlü Yönleri) ve Dezavantajları (Zayıf Yönleri) Nelerdir?

Sürekli değişimin yaşandığı ve yoğun bir rekabetin hüküm sürdüğü günümüz iş dünyasında, aile şirketlerinin başarılı olması, bir taraftan sahip oldukları avantajlarını geliştirirken, diğer taraftan da varolan dezavantajlarını en aza indirmeye çalışarak, verimliliklerini artırabilmelerine ve şirketlerinde gerçekleştirecekleri yeniden yapılanma çalışmalarının etkinliğine bağlıdır.

Kendine özgü karakteristikleri bulunan aile şirketlerinin, aile şirketi olmayan şirketlerle kıyaslandığında bazı avantaj ve dezavantajları birlikte taşıdığı görülmektedir (Karpuzoğlu, 2004).

2.3.1 Aile işletmelerinin avantajları (güçlü yönleri)

2.3.1.1 Tanınmış aile ünvanının sağladığı imkanlar

Ailenin sahip olduğu tanınmışlık düzeyi, şirketin çevre tarafından kabulünü kolaylaştıran, şirkete para ve zaman tasarrufu sağlayan bir durumdur (Akdoğan, 2000). Şirkete kredi sağlama, girdi temini, satış ve reklam gibi faaliyetlerde tanınmış bir unvan, önemli sayılabilecek üstünlükler arasındadır. Tanınmış bir unvan bu bağlamda rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaj ve güç sağlar gibi, aynı zamanda yetenekli ve yetkin iş gücü bulma konusunda avantaj sağladığı söylenebilir (Karpuzoğlu, 2004). Bu durum, aile şirketinin yönetiminde katılımcı ve demokratik ortamlar sağlamaktan hoşlanan aile şirketi yöneticilerini rahatlatabilir (Arslan, 2006).

2.3.1.2 Ailenin özverisi

Ailenin özverisi bazı işletmelerde avantaj, bazılarında ise dezavantaj teşkil eder. Aile özveride bulunarak, işletmeye ciddi mali kaynaklar sağlar. Hem kuruluş, hem de gelişme dönemlerinde aile bireyleri sermaye ihtiyaçlarını büyük ölçüde kar payını en aza indirerek ve kişisel katkılarla işletmeye kaynak sağlarlar (Ateş, 2005). Ailenin, şirketin yasal sorumluluğunun ötesinde işletmeye karşı bir de onursal sorumluluğu vardır. Ailenin onuru ile işletmenin başarısı özdeştir. Aile şirketlerinde kriz anında yalnız finansal destek değil, yönetsel destek de verilir. Aile şirketinin diğer şirketlerden yönetsel destek sağlaması sıklıkla görülen bir uygulamadır (Günel, 2005).

2.3.1.3 Çalışanların sadakati

Çalışanların aile ile ilişkisi, işletmenin iç dinamikleri için çok yararlıdır. Kurucu ve ailesinin çalışanlarla yakın ilişkide olması kadroya güven vermektedir. Aile şirketlerinde patron ile çalışanlar arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden daha sıcaktır (Ateş, 2005). İş görenler, aile şirketlerinde daha güvenli çalışmakta, daha yaratıcı olmakta, yeni düşüncelere daha açık olup, daha fazla risk almaktadır (Günel, 2005).

Aile şirketlerinin istihdam politikası büyük işletmelerden farklıdır. Uzun dönem istihdam, aile şirketlerine özgü karakteristiklerden biri olarak sayılabilir.

Sorumluluğunu bilerek çalışanın, işletmeye yarar sağlayanın, tüm çalışma yaşamını o firmada geçireceğine emin olması halinde, şirketlerini sahiplenirler ve kendilerini bir aile ortamı içerisinde hissederler. Bu da aile işletmelerinde çalışanların sadakatini arttırır ve başarıya götürür.

Bu tür şirketlerde çalışanlara, özellikle işçilere daha çok güven verilmekte, herhangi bir kriz anında işçi çıkarma en son başvurulması gereken bir yöntem olarak görülmektedir (Akdoğan, 2000).

2.3.1.4 Aile kültürü

Aile şirketlerinde ne tür bir liderliğin hüküm süreceği diğer şirketlere göre daha nettir. Etkili bir planlama ile herkes yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilir ve bu pozisyon için çekişme yaşanmaz (Ateş, 2005). Aile ruhu, şirketteki egemen değerleri, tutumları ve standartları belirlerken aile üyelerinin ifade ettiği değerler personel için ortak bir amaç

yaratır, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur. Öte yandan, daha az bürokrasi karar verme sürecini hızlandırmakta ve daha etkili kılmakta, üst yönetime ulaşmak daha kolay olmaktadır.

Bu özellik, aile işletmelerinde uzun dönemde büyük kazanç sağlar. Kurumsallaşan firmalar büyüdükçe bürokratik engeller artmakta ve karar verme süreci zayıflamaktadır. Aile şirketlerinde bürokrasi daha az olduğu için değişen çevre koşullarına ayak uydurmak da daha kolay olur. Yeni iş imkanları, yeni ürünler ve yeni fırsatlar daha etkili değerlendirilebilir. Bu da aile şirketlerine dinamizm kazandırır (Günel, 2005).

2.3.1.5 Uzmanlık

Aile üyelerinin sahip olduğu uzmanlık aile şirketlerine üstünlük sağlayan bir unsurdur. Aile üyeleri çok küçük yaşlardan itibaren iş ortamının içindedirler. İşin niteliğine uygun aile üyeleri mevcut ise bu kişiler başkalarının emrinde çalışmaktansa ailenin sahip olduğu bir firmada çalışmakla daha yüksek tempoda görevlerini yaparlar. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili bilgilere sahip olurlar. İşe ve işletmeye karşı uyum sorunu yaşamazlar. Bu deneyim ve uzmanlık aile üyelerini işe sonradan giren yöneticiler karşısında daha üstün duruma getirir. Genç aile üyeleri kısa zamanda yönetim basamaklarına tırmanabilmektedir (Günel, 2005).

2.3.1.6 Finansal kaynak temininde kolaylık

Ülkemiz gibi sermayenin yetersiz olduğu ve sermaye piyasasının tam anlamıyla gelişmediği ülkeler için bu üstünlük büyük önem taşımaktadır (Ateş, 2005). Sermaye temin etmede aile şirketleri kendi ortaklarından sermaye artırımlarına gidilmesini önererek başka türlü elde edilmesi güç olan finansal kaynaklara sahip olabilmektedir. Aile şirketlerinde finansal kaynaklar, gerek kuruluşlarında, gerekse sonraki dönemlerde oran itibariyle büyük ölçüde aile fonlarından sağlanarak temin edilme yoluna gidilmektedir (Günel, 2005).

2.3.1.7 Bağımsızlık ve kendi geleceğini denetleme

Zamanlarının neredeyse tamamını işlerine ayırsalar ve ailenin tüm malvarlığını şirket için kullansalar dahi girişimciler, kendi kararlarını kendilerinin vermeleri ve başkaları için değil kendileri için çalışmalarını bir üstünlük olarak görmektedirler. Özellikle, başkaları tarafından denetlenmeme ve işleri kendi bildikleri gibi yapma, bir tür özgürlük olarak değerlendirilmektedir (Günel, 2005).

2.3.1.8 Yönetimde istikrar ve devamlılık

Rekabet eksenli günümüz ekonomik ortamında, strateji, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve şirketin sürekli olarak çevreye adaptasyonunu ya da çevre ile uyuşumunu sağlayarak ortaya çıkan değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır (Eren, 1990).

Şirket yönetiminde, istikrarlı ve amaçlara göre iyi bir şekilde tespit edilmiş politikalar, bir canlı gibi onun yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alan faktörlerdir. Rekabete dayanan bugünkü ekonomik ortamda strateji-politika, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve şirketin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyuşum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araçtır.

Şirketin yaşama ve gelişime gücünü hayati bir biçimde etkileyen, işletme stratejisi ve politikalarında istikrarın, sürekliliğin sağlanması aile şirketlerinin gerek kamu, gerekse diğer şirketler karşısında sahip oldukları önemli bir üstünlüktür (Ateş, 2005).

Aile şirketlerinde sermayenin büyük bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararlar daha kısa zamanda alınabilmektedir.

Aile olmanın avantajlarından yararlanılarak düşünceler daha özgürce söylenebilir. Dolayısıyla şirketin ve kişilerin hedefleri gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleşebilir. Ayrıca, girişimci ve diğer aile bireyleri çocuklarının iyi bir öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda yetişmelerini arzu ederken, aynı zamanda çalışanlarının kalitesini de artırarak örgüt verimliliğinin yükselmesine katkıda bulunabilirler. Aile şirketleri birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanabilir. İşin yürütülmesi sırasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlar (aile bireyleri) birbirlerine yardımcı olabilir, eksikleri kapatabilirler ve yapılması gerekenleri söze dökmeden yapabilirler (Günel, 2005).

2.3.1.9 Hızlı Karar Alma

Aile şirketlerinde, sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararlar daha kısa zamanda alınabilmektedir (Ateş, 2005). Ayrıca, kararların alınmasında aile ortamının getirdiği özgürlük nedeniyle düşünceler daha kolay açıklanabilmektedir. Girişimci ve aile fertlerinin benimsedikleri fikirleri uygulamak için çok fazla kişiye danışılmasına ve çok fazla imzaya ihtiyaç duyulmamaktadır (Karpuzoğlu, 2004). Kısaca; aile şirketlerinde kararlar genelde tek kişi tarafından alındığı

için, aşırı ve hantal kurumsallaşmış şirketlere göre çok daha hızlı bir karar alma süreci söz konusudur; komitelerle, toplantılara vakit kaybedilmemektedir.

2.3.1.10 Şirkette yaratılan know-how'un gizliliği

Know-how: bir firmanın, üretim teknolojisi veya işletme yönetimiyle ilgili olarak sahip olduğu bilgi ve becerilere verilen isimdir. Kısaca nasıl yapılacağını bilmektir.

Teknolojide iki türlü gelişim söz konusudur. İlki; yenilik (innovation) kökenli, büyük sıçramalardır ki; batı toplumları bu tür teknolojik gelişimi savunmuşlar ve bu yöntemle teknolojik sıçramalar yapmışlardır. İkincisi ise adım adım gelişme şeklinde olup doğu toplumları, özellikle de Japonya, adım adım gelişmeyi ve şirket içinde geliştirilen know-how'u esas almıştır. Buna göre; şirket üretimini yaparken kendine has bir know-how üretir ve bu bilgiler kullanıldığı zaman daha büyük gelişmelere kaynak teşkil ederler. Japonya'da bu tür teknolojik gelişime kaizen tipi ilerleme denmektedir (Uluyol, 2004). Aile şirketlerinde, aile fertleri işi yaşayarak öğrenmekte ve birikimlerini bir kuşaktan diğerine aktarmaktadır (Alayoğlu, 2003).

Aile şirketlerinde, şirket içinde geliştirilen know-how son derece önemlidir; aile şirketleri devam ettiği sürece bu know-how ailede kalmakta ve ailenin sırrı olmaktadır. Şirkette oluşan bu bilgi birikiminin korunması da aile şirketlerinin rekabet gücünü artırmaktadır (İlter, 2001).

Bilgi birikimi, teknik alanda olabileceği gibi yönetim ve organize etme ile ilgili süreçlerle ilişkilendirilebilir. Aile şirketlerinde bu birikim nesilden nesile daha rahat aktarılabilir.

2.3.1.11 Aile şirketlerinin ülkelerine olan bağlılıkları

Aile şirketleri, ekonomik konjonktürün kötü olduğu dönemlerde bile yatırımlardan vazgeçmemekte, daha yeni ve daha çok iş yaratma imkanlarını zorlamaktadır (Akdoğan, 2000). Bir bölümde iş yavaşlamış bile olsa, orada çalışanları başka bölümlere kaydırmakta, çalışanlara ek işler verip, ücretlerini karşılamaya çalışmaktadırlar. Böylece ülkelerinin de ekonomik darboğazı geçmesine büyük katkı sağlarlar.

2.3.2 Aile şirketlerinin dezavantajları (zayıf yönleri)

2.3.2.1 Nepotizm (Akraba kayırma)

Nepotizm, Latince nepot kökeninden "yeğen" sözcüğünün türevi olup, verasetin yakın akrabalara devri anlamına gelmektedir.

Aile şirketlerinde ailelerin öncelikleri, çoğunlukla işletmecilik kurallarının önüne geçer. Özellikle sahip-yöneticiler, yeteneklerini ya da katkılarını dikkate almaksızın aile bireylerini ya da akrabaları işe almakta ve onların zayıf noktalarını göz ardı etmektedir. Pek çok aile şirketi, kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte, personel seçim ve değerleme değişkenlerini kullanmamaktadır. Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur. Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olduğunda, çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşünmektedir. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği ise, iş doyumunu, güdülenmeyi ve performansı etkiler. Özellikle, aile dışındaki yöneticilerden yüksek performans bekleyen aile şirketlerinde, ücret sisteminin aile üyelerini kayıracak şekilde olması, yöneticilerin işletmeden kopmasına neden olmaktadır (Günel, 2005).

2.3.2.2 Aile bireyleri arasında doğabilecek rekabet

Günün büyük bir bölümünde hep birlikte olan aile fertleri arasında, iş dışında aile içi anlaşmazlıkların çıkması mümkündür. Şirket yönetiminde görev alan aile fertleri arasında, iş haricinde ortaya çıkabilecek bu anlaşmazlıkların işe yansıması halinde bu durum şirketi olumsuz etkileyecektir. Diğer yandan şirkette çalışmıyor olsalar da, aile üyesi olan kadınlar arası rekabet aile şirketleri için -kurumsallaşmayı başaramazlar ise- büyük bir tehlikedir. Dağılan aile şirketlerine ilişkin yapılan araştırmalar, ortaklığın bozulmasına neden olan faktörler sıralamasında, bizzat işin içinde yer alsın veya almasın, eşlerin önemli bir yer tuttuğunu ortaya koymuştur (Fındıkçı, 2008).

Şirket yönetiminde görev alan aile bireyleri arasında birtakım özel nedenlerle aile içi anlamazlıkların işletme yönetimine de yansıma durumu karşısında şirket olumsuz etkilenebilecektir. Aile şirketlerinin en güçlü yanı olan ahenk ve uyum bozulabilir ve ailenin üyeleri arasındaki rekabet, işletmenin geleceğini tehlikeye sokabilir. Aile şirketinin başındaki aile üyelerinin birbiri ile yarışması, güç ve kontrol kavgaları, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik, rekabete neden olan başlıca konulardır. Bu konuda aile içi anlaşmazlıkların kısa zamanda çözümlenerek şirket yönetimine zarar vermesi önlenmelidir (Günel, 2005).

2.3.2.3 Tutuculuk

Günümüzde gelişmiş ülkeler bu başarılarını büyük ölçüde yenilikler peşinde koşan, yeni buluş ve icatlarla, teknolojilerle gerçekleştiren, dinamik kuruluşlara borçludurlar.

Genellikle mal sahibi yöneticiler, profesyonel yöneticilere göre yeniliklere kapalı, çekingen ve tutucu olmaktadırlar. Aile şirketinin başında bulunan mal sahibi yöneticiler, işletmelerinin hızlı ve sürekli büyümesini sağlayacak kararlar almakta daha az cesurdurlar.

Aile şirketlerinde zamanla değişime ve yeniliğe direnç gelişir. Uzun yıllardan beri şirketi yöneten aile üyeleri değişimden ve risk almaktan korku duyarlar (Günel, 2005). Ailenin geleneksel ve tutucu tavrı işletmeyi etkiler ve birçok fırsat değerlendirilemez. Aile şirketi olmanın avantajları arasında sayılan esneklik ve hızlı karar alma yetisi yıllar içinde tutucu (conservatizm) ve mevcut durumu koruyucu (statükocu) olma dezavantajına dönüşebilir (Arslan, 2006).

Profesyonel yöneticinin bulunmadığı veya sayıca az olduğu aile şirketlerinde tutuculuk nedeni ile profesyonel yöneticilerin bulunduğu kurumlardaki gibi hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için gereken kararların alındığı, yeni buluşlar ve bilimsel araştırmaların takip edildiği, yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısının kurulduğu bir şirketin var olması zorlaşmaktadır (Karpuzoğlu, 2004).

2.3.2.4 Merkeziyetçi yönetim

İnsanoğlu, yaratılışı gereği sınır tanımaz isteklere sahiptir. Ancak, insanoğlunun bu sınır tanımaz isteklerinden en belli başlıları, iktidar ve şan kazanmaktır. Makul ölçüde bir refah seviyesi sağlama alındığında, bireyler de toplumlar da servetten ziyade iktidar peşinde koşarlar. Bu gerçek, tarih boyunca çeşitli biçimlerde kendini göstermiştir ve günümüzde tüm iktidar biçimlerinin kaynağı olarak iktisadi iktidar ele alınmaktadır. İktidar aşkı, her yerde ve her zaman insan soyunun en güçlü güdülerinden birisi olmuştur (Arslan, 2006).

Merkezcil bir örgüt yapısına sahip olma, otoritenin belli bir grup elinde toplanmasıdır. Ancak, tüm karar mekanizmasının tek elde toplandığı bir sistem şirketin büyümesiyle birlikte etkinliğini kaybeder fakat kurucular, alıştıkları düzenden ve kontrol edebilme isteğinden vazgeçemeyebilirler. Aile şirketlerinde başta kurucu olmak üzere tepe yönetimdeki aile üyeleri yetki devrine olumlu bakmazlar. Yetki devri prestij ve güç kaybı olarak değerlendirilir. Şirket sahiplerinin yetki ve sorumluluk devrine inanmalarına rağmen, çoğunluğunun uygulamada bunu yapmadıkları; sadece sorumluluğu devredip yetki devrinden kaçındıkları görülmektedir.

Başta girişimci olmak üzere tepe yönetimdeki aile büyükleri merkeziyetçi bir yönetim

tarzına sahiplerse, bir başka deyişle, yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa yeni neslin gelişimi yavaş olabilmektedir. Ayrıca, karar alma sorumlulukları olmadığı için isabetsiz karar alma veya kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlarla karşılaşılma olasılığı gündeme gelmektedir (Günel, 2005).

2.3.2.5 Rol çatışması

Çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşam alanları arasındaki ilişki toplumbilim yazınında geleneksel olarak "rol" kavramı ile kurulmaktadır. Aile, işyeri,okul gibi toplumsal örgütler içinde yaşayan bireyden beklenen bütün kalıplaşmış görevler rol olarak tanımlanır. Aile içinde anne olma, baba olma, evlat olma gibi statüler açısından değerlendirildiğinde anneden, babadan, evlattan beklenen bütün kalıplaşmış davranışlar rol kapsamının içinde anlamlandırılabilir. Merton (1970)'a göre her toplumsal statü tek değil, bir dizi rolü kapsamaktadır. Örneğin, bir insanın baba, koca, evlat, meslek örgüt üyesi...vb. çok sayıda statüsü olabilir. Bütün bu statülere bağlı roller nedeniyle "rol çatışması" olgusu ortaya çıkmaktadır.

Aile içinde ortaya çıkan rol karmaşası işyerine, işyerinde ortaya çıkan rol karmaşası aileye yansıdığında, aile bireyleri arasında rol çatışması yaşanabilir. Aile bireyleri, eşler, çocuklar, gençler, bir yandan kişiliklerini korumak ve rollerinin gereğini yerine getirmek için çaba harcarken, öte yandan çatışmadan kaçmak için yol ararlar.

Aile şirketlerinde çalışan aile üyesi farklı roller üstlenmektedir. Akraba, işin sahibi ve yönetici...vb. Akraba olarak ailenin birlik ve beraberliğinden, işin sahibi olarak işletmenin karlılığından, yönetici olarak da işletmenin etkililiğinden sorumludur. Farklı sistemlerdeki farklı rolleri birbirinin içine girer ve rol karmaşası yaşanır.

Aile üyelerinin şirket içindeki pozisyonları, onların aile içindeki durumlarını da etkilediği gibi, aile içindeki durumları da işletme içindeki pozisyonlarını etkiler.

Aile şirketlerinin birçoğunda aile üyelerinin kendi aralarında görev tanımı olmaması da bir başka sorun yaratır. Aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmemesi aile üyesi olmayan çalışanlar arasında da belirsizlik yaratır ve işletmeye zarar verir (Günel, 2005).

2.3.2.6 Devretme sorunu

Yönetimin gelecek kuşağa devri, çok sayıda karmaşık sorun doğurması nedeniyle zor olmaktadır. Yüzlerce yıl süren ve en büyük erkek çocuğun yönetimi devralması geleneği

artık sona ermektedir. Yönetimi devralma konusunda aile üyeleri içinde ya da diğer yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Genellikle aile şirketlerinde üst yönetim, şirketin yönetimini aile üyelerinden birine bırakma eğilimindedir. Kuşaklar arası geçiş, aile mirasının evlada devri ve ailede başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Ancak, yönetimin kime bırakılacağı sorunu çoğu aile şirketinde şirketin dağılmasına sebep olur. İki veya daha fazla aday olduğu takdirde aralarında çıkabilecek güç kavgaları şirketi zora sokar. Aile şirketlerinde devretme, kurucunun gelecekte şirketi en iyi yönetebilecek kişiyi belirlemesi, güç ve kontrolünü belirlenen kişiye vermesidir. Yönetici kendini ölümsüz görmemeli, önceden kime devredeceğini belirlemeli ve bu kişinin yetiştirilmesi için bilinçli çaba harcamalıdır. Yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü veya işten ayrılması şirketin yaşamını tehlikeye düşürebilir. Şirketin başına geçmek için potansiyel rekabet ve çatışma ortamı doğabilir. Dolayısıyla, şirketin başıboşluğa itilmesi ve plansızlığın olumsuz sonuçları ile karşılaşması durumuna meydan verebilir. Yeni başkanın uzun zamanda seçilmesinin olumsuz etkileri yanında, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkililiği azaltabilmektedir (Günel, 2005).

2.3.2.7 Yabancı kaynak kullanımı

Ailenin menkul, gayrimenkul ya da nakdinin yetersiz olması veya şirketin borçlanmaya olumsuz bakması halinde şirketin büyüme hızının yavaşlama olasılığı aile şirketlerinin finansman açısından taşıyabilecekleri en ciddi dezavantajdır (Karpuzoğlu, 2004). Aile şirketlerinde, şirket sahipleri yatırımları daima kendi öz varlıkları ile yapma eğilimindedirler. Çünkü; bu özvarlıkların kendileri için en ucuz olduğu görüşündedirler. Oysa finans teorisinin temel mantığına göre dünyada en pahalı sermaye öz sermayedir ve dış kaynak olmadan büyümek mümkün değildir (İlter, 2001). Diğer yandan, borç alınmasına olumlu yaklaşılsa dahi, ailenin mal varlığının az olması sebebiyle borç verilmek istenmemesi veya yüksek maliyetle kredi verilmeye çalışılması gibi bir durum da söz konusudur (Karpuzoğlu, 2004).

2.3.2.8 Aile çıkarları ile şirket çıkarlarının farklı olması

Aile üyeleri ile şirket çıkarları her zaman uyuşmayabilir. Aile çıkarları ile şirket çıkarlarının ayrı ayrı ele alınıp dengelenmemesi ve önceliklerin belirlenmemesi halinde çatışmalar ortaya çıkar, iş tatmini azalır, moralsizlik ve motivasyonsuzluk ile birlikte belirsizlik durumuyla karşılaşılabilir (Alayoğlu, 2003). Aile ve şirket çıkarlarının birbirine

paralellik arz edecek biçimde dengelendirilmesinin hem aile hem de şirketin geleceği için hayati öneme sahip olduğu ileri sürülebilir. Peter Drucker'ın dediği gibi; "Ailenin amacı şirkete hizmet etmek olduğu sürece her ikisinin de sürekliliği sağlanır. Eğer şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz" (Fındıkçı, 2008).

2.3.2.9 Profesyonel yönetici istihdam problemi

Aile şirketleri için yetenekli bir yönetim kadrosu oluşturmak hayli güçtür. Aile şirketlerinde aile ilişkileri baskın bir rol oynar ve aile içi anlaşmazlık ve çatışmalar şirketi doğrudan etkiler. Böyle bir durumun rahat çalışma ortamı oluşturmayacağına inanan yöneticiler de aile şirketlerinden uzak durmaktadırlar. Öte yandan, aile üyelerinin hak etmedikleri durumlarda bile önemli pozisyonlara getirilmeleri ve bu kişilerin kendilerini kabul ettirebilmek için aile dışı yönetici ve çalışanlara ters davranmaları aile şirketlerindeki adalet anlayışını zedeler ve üst kademe görevler genellikle aile üyelerine verildiği için profesyonel yöneticiler, bu şirketlerde çalışmak istemeyebilirler. Oysa ihtiyacı ölçüsünde profesyonel istihdam etmeyen ya da mevcut nitelikli elemanlarını elinde tutamayan aile şirketlerinde tutuculuğun hakim olması olasılığı yüksektir (Alayoğlu, 2003).

Diğer yandan, girişimci yönetici, işi iyi bildiğini anladığı ve yetkisini kullanabilecek düzeydeki profesyonelleri istihdam etmekten kaçınmaktadır. Girişimci şirketteki "tek adam"lığını tehlikeye düşürmek istememektedir, oysa tepe yönetiminin tek adama bağlı olması şirketlerin büyüyememelerinin en önemli sebeplerinden birisidir. Ayrıca, çoğu kez de girişimci profesyonel yöneticinin istediği ücreti çok fazla bulmakta ve ödenecek bu ücretin gereksiz olduğunu düşünmektedir (İlter, 2001). Ancak; profesyonel yöneticinin istihdam edilmemesi şirketin pek çok fırsatı kaçırmasına sebep olmaktadır ve şirket büyümek istiyorsa profesyonel yönetimin desteğini ihmal etmemelidir.

2.4 Aile Şirketlerinde Yönetim

Aile şirketlerinden bahsedildiğinde, genel anlamda aile şirketi kavramına ilave olarak, bu şirketlerin hangi yönetim tarzıyla yönetildikleri ve gelişme evresinin hangi aşamasında yer aldıkları hususları da son derece önemlidir.

"Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi" olarak nitelenen yönetim, kısaca, "başkaları ile birlikte ve onlar vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışmak" olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla yönetim sanatı, "ne tek başına iş yönetimi, ne de yalnızca insanların

yönetilmesi"dir. Bu açıdan yönetim, "işin yönetilmesini esas alarak, insanları işin yapılması için yönlendirme sanatı" şeklinde ifade edilebilir.

Aile şirketlerinin; yeni teknolojilerin, çoğulcu sosyal değerlerin, yoğun rekabetin, global ekonominin; her alanda değişen politikaların ve düzenlemelerin bir sonucu olarak, gittikçe dinamikleşen bir çevre içerisinde rekabet etmeleri; aile şirketi olmanın tipik sorunlarına ek olarak yaşanan yönetim zorluğunu da şiddetlenmektedir.

Aile şirketlerinin gelişim evrelerine bakıldığında, şirketin üçüncü kuşağa geçişinin tohumlarının, girişimcilerin şirketi kurduğu ilk yıllarda atıldığı görülür. Bu dönemde girişimcilerin önünde iki seçenek vardır: Aile Odaklı Yönetim veya İşletme Odaklı Yönetim

Aile odaklı yönetimin hakim olduğu işletmelerde;

- Ailenin ihtiyaçları önceliklidir,
- Ailede sorun teşkil edecek şirket kararlarından kaçınılır,
- Aile mülkiyeti çok sıkı bir şekilde korunur;
- Aile dışındaki yöneticiler sadece yardımcı olarak görülür,
- Yönetim kurulunun tamamı aile üyelerinden oluşur; genellikle bir hukuk müşaviri ya da mali müşavir eşliğinde, gayri resmi olarak toplanılır.

Şirket odaklı yönetimi esas alan işletmelerde ise,

- Şirket normları ve değerleri, aile ihtiyaçlarından önemli ve önceliklidir.
- Şirkette çalışmak isteyen aile fertlerinin, en az diğer yöneticiler kadar iyi olmaları gözetilir.
- Aileden olmayan yöneticilerin şirkette çok önemli bir gücü ve etkisi vardır; bu kişilerin de katılımı ile sürekli ve düzenli olarak resmi toplantılar yapan "Yönetim Kurulu" mevcuttur.
- Süreklilik planı yapılır; varis planı, güvenilir ve sağlam temeller üzerine kurulur.

2.4.1 Aile şirketlerinde yönetim tarzı yaklaşımları ve etkileri

Aile şirketi olsun ya da olmasın herhangi iki şirket arasında bile yönetim tarzlarında farklılıklar bulunmaktadır. Bu durum şirketleri kuran ve yöneten insanlar arasındaki duygu, düşünce, anlayış ve kültür farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla aile şirketleri de, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, kültürlerinin bir yansımasını oluşturur.

Kültürel açıdan Türk toplumunun lider bağımlılığı aile şirketlerinde fazlasıyla görülmektedir. Dolayısıyla liderin tarzı, şirketteki yönetim şeklini direkt olarak etkilemektedir. Bu çerçevede aile şirketlerinde genel olarak üç tür yönetim tarzından söz edilebilir.

- Merkeziyetçi (paternalistic) yönetim: Özellikle birinci nesil aile şirketlerinde daha yaygın görülmektedir. Bu tarz yönetimde şirket politikaları tek yönetici konumunda olan kurucu tarafından belirlenir. Yani şirket sahibi (kurucu/ patron/ lider) çalışanlarını ve diğer aile fertlerini korumaya, ihtiyaçlarını gidermeye çalışır. Ancak kararları tek başına alır ve onlara hemen hemen hiç söz hakkı tanımaz.

  Nihai kararların kurucu tarafından tek başına alındığı bu yönetim şeklinde, şirkette istihdam edilen yöneticilerin tümü ya da önemli bir kısmı aile bireylerinden oluşur. Şirketin profesyoneller tarafından yönetimini sağlayacak bir yapı kurmak bu yönetim tarzında pek mümkün olmaz.
- Katılımcı (participate) yönetim: Bu yönetim tarzında aile değerleri kadar iş değerleri de önemlidir ve esas olan, işe en uygun kişinin istihdam edilmesidir. Böylece şirkette teknik uzmanlığa sahip profesyoneller yer alır. Bu yönetim biçiminde aile bireylerinin yeterli olmadıkları veya uzmanlık gerektiren görevlerde profesyonel kişilerin çalışması, şirketin daha verimli ve etkin olmasını sağlar. Ancak aile üyeleri ile profesyoneller arasında problemler yaşanmaması için yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesi gerekmektedir.
- Profesyonel (aristocratic) yönetim: Profesyonel yönetimde şirket sahipleri ve aile üyelerinin işlerin icrasında yer almamaları öngörülür.

  Şirket yöneticileri aile üyeleri tarafından belirlenir. Yatırım kararları ve genel işletme politikaları gibi şirketin geleceğini ve bütününü ilgilendiren kararlar, patron ve diğer aile üyeleri tarafından sınırları önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde alınır. Bu yönetim tarzında aile üyeliği "lider"liği, profesyoneller ise "yönetici"liği üstlenirler. Bununla birlikte şirketin başarıya ulaşması için şirketin başında bulunanlar liderlik özelliklerinin yanında yöneticilik vasıflarına da sahip olmak zorundadır.

2.5 Aile Şirketlerinde Liderlik

Yönetim, en genel ve yalın bir yaklaşımla, insanlara iş gördürme sanatı olarak bilinir. Yönetici ise bir grup insanı aynı amaçlar etrafında toplayan, koordine eden, çabalarını örgütleyen ve sonuçları denetleyen kişi olarak tarif edilebilir. Lider ise sahip olduğu özel bazı yetenekler ile insanları etkileyen ve amaçlara ulaşma konusunda yüreklendiren kişidir (Fındıkçı, 2008).

Aile şirketlerinde liderlik, aile üyeleri ile profesyonel çalışanları aynı amaç etrafında toplamak, çabalarını koordine etmek, onlara yol açmak, yeri geldiğinde gözü kara biçimde cesur kararlar verebilmek ve aile kadar işi, iş kadar aileyi göz önünde bulundurabilmektir.

Aile şirketlerinde liderlik davranışlarının karizmaya dayanması gerekli ve yararlıdır. Bu karizmaya eklenecek iş bilgisi, pratik deneyim ve iş liderliği lideri farklı kılacaktır. Aile şirketlerindeki liderlerin karizmaya sahip olmamaları ya da bu potansiyellerinin farkında olmamaları durumunda dayanacakları yegane kaynak, aile gücü, iş sahipliği ya da bilinen adıyla patronluk gücüdür. Bu güç tüm aile şirketlerinde bilinen ve kullanılan bir idare biçimidir. Yani aile şirketi liderliği için tek başına patron, yani girişim sahibi olmak yeterli değildir. Tersine salt bu yönü ile öne çıkan girişimci, belli bir süre sonra astları tarafından itici olarak algılanabilmektedir. Dolayısıyla patronun bir özellikler zinciri ile ortaya çıkması gerekli ve önemlidir.

Çin'de faaliyet gösteren aile işletmelerinin önümüzdeki yüzyıl içerisinde sürdürülebilirliği için aile şirketlerinde liderliğin çok öenmli olduğu vurgulanmıştır. Bunun için "Liderlikte Beş Güç" modeli öne sürülmüştür. Bu beş güç; Amaç ve Stratejileri Belirleme, Karizmatik Olma, Etkileyicilik, Doğru Karar Verme Yeteneği, Denetim ve Başarıya Ulaşabilme olarak sıralanır (Zhang, 2010).

Karizmatik iş liderliği, hemen hemen bütün aile üyeleri ve iş sahipleri için önemli bir hedef olarak benimsenmelidir. Özellikle yeni yetişen kuşaklarda bu tür kişilerin belirlenmesi ve kariyer planının buna göre yapılması önemlidir.

Ortalama bir liderin karizmatik olması, öngörülü olması, etkin bir iletişim becerisine sahip olması, sorun çözebilme kabiliyetinin yüksek olması, insanları ikna yeteneğinin özellikle gelişmiş olması gereklidir. Bütün bu özellikler aile şirketi liderliği için de

gereklidir. Ancak aile şirketinde liderlik yapacak kişinin özellikle duygusal anlamda derin olması, insani değerlere duyarlı olması, adalet konusunda çok hassas olması ve yüksek bir başarı güdüsüne de sahip olması büyük önem göstermektedir.

Aile şirketinin tepesinde bulunan liderin salt liderlik özelliğinin ötesinde duygusal anlamda da derin olmasının önemli faydaları vardır. Her şeyden önce aile duygu kökenli bir sosyal yapı olduğundan, bu konudaki derinlik, liderin detaydaki birçok konuyu ve ayrıntıyı görmesini sağlar (Url-6).

Duygusal derinliğin yanında insani değerlere duyarlılık ve adaletli olmak da lider için çok önemlidir. Aile şirketi yöneticisi, bütün kurumda ama özellikle çocukları ya da kardeşleri arasında adaleti yerleştirme durumundadır. Çünkü bu konudaki en küçük zaaf ya da taraflılık gibi bir görüntü, kişilerde güvensizliğe bu ise günün birinde işin bozulmasına kadar sonuçlar doğurabilmektedir.

Liderin belki de en önemli ve ayırıcı özelliği yüksek başarı güdüsüdür. Bir kişilik özelliği olarak yüksek başarı güdüsü, bireyin başarılı olma isteği, başarıya odaklanması, bunun için çok çalışması ve kendinden ödünler verebilmesidir. Lider için yüksek başarı güdüsünün iki anlamı vardır: birincisi kurumun bir yerden bir yere gelmesi, ikincisi ise diğer aile üyelerine örnek olmaları.

Aile şirketleri liderleri ile ilgili yapılan araştırmalar, başarılı liderlerin benzer bazı özelliklere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar üç grupta toplanmaktadır.

- Başarılı aile şirketi liderinin kişilik temel özellikleri
    - İyi bir insan, iyi bir vatandaş, sadık bir kurum çalışanı ve yakınlarına bağlı bir aile üyesi olması,
    - Yüksek başarı güdüsüne sahip olması,
    - Dışadönük kişilik yapısına sahip olması,
    - Kuvvetli bir iletişim becerisine sahip olması,
    - Empati becerisinin gelişmiş olması,
    - Yüksek içsel motivasyona sahip olması,
    - Eksikleri aramaya kendisinden başlaması,
    - Sorun çözme kabiliyetinin gelişmiş olması,
    - Duygusal alanda belirli bir derinliğe sahip olması,
    - Gelişmiş bir ahlak ve engin bir hoşgörü anlayışına sahip olması,
    - Etkileme ve ikna etme gücünün gelişmiş olması,

- Genel zeka ve özellikle hafıza yeteneklerinin gelişmiş olması,
- Fikir alışverişine, istişareye, tartışmaya açık olması, akıl hocası ya da danışmanlara önem vermesi.

- Başarılı aile şirketi liderinin temel alışkanlıkları
  - İş, aile ve sosyal hayatı ile model oluşturması, toplum tarafından hoş görülmeyen alışkanlıklara sahip olmaması,
  - Sürekli ve sistemli olarak kendini geliştirmesi,
  - Aktif bir öğrenen ve bilgi insanı olması,
  - Kendini yönetme alışkanlığına sahip olması, kendini sorgulayabilmesi,
  - Kendisinden daha zeki, çalışkan ve düzenli çalışanları rahatlıkla kabullenebilmesi,
  - Çok soru sorması,
  - Hemen her konuda güçlü transferler yapabilmesi,
  - Genellikle pratikten, çıraklıktan ve işin uygulamasından gelmesi,
  - Zamanı etkin biçimde kullanabilmesi.
- Başarılı aile şirketi liderinin temel çalışma biçimleri
  - Aktif, heyecanlı, pratik ve sonuca yönelik olması,
  - Geleceği tahmin, öngörü ve sezgi gücünün yüksek olması,
  - İş ile yaşamaları,
  - Ticari zihniyetinin gelişmiş olması,
  - Aile üyeleri arasında alışkanlıklara, geleneklere, inanca dayalı güçlü bağlar kurması, sevgi ve saygının kaybedilmemesi,
  - Güçlü bir çalışma alışkanlığının olması,
  - Çalışanların mantıkları kadar duygularına ve sosyal dünyalarına hitap edebilmesi,
  - Kurallı bir çalışma disiplinine sahip olması,
  - Rakiplerini yakından izlemesi, hata ve başarılarından aktif biçimde yaralanması,
  - Aile üyelerini ve özellikle eşlerini işin içine dahil etmemesi,
  - İş bitirici bir özelliğe sahip olması,
  - Profesyonel bakış açısı edinmesi ancak amatör bakış açısını da kaybetmemesi.

3. İNŞAAT SEKTÖRÜ

İnsanoğlunun inşaata ilgisi yıllar boyunca belirgin bir şekilde gelişmiş ve artmıştır. İnşaat konusundaki bilgi ve yetenek arttıkça yapılar giderek büyümüş ve karmaşıklaşmıştır. Günümüzün modern dünyasında, günlük yaşam çok sayıda farklı form ve fonksiyonlardaki çeşitli yapılarla doludur. Binalar, tüneller, otoyollar, boru hatları, barajlar, tersaneler, kanallar, köprüler, hava limanları ve daha birçok yapı insanoğlunun ihtiyacı olan hizmetleri vermektedirler. Buradan yola çıkarak, dünyada insan hayatı var oldukça, onlara hizmet edebilmek için yeni yapıların yapılmasının zorunlu olacağını ve inşaat sektörünün önemini hiçbir zaman kaybetmeyeceğini söyleyebiliriz (Köseokur, 2007).

3.1 İnşaat İşletmeleri

Yaşadığımız son yüzyılda kaynakların uygun kullanımı ekonomik hayatın öncelikli hedefi haline gelmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de kıt olan bu kaynakların verimli bir şekilde kullanılması zorunludur.

Bölgeler arası kalkınmışlık farklılıklarını gidermek, topyekun refahı yakalamak ve gelişen ve büyüyen ülkenin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hükümetler her yıl yatırım bütçesinin ortalama %40-50'sini inşaat sektörü yatırımlarına ayırmaktadır.

İnşaat sektörü, artan refahın ve ekonomik gelişmenin temel bir göstergesi ve aynı zamanda itici gücüdür. Ancak sektörün gelecekteki başarısı şirketlerin ticari, teknolojik ve çevresel açıdan kendini yenileyebilme becerisine bağlıdır (Url-2). İnşaat sektörü büyüklüğünün ve yaygınlığının yanı sıra kar oranı en çok olan sektörlerden biridir. Bu sebeple her yıl sektöre birçok yeni firma katılmaktadır.

Sektörde uzun soluklu firma olabilmenin yolu kurumsallıktan geçmektedir. Ülkemizde firmaların büyük çoğunluğu profesyonelleşemediği yani tek tip inşaat yapan firma haline gelemediği için kurumsallaşamamaktadır. Bunun sonucu olarak da teknolojik ve yapısal bakımdan yeterli hale gelememekte ve yeterince sağlıklı veri oluşturulamamaktadır.

İnşaat sektörü sabit sermaye yatırımlarının yapı ile ilgili faaliyetlerini kapsar. Bu nedenle sektörün hasılası diğer sektörlerde yapılan yatırımların bir fonksiyonudur. Bina ve bina dışı inşaat faaliyetleri olmak üzere iki alt dalı olan sektör, kullandığı girdiler ve yarattığı istihdam açısından en güçlü iktisadi sektörlerden biridir. Sektörün çıktılarının tamamı (yollar, barajlar, limanlar, fabrikalar, ticaret merkezleri, hastaneler, okullar, konutlar v.b.) yatırım malları kategorisine girmektedir. Gelişmiş ülkeler ve Türkiye'nin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkelerde, sektörün yatırım malları üreten en büyük sektör olduğu söylenebilir.

Dünya genelinde, altyapı inşaatları toplam sektör çıktısının %50'sini oluşturmaktadır. Ticari amaçlı konut üretimi ise toplam sektörel çıktının üçte birini oluşturur. Mevcut yapıların bakım-onarımları da sektör çıktısı olarak ele alınır.

İmalat sanayinin tersine, inşaat sektöründe standart bir üründen bahsetmek çok zordur. Ürünlerin, temel girdileri, kullanılan teknoloji, yapım standartları ve son kullanım amaçları bakımından çeşitlilik göstermesi sektörün bir bütün olarak incelenmesini neredeyse imkansız hale getirmektedir. Bununla birlikte sektör ürünlerinin taşınabilme özelliğinin olmaması sebebiyle yapılar sipariş üzerine inşa edilmekte ya da bir başka deyişle önceden satılmaktadır.

Sektör, ekonomideki mevcut faaliyet seviyesinden ve ekonomik dalgalanmalardan kolay etkilenebilecek bir yapıya sahiptir. Hızlı büyüme süreçlerinde inşaat sektörü diğer sektörlere göre daha hızlı bir gelişme gösterirken, ekonominin durgunluğa girdiği dönemlerde olumsuz yönde etkilenen ilk sektör olmaktadır. Ekonominin gereği olan bu dalgalanmalar esnasında hükümetler, inşaat sektörünü düzenleyici olarak kullanmakta; ekonominin çok hızlı bir büyüme sürecine girmesi durumunda inşaat projelerini azaltma veya bu sektörü besleyen fonları kesmekte; ekonominin talep darlığı çektiği veya işsizliğin arttığı dönemlerde ise sektörü canlandırma yoluna gitmektedir.

Sektörün krize girdiği dönemlerde, inşaat malzemesi üreten yan sanayiler uzun süre düşük kapasitelerde çalışmaya zorlanmakta, bu durum da ulusal ekonomiyi özellikle imalat sanayini ve dolayısıyla istihdamı olumsuz yönde etkilemektedir. Böyle bir durumda, imalat sanayinde maliyetler yükselmekte, finansman yükü artabilmekte, yatırımların planlanmasında gecikmeler olmakta ve kuruluşların mali yapıları zayıflamaktadır.

Gelir dağılımdaki bozukluk, inşaat talebini etkileyen bir başka önemli unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle alt gelir grubundan kaynaklanan talep yetersizliği sektörü olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun yanında nüfus ve şehirleşme hızı da inşaat talebini büyük oranda etkileyen faktörler arasındadır (Kanıt, 2005).

İnşaat işletmeleri diğer işletmelerden farklı özelliklere sahiptir. İnşaat üretimi, inşaat yatırımı ve inşaat işletmelerinin özellikleri olarak 3 başlık altında toplanmaktadır.

3.1.1 İnşaat üretiminin özellikleri

İnşaat projeleri dış etkilerden (iklim, topografik özellikler, toprak, enerji, insan vb.) en fazla etkilenen sektördür. İnşaat tipi, yeri ve koşulları her projede değişiklik gösterdiğinden üretim metotları da değişir. Bu nedenle inşaat projelerinde üretim teknolojisi ve süreci seçimi, bu seçimde de optimizasyon gerekir.

- Üretim ve maliyet tahmininde daima risk unsuru vardır.
- Genellikle açıkta üretim yapıldığından üretim yeri dış etkilere maruzdur.
- Üretim yeri işletme merkezinin yanında değildir. Bu husus yönetimin etkinliğini azaltır, risk ve maliyeti artırır.
- İnşaat sanayinde üretim yeri gezici, ürün sabittir.

İnşaat sektöründe üretim, yüklenicinin ihaleyi kazanması ile başlar. İşin tipi ve büyüklüğüne bağlı olarak yüklenicinin kendi içinde kurduğu alt yüklenici sistemleriyle devam eder. Kendi içinde sürekli dinamik bir yapıya sahiptir (Sorguç ve Kuruoğlu, 2001). Genellikle bu tür üretimde işletme için pazar araştırması, pazarlama ve üretim ile finansman gücünü dikkate alan uzun süreli programlar yapılmaz. Ayrıca, üretim süresince, alıcı ile üretici (yüklenici) arasında şahsi ilişki vardır.

İnşaatın satışını etkileyebilmek amacıyla üretici, bu ürünün nitelik, süre ve fiyatında değişiklik yapamaz. Bu hususlar işverenin yetkisindedir. Ayrıca işveren tarafından saptanan süresel koşullar, inşaatta maliyetlerin yükselmesine yol açabilir. En güçlü işveren olan kamu kuruluşlarının politik etkiler nedeniyle uzun vadeli programlar yapmamaları veya yapılanlara uymamaları sonucu ülkede, inşaat programı saydam bir görüntü vermez. Bu nedenle de yapı işletmeleri kapasite ve stoklarını piyasaya göre ayarlayamazlar. İnşaat işletmeleri ellerindeki proje dışında uzun vadeli faaliyet programları yapamazlar (Kuruoğlu, 2010).

İşverenin inşaatı çeşitli yüklenicilere bölerek yaptırması, kendilerini bizzat seçmesi, koordine etmesi ve her türlü karar yetkisini kendinde tutması sonucu işin yürütülmesi daha da zorlaşır. Burada, üretimin zaman zaman kesilmesi olasılığı, durup yeniden başlayan üretimin doğurduğu alışkanlık kayıpları nedeniyle, maliyet artışları olasılığını doğurur.

Formal uygulama yerine, gayri resmi (informal) ilişkiler gelişir. İnşaat sürecinde daima belirsizlikler vardır. Üretim faktörleri, insan ve makinenin üretkenliği için insan kalitesi, işyeri ve çalışma koşulları, iklim vb. unsurlar dikkate alınarak her proje için yeniden tahmin yapılır. Değişik tecrübe ve tahminler nedeniyle, teklif fiyatlarında ortaya çıkan farklar, mal sahibi tarafından hazırlanan proje ve şartnamelerdeki belirsizliklere göre artar. Yapı işletmelerinin uzun vadeli kesin üretim programı yapmamaları ve ileriye dönük üretim miktarlarını saptayamamaları nedeniyle, geçmiş yıllardaki tecrübelere göre genel giderlerin, beklenen yıllık ciro oranlarına dağıtımı olanaksızdır. Genellikle birim fiyat esasına göre yapılan ihalelerde kesin hesap işlemi uzun sürdüğünden, yüklenicinin kesin teminatı da uzun süre bağlı kalır.

İhale teklifindeki tahmini maliyet, çeşitli açılardan ve değişik koşullarda edinilen tecrübeye dayanılarak saptanır.

İnşaat sektöründe, imalat sektöründe olduğu gibi alıcı fiyat ve kaliteyi bir arada görerek seçim yapamaz. Kalite her işveren tarafından kendi şartnamesinde belirlenir. Fiyat ise teklifler açılana kadar bilinemez. Bu nedenle geleneksel inşaat sektöründe reklam kullanılmaz ve yüklenici, gereksinimi etkilemek olanaklarından yoksundur.

İnşaat sektöründe açık rekabet mekanizması bulunmadığından, yüklenici ancak maliyetteki risk, amortisman vs. unsurlardan fedakarlık ederek indirim yapabilir. Bu ise "uygun fiyat ilkesi" ile çelişir ve bu ilkenin işlevini ortadan kaldırır. İnşaat sektöründe açık rekabetten söz edilemez.

Yüklenicinin her üretim yeri ve konusunun özelliklerini dikkate alarak yapacağı rasyonelleşme sınırlı kalmak zorundadır. Çünkü yüklenici ancak mal sahibi, kredi kuruluşu veya proje mükellifinden sonra devreye girer. Bu nedenle rasyonelleşmede yüklenici önlemlerinin çap ve etkinliğini kendilerinden önce gelenler belirlerler.

İnşaatta ussallaşma, mal sahibi veya proje bürosu tarafından öncelikle tasarım aşamasında yapılmalıdır.

Sürekli çalışan ve şantiyeden şantiyeye gönderilen küçük bir ekibin dışında kalan inşaat işçileri, her projede yeniden işi ve yöntemleri öğrenmek, ekiplere ve yöneticilere alışmak zorundadırlar. Bu nedenle imalat sanayinde fabrikanın üretime başlama aşamasında görülen öğrenme ve alışmanın yarattığı düşük üretim ve yüksek maliyet, inşaat sanayinde her projede ortaya çıkar. Değişik yerlerden gelerek çeşitli nitelikler arz eden bu tür işçiler yüzünden üretkenlik sağlıklı biçimde tahmin edilemez. Diğer yandan kendilerine şantiyede barınacak binalar yapılması gerekir. Bu iş her şantiyede tekrarlanır. Ayrıca genellikle tarımdan gelen bu tür işçilerin mevsim açısından (hasat zamanı vb.) izin istekleri inşaat işyeri gereksinimine uymaz. İnşaat işçisinin ücreti, bireysel üretkenliği dikkate alınarak saptanamaz. Ayrıca, sürekli değişken üretim koşullan, kendisine parça başına ücret ödenmesini zorlaştırır. İnşaat işçisinin büyük çoğunluğu geçici olarak çalışır.

İnşaat proje, program ve şartnamelerinde doğal olarak bulunan belirsizlikler sonucu her şeyi bu evraklar çerçevesinde yeterli detay ve kesinlikle saptama olanaksızlığı, inşaat işlerinin bir kısmının geleneksel olarak işin gereğine göre yoruma ve yapıma açık bulunması, şantiyelerin yer değiştirmesi, uzaklığı ve yeterli detay, kalite ve sıklıkla denetlenememesi, şantiyede düzenlenen resmi toplantı tutanaklarının durum ve sorunları yeterli açıklıkla yansıtmaması sonucu ortaya çıkan haberleşme zorlukları işletmeleri farklı yollara sevk eder. Bu hususlar inşaatta kararların yerinde verilmesi için yeterli görülür. Böylece formal olarak hazırlanmış (prosedür gibi) birçok problem ikinci plana atılmış olur, resmi ilişki ve müesseseler zayıflar. İnşaat bu gayri resmi gelişmenin sürekli baskısı altındadır. Bu gibi nedenlerden dolayı inşaat uygulamasına, gayri resmi ilişkiler hakim olmaktadır.

3.1.2 İnşaat yatırımının özellikleri

İnşaat yatırımlarının toplam yatırımlardaki oranı yüksektir. Bu oranın gelişmekte olan ülkelerde daha da yüksek seviyelere ulaşması ülkelerin yapısından kaynaklanmaktadır. İnşaat sektörünün, imalat sanayine göre yatırım yoğunluğu az, katma değer payı büyüktür. Gelişmekte olan ülkelerde inşaat sektörü lehine daha büyük olacağı beklenen bu fark nedeniyle inşaat, işsizliğin bu ülkelerde hızla artması üzerine, ön plana çıkmış bulunmaktadır.

İnşaat sanayi içe dönük olduğundan geleneksel niteliğe sahiptir. İthal edilen fabrikalarla beraber ülke koşullarına yabancı olarak yerleşen teknoloji, inşaat sanayinde pek yaygın değildir. Bununla beraber, gelişmekte olan ülkelerin içinde bulundukları ortam, uygun bir teknolojinin inşaatta geliştirilmesine imkan vermemektedir. Bu yüzden gelişmekte olan ülkelerin inşaat sanayileri diğer sanayi kolları arasında en düşük üretkenliğe sahiptir.

İnşaat sanayisinin dışa bağımlılığı azdır. Dış yatırımların inşaat sanayisine etkisi, imalat sanayisine oranla daha fazladır. Bu etki yurt içi kaynakları harekete geçirmekte ve istihdam olanaklarını arttırmaktadır. Ancak bu yardımlar proje bedelinin %20 - %30'unu aşmamaktadır. Etkinin arttırılması, dış yardımların projeye değil, programlara yöneltilmesi ile mümkündür.

İnşaat sanayi istihdam yoğunluğunun yüksek oluşu nedeniyle elinde bulunan elastikiyeti iyi kullanılırsa, mevsimlik ve konjonktürel işsizlik gerektiğinde emilip bırakılmak suretiyle iş piyasası tanzim edilebilir. Tarımdan imalata geçen iş gücünün sanayi disipliniyle ilk eğitildiği yer olduğundan sanayileşen ülkelerde bir ön eğitim kademesi görevini üstlenmektedir.

İnşaat sanayi, yurt içi gelir dağılımı politikasında aktif rol oynamaktadır. Üretimden ötürü direkt ve endirekt etkilerle ortaya çıkan katma değer payının yüksek olması, inşaat sektörünün iş piyasasında ve gelir dağılımında oynadığı rolün yüksek olduğunu göstermektedir.

İnşaat sektörünün ekonominin diğer sektörleri ile çok sıkı ilişkileri vardır. Bu ilişkiler inşaat sektörünü piyasa tanzimi açısından çok önemli bir araç haline getirmektedir.

3.1.3 İnşaat işletmelerinin özellikleri

Farklı tipte ve birçok meslek grubundaki firmaların faaliyet gösterdiği inşaat sektöründe, işletmeler arası çıkarların çatışması ve alınan kararların başka işletmenin çıkarlarını farklı yönde etkilemesinden dolayı, bu alanda faaliyet gösteren yüklenici inşaat işletmelerinin, kendi çıkarları doğrultusunda olmasa bile, alınan kararlara, kurallara uymak zorundadırlar.

Sermayeleri kısıtlı işletmelerdir. Çoğu zaman işe başlamadan önce iş sahibinden alınan avans ile şantiye düzeni kurulmakta, her ay düzenlenen belgelerle o ay ne

kadar iş yaptıklarını kanıtlamakta ve yapılan işin karşılığında hak ettikleri parayı, yani hakedişlerini almaktadırlar. Bu para genellikle bir sonraki ay yapacakları imalatların sermayesini oluşturmaktadır.

Yüklenici inşaat işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, gerçekleştirilecek projelere bağlıdır. Üstlenilen işin süresinin çoğu zaman birkaç yıl süre içermesi, yüklenici inşaat işletmelerinin işin başında yapması gereken süre ve maliyet tahminlerinde yanılmalara sebep olmaktadır.

Sabit bir işgücü, malzeme, araç ve makine ihtiyacı belirlemek söz konusu değildir. Her proje beraberinde gerekli ihtiyaçlar farklı şekilde tekrar belirmektedir. Her projenin başlangıç ve bitiş tarihleri de farklı olduğundan, proje süresi boyunca işgücü, malzeme, araç ve makine ihtiyacının nasıl olacağı, her projeye özgü yönetim faaliyeti ihtiyacı ve buna bağlı nakit ihtiyacının proje süresine bağlı olarak ne şekilde dengeleneceği planlama esasları açısından önemlidir. Her projenin ayrı olarak değerlendirildiği sektörde, projelerin maliyet tahminleri, sermaye şirketleri olmayan yüklenici işletmelerinde önem kazanmaktadır. Yüklenici inşaat işletmelerinin, imalatı yapılan ve yapılacak projeler dışında uzun vadeli faaliyet programı hazırlamaları mümkün değildir.

Yeni bir proje için yeni bir işletmenin veya iş ortaklığının kurulması ve iş tamamlanınca işletmenin veya ortaklığın tasfiye edilmesi veya el değiştirmesi uygulamasına sıklıkla rastlanmaktadır.

Bütün bu özelliklerden dolayı, belirsizlik ve risklerin en etkili olduğu sektör olarak bilinen inşaat sektöründe faaliyet gösteren yüklenici inşaat işletmeleri zarar etmemek için, proje gerçekleştirme aşaması boyunca yapacakları nakit çıkışlarım ve girişlerini doğru tahmin etmek durumundadır. Gerçekleştirilecek her proje için, gerçeğe yakın süre ve maliyet tahminlerinde bulunmak, işin sonunda hedeflenen kara ulaşabilmek açısından çok büyük önem taşımaktadır.

4. KURUMSALLAŞMA

Türkiye ekonomisinde ciddi bir paya sahip olan aile şirketlerinin sürekliliği hem firmalar hem de ülke kaynaklarının verimli bir şekilde kullanımı açısından önem taşımaktadır. Aile şirketlerinin devamlılığı için yapılması gerekenlerden biri de kurumsallaşmanın sağlanmasıdır. Sonraki kuşaklara geçişi başarmış aile şirketlerinde firma büyürken aynı zamanda kurumsallaşma sürecinin de sağlıklı bir şekilde işlediği düşünülmektedir (Dicle Yılmaz, 2009).

Bilgi ve iletişim alanındaki hızlı gelişmeler, teknolojik yenilikler ve küreselleşme, iş dünyasında yoğun bir rekabete neden olmaktadır. Tüm bu değişime ayak uydurabilmek ve rekabet gücü kazanabilmek için aile şirketleri klasik yönetim anlayışından kurumsal yönetim (corporate governence) anlayışına geçmelidir.

Kurumsal Yönetim, dar anlamı ile şirketlerin öncelikle hissedar haklarını gözeterek yönetilmesidir (Manisalı Darman, 2006). Kurumsal yönetim eksikliğinde, aile içi sorunlar, iyi yöneticileri şirkette tutamama, performansa odaklanamama ve yetersiz stratejik planlama sorunları ortaya çıkar. Bu sonuçlar ailenin işini kaybetmesi, iflas, şirketi bölüştürme gibi sorunları meydana getirebilmektedir. Yani şirket kuşaktan kuşağa devredilme şansını kaybeder.

Bir aile şirketinde iyi bir kurumsal yönetim kurumsallaşma ile başlar (Alacaklıoğlu, 2006).

Kurumsallaşma, tekrarlanan eylemlerin ve alışkanlıkların topluluklar içerisinde standart hale gelmesi ya da uyulması gereken kurallar anlamı taşır. Örneğin, bir işletmenin işgörenlerinin birbirlerine hitap ve selamlaşma biçimleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri vb. eylemler ve davranış tarzları kurumsallaşma olarak ifade edilebilir (Ulukan, 2005).

Kurumsallaşma, en yalın anlatımla konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olması demektir. Diğer bir ifade ile bir insanın bireysel yaşamından ailenin yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve

toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların egemen olmasıdır (Fındıkçı, 2008).

İşletmeler için yaşamsal bir öneme sahip olan kurumsallaşma; bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini kültür haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2004).

4. 1 Aile Şirketleri İçin "Kurumsallaşma" Neden Önemlidir?

Dünya genelinde olduğu gibi, Türkiye'de de son yıllarda etkisini giderek artıran küreselleşme olgusunun yanı sıra, birbiri ardına yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yeniden yapılanmalarını, diğer bir ifadeyle "kurumsallaşma"yı zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, taşıdıkları farklı karakteristik özellikler sebebiyle, aile şirketleri açısından daha büyük öneme sahiptir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, aile şirketlerinin 1/3'ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devredilebildiği, üçüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise, bu oranın ancak yarısını teşkil ettiği görülmektedir. Bu duruma bir de Türk kültürünün özellikleri eklendiğinde, aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya kavuşması ve varlıklarını nesiller boyunca sürdürmesi daha da zorlaşmaktadır. 2008 yılında Türkiye'de faaliyet gösteren ve Sanayi ve Ticaret Odaları'na kayıtlı 408 aile şirketi arasında yapılan incelemede; %60,3'ü birinci nesil, %30,1'i ikinci nesil ve %7,8'i üçüncü nesil tarafından yönetilmektedir (Tatoğlu ve diğ., 2008).

Bu çerçevede, çeşitli akademisyenler ve işadamları, Türkiye'deki yaygın kültürel yapının, diğer bir ifadeyle, büyüğe mutlak saygı anlayışı, Osmanlı'dan gelen "tebaa" geleneği, mesleksizlik, hemşehri kayırmacılığı, paylaşıma, takım oyununa ve prosedürlere kapalı olmanın yanı sıra, "ben her şeyi bilirim" ve "küçük olsun ama benim olsun" önermeleri gibi kültürel özelliklerin kurumsallaşmanın yerleşmesi ve yaygınlaşmasını engellediğine dikkat çekmektedir.

Bu bağlamda, Batı ve Türk aile şirketleri karşılaştırıldığında, ülkemiz aile şirketlerinin varlıklarını koruma ve sürdürme problemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Örneğin; Amerika'da 1640 yılında aile şirketi olarak kurulmuş olup, bugün 12. nesil tarafından

yönetilen birçok şirket varlığını koruyup (özellikle tarım sektöründe) ve dünya çapında birer dev haline gelirken; Türk ekonomisinin yaklaşık % 95'ini oluşturan Türk aile şirketlerinde benzer örnekler çok sınırlı sayıda kalmakta, büyük çoğunluğu yapısal sorunlar nedeniyle ikinci nesle geçtiğinde veya geçme aşamasında bölünmekte, el değiştirmekte veya yok olup gitmektedir. Türkiye'deki en eski ve nesiller boyu devam etmeyi başaran aile şirketlerinin boza (Hacı Bozanoğulları), kahve (Kurukahveci Mehmet Efendi ve Mahdumları) ve helva (Çögenler Helvacılık) gibi geleneksel ürünlere yönelik firmalar olmaları da, işletme mevcudiyetinin sürdürülmesinde kültüre uygun bir pazarda yer almanın etkili olduğunu göstermektedir.

Aile şirketlerinin, değişim ve rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında varlıklarını koruyarak, faaliyet gösterdikleri sektörde, bölgede, ülkede ve uluslararası arenada söz sahibi olabilmeleri için; kişilere bağımlı olmaktan uzak bir yapıyı bünyelerinde barındırabilmeleri ve gelecekte var olabilmeleri için, istek, ihtiras ve hırstan ziyade, "profesyonelce" yönetilmeleri son derece önemlidir.

Dolayısıyla, Türk aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilmeleri, kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri ve dünya ölçeğinde işletme haline gelebilmeleri için dikkate almaları gereken en önemli meselelerden birinin, en uygun evrede "kurumsallaşma" çalışmalarına başlamaları, yani profesyonel bir yönetime dayalı örgüt yapısını oluşturmaları gerektiğini söylemek doğru bir tespit olacaktır. Ancak, sürekliliğin sağlanması açısından önemli olanın, aile şirketlerinin her halükarda sadece kurumsallaşması değil, bu çalışmaların hangi evrede başladığıdır. Çünkü kurumsallaşmayı ihmal edip, belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra bunu yapmaya çalışanların önemli bir bölümünün başarılı olamadıkları, bu çalışmayı ancak, büyüme ve gelişme aşamasına geçiş sürecinde sağlıklı olarak gerçekleştirebilenlerin ise büyüme istidatlarını ve sürekliliğini devam ettirebildikleri görülmektedir.

Aile ilişkilerinin bir sistem haline getirilmesi, yani kurumsallaşması, aile şirketlerinin en önemli hedefleri arasında yer almak zorundadır (Kırım, 2007).

4.2 Kurumsallaşma Göstergeleri

İşletmelerde kişiye değil modele dayalı bir sistemin olması gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın, bir işletmede oluşumuna ilişkin bazı göstergeleri bulunmaktadır. Bu göstergeler; işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki

devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde özetlenebilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

İşletme Anayasası

Kurumsallaşmada hangi konuda olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olması gerekmektedir. Dolayısıyla kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların oluşturulması ve bu kuralların yazılı hale getirilmesi gerekir. Yazılı hale getirilen bu kurallar silsilesi işletmenin anayasasını meydana getirir (Bilgin, 2007).

İşletme anayasası, işletmenin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kurulların yazılı olarak ortaya konulduğu temel bir yol göstericidir. Tüm işletmeler için işletme anayasasının varlığı, kurumsallaşmanın önemli bir göstergesi niteliğindedir.

İşletme anayasası içinde belirlenen tüm ilke ve kurallar hem aile bireyleri için hem de aile dışından olan çalışanlar için oluşabilecek her türlü probleme ilişkin genel çerçeveyi belirleyen bir rehber niteliğinde olmalıdır.

Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, işletme içerisindeki iş ve işlemlerin o konuda uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi, görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesi anlayışına dayanmaktadır. Profesyonel yönetime geçiş, gelişen işletmelerde işletme faaliyetlerinin kesintiye uğramasına, bozulmasına ve hatta ailenin dağılmasına yol açabilir. Profesyonel yöneticiler, işletmenin gelişmesi için "iyi olan nedir?" üzerine yoğunlaşır ve aile politikalarını görmezden gelebilir (Barnes ve Hershon, 1994). Bu durum çatışmanın doğmasına neden olabilir. Diğer yandan profesyonelleşme denildiğinde ilk olarak işletme içerisinde görev yapan işgörenlerin tamamının aile dışı bireylerden oluşması gerektiği gibi bir algılama oluşmaktadır. Bu noktada, profesyonelleşme yalnızca aile bireyleri dışındaki kişilerin görevlendirilmesi değil, aynı zamanda aile içerisinden bireylerin de bilgi, beceri ve eğitimleri doğrultusunda bir görev almaları anlamı taşımaktadır.

Profesyonel işgörenler alanında uzman bireyler olarak algılanmalı ve işletme içerisinde yapılacak bir işbölümü ile kişilerin görevleri belirlenmelidir. Bu yaklaşım işletmenin işleyişinde ve kurumsallaşması konusunda önemli bir gösterge olarak dikkati çekmektedir.

Örgüt Yapısı

Kurumsallaşmanın en önemli göstergesinin bir sistem ve ekip oluşturma anlayışının olduğu söylenebilir.

Diğer yandan sistemler, ilkeler ve işletmenin kimliği ön planda tutulmalı ve bunlara işlerlik kazandırılmalıdır. Kurumsallaşmış işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerin değer yargılarından, sistemlerinden ve prensiplerinden asla ödün vermedikleri görülmektedir.

Örgüt yapısında sistem ve ilkelerin belirlenmesi; yapılacak işlerin standart hale getirilmesi, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceğinin açık bir biçimde ortaya konulması anlamına gelmektedir. Bu nedenle kurumsallaşmış işletmelerde iş tanımları ve analizleri tam olarak yerine getirilir.

Yetki Devri ve Yetkilendirme

Yetki; karar vermek, başkalarını harekete geçirmek ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli iş ve faaliyetleri yaptırma gücüdür. Örgüt yapısı, gerekli örgütsel biçimlerin belirlenmesi, uygun fiziksel araç gereçlerin temin edilmesi ve her bölüme uzman personellerin tayin edilmesi ile tamamlanmış olmaz. Tüm işgörenlerin etkili bir şekilde çalışmasının sağlanması için, örgütsel yapının yatay ve dikey bir biçimde yetki bağlarıyla bağlanması de gerekir (Topaloğlu ve Koç, 2007).

İşletmeler kurumsallaşmanın bir gereği olarak, görev ve sorumluluk yükledikleri uzman işgörenlere yetki devri yapmak zorundadır. Bu durum aile bireyleri açısından da değişmemelidir. Aile bireylerine de tıpkı aile dışı işgörenler gibi uzmanlık ve eğitimlerine göre belirlenen görev ve sorumlulukları ölçüsünde yetkilendirme yapılmalıdır. Aile bireylerinden işe uygun nitelikleri taşımayanlara sırf aile üyesi oldukları için yetki devri yapılmamalıdır.

Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan işletmeler incelendiğinde, ilk göze çarpan nokta bu işletmelerde demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışını oluşmuş olduğudur. Kurumsallaşmış işletmelerdeki yöneticilerin ortak özelliği, astlarını işletmenin problemleri üzerinde düşünmeye yönelten kişiler olmasıdır. Tepe yöneticilerin bu yaklaşımı zamanla diğer yöneticilere de geçmekte, işletmede insan

kaynaklarına önem veren yöneticilerin sayısı artmakta ve işletme içinde uyumlu bir hava yaratılması sağlanmaktadır (Taş ve Akdemir, 2001).

Kurumsallaşmanın bir sonucu olarak organizasyonun demokratik ve katılımcı bir yapıya kavuşturulması, tüm bireylerin işletme süreçlerine dahil olmasını ve sonuçlardan sorumluluk hissetmesini sağlamaktadır. Sorumluluğu kısıtlı aktörlere değil, sistemin tamamına yaymak daha kurumsalcı bir yönetişim yaklaşımının gereği olup, maddi ve maddi olmayan araçların birlikte kullanımını gerektirmektedir (Özler ve diğ., 2007). Bu durum bireylerin işletmenin amaç ve hedefleri ile özdeşleşmesine ve bu doğrultuda tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olacaktır.

Karar Alma Şekli

Karar alma, işletmenin iş ve işleyişine ilişkin tüm etkinliklerde alternatifler arasından hızlı ve doğru bir şekilde seçim yapma süreci olarak tanımlanabilir. Aile işletmelerinde aile bireyleri işletmenin tüm süreçlerini etkiler. Bu süreçlerden biri de kararların alınması sürecidir.

Kurumsallaşmanın olmadığı işletmelerde bu süreç, plansız ve otokratik bir yönetim anlayışı ile gerçekleşir.

Aynı zamanda karar alma aile bireylerinin içinde olduğu bir etki alanında gerçekleşir. Kurumsallaşmanın gereği olarak karar alma sürecinde kararlar, katılımcı bir model ile uygulayıcılarında katılımı ile alınır.

Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması

İşletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olması temelde, sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını, işi yavaşlatmadan ve gecikmeden standartlardan sapmaları gösteren bir denetim sisteminin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. İletişim sisteminin etkin bir şekilde kurulmuş olması hem aile bireylerinin hem de profesyonel işgörenlerin belirlenen hedefler doğrultusunda birbirleriyle olan etkileşimini kolaylaştıracaktır.

Aile işletmelerinde, aile fertleri arasındaki iletişimin çoğunlukla işletmenin asıl amacının önüne geçmesi, işletmenin karmaşık bir yapıya dönüşmesine ve dolayısıyla aile işletmelerinin ömrünün diğer işletmelere göre daha kısa olmasına neden olmaktadır (Yaşa, 2006).

4.2.1 Kurumsallaşma yolunun neresindesiniz?

1) Hangisine katılıyorsunuz?
    a. Aile, şirkete hizmet etmelidir. Şirket olmazsa ailenin yaşamı da riske girecektir.
    b. Aile şirkete, şirkette aileye çalışsın. İşleri idare ederiz.
    c. Şirket, aileye hizmet etmelidir. Vasıflı vasıfsız herkese bir kapı açarız.
2) Hangisi sizin durumunuzu yansıtıyor?
    a. Şirkete üstten bakan ve denetleyen bir konumdayım
    b. Angarya işlerle değil sadece ana işimizin bizzat yürütülmesiyle ilgileniyorum
    c. Her işe ben koşuyorum, çalışanlarım her şeyi bana gelip sorar
3) Şirketteki tüm çalışanlar görev, yetki ve sorumluluklar tam anlamıyla bilmekte midir?
    a. Evet
    b. Kısmen
    c. Bu şirkette herkes her işi yapar
4) Yazılı olarak tüm ailenin mutabakata vardığı şirketle ilgili aile kuralları var mı?
    a. Evet
    b. Kısmen
    c. Hayır
5) Çalışanlarınız, işleriyle ilgili sebeplerden dolayı şikayetçi oluyor mu?
    a. Hiçbir zaman
    b. Bazen
    c. Her zaman
6) Hissedarlar düzenli olarak toplanarak genel durum değerlendirmeleri yapıyor mu?
    a. Evet
    b. Bazen
    c. Hayır
7) İş akışları, talimatlar ve yönetmelikler yazılı tanımlanmış ve tüm çalışanlarca biliniyor mu?
    a. Evet
    b. Kısmen

c. Hayır

8) Personel istihdamınız hangi türe giriyor?
    a. İşe göre adam alıyoruz
    b. Bazen adama iş bazen işe adam alıyoruz.
    c. Adama göre iş veriyoruz
9) Şirket sahibi bugün vefat etse yerine geçecekler için önceden bir yazılı düzenleme yapılmış mıdır?
    a. Evet
    b. Sözlü olarak kararlaştırdık
    c. Hayır
10) Şirketin başına geçecek olan varisler, bilgi ve tecrübe açısından yetiştiriliyor mu?
    a. Evet
    b. Kısmen
    c. Hayır
11) Yeni personel ve işten çıkanların sayısı dikkat çekici düzeyde mi?
    a. Hayır
    b. Kısmen
    c. Evet
12) Şirketin en aşağı 5 yıl sonra ulaşmak istenilen amaçları, hedefleri tanımlanmış mıdır?
    a. Evet
    b. Kısmen
    c. Hayır

Cevaplar:

A'lar çoğunluktaysa: Doğru yolda ilerliyorsunuz.

Şirketinizin genel durumu kurumsallaşma yönünde temel adımları atmaya başladığınızı gösteriyor. Yönetim yapınızı sürekli iyileştirip geliştirmeye yönelik çözümler üzerine düşünmelisiniz. Kurumsallaşmış firmalarla aranızda kıyaslamalar yapın. Firmanız için büyüme, gelişme ve yenilik olanaklarını araştırın. Firmanızın temel sorunlarını çözmüş olsanız da iç ve dış çevre analizinizi yapın. Düzenli olarak müşteri ve çalışan memnuniyetinizi ölçün. Şirket içinde düzenli bir öneri sistemi geliştirin. Çalışanlarınıza yatırım yapın. Yol gösterici uzmanlara danışmaktan çekinmeyin.

B'ler çoğunluktaysa: Daha fazla çaba sarf etmelisiniz!

Kurumsallaşma yolunda el yordamıyla ilerliyorsunuz. Bunu gerçekleştirebilecek potansiyeliniz var. Sorunlara doğru teşhisi koyabilmek ve doğru çözümleri bulmak için işletme içindeki körlüğü yenmeli, şirket üstü bir bakış ile olaylara yanaşmalısınız. Organizasyon yapınızda her şeyi açıklığa kavuşturun. Çalışanlarınızın şirketi kendi işletmeleri gibi sahiplenmeleri için onların tavsiyelerine kulak verin. Aile anayasanızı oluşturmak üzere ciddi kararlar almaya başlayın. Şirketin başındaki kişi olarak bugün vefat edebilecekmiş gibi sizden sonra yapılması gereken paylaşımları ve düzenlemeleri karara bağlayarak yazılı hale getirin. Yanlış adımlar atmamak ve zaman/emek kaybına uğramamak için sizi yönlendirecek bir profesyonele ihtiyacınız var.

C'ler çoğunluktaysa: Silkinip toparlanma vakti geldi de geçiyor!

Kurumsallaşmanın eşiğinde bile olmadığınız acı bir gerçek. Bugüne kadar şirketinizi bir şekilde yürütmüşsünüz fakat artık ciddi yapısal değişimler yapmanın vakti gelmiş. Birkaç sene içinde çok ciddi problemlerle karşılaşabilirsiniz. Muhtemelen, işlere koşturmaktan tatile bile çıkamıyorsunuz. Personelinizin yetersizliğinden şikayet ediyorsunuz. Siz olmayınca işler yürümüyor. Artık bilgi ve tecrübe satın almayı gereksiz bir gider kalemi olarak görmeyi bırakmalısınız. Personelinizin sıkıntılarını dinleyin ve onların en az makine parkınız kadar değerli olduğunu unutmayın. İş işten geçmeden, sizden sonrakileri de düşünün. Kolları sıvayın, şirketinizi ve aile kurallarınızı yeniden yapılandırmaya hazırlayın (Erdemir, 2007).

4.3 Aile Anayasası

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının birinci adımı ailenin ve şirketin anayasasının hazırlanmasıdır. Aile şirketinin anayasası, esasen işleyişin kurallı hale gelmesini sağlayan ve ortakları aynı zeminde buluşturan kuvvetli bir araçtır (Özkaya ve Şengül, 2006).

Aile anayasası ile aile ilişkilerinin kurumsallaşması sağlanır.

Aile şirketi sahipleri, kendileri işin başında olduğu, çok çalıştıkları, hızlı karar verdikleri ve işe fazla asıldıkları için kısa zamanda önemli karlar elde edebilirler. Ancak iş belli bir büyüklüğe geldiği ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri

gibi, aile şirketinin sahibinin alışık olmadığı hatta lüks gibi gördüğü, kavramlar işin içine girdiğinde sıkıntılar da başlar. Bu sorunları halleden işletmelerde bu seferde ortaklar ve aile içinde sorunlar yaşanmaya başlayabilir. İşte bu durumda iyi bir aile anayasası şirketin devamlılığını sağlayabilir ve aileyi bir arada tutabilir.

Aile anayasası, temel olarak aile içi ilişkileri, aile fertlerinin şirkette çalışma koşullarını, yetki ve sorumluluklarını, şirket ilkelerini, ailenin şirkete, şirketin de aileye karşı konumlarını belirleyen ve bağlayıcılığı olan bir kurallar metnidir. Bu bağlamda aile anayasası, bir konuda şirketin aileye, ailenin de şirkete karşı temel reflekslerini ortaya koyuyor. Örneğin yönetimin sonraki nesillere hangi kurallar dahilinde geçeceği, hissedarlık sisteminin şirket yönetimindeki etkisi, aile içi iletişim ve şirket içi iletişimin birbirinden nasıl ayrılacağı anayasanın öncelikli konuları olarak kayıt altına alınmaktadır. Anayasalarda bunun yanında sıklıkla ailenin vizyon ve değerlerinin neler olduğu, aile bireylerinin yönetim kademelerinde hangi şartlarda yer alacağı, şirket kararlarının hangi sistematikle alınacağı, şirketin işbirliği içinde olduğu kişi/kurum/kuruluşlar ile ilişkilerin şartlarının ne olacağı, şirketteki profesyonel yönetimin koşulları, çalışanların uyacağı prosedürler, aile anayasasında açıklığa kavuşturulan diğer bazı konulardır (Url-9).

4.3.1 Aile anayasasının avantajları (üstün yönleri) ve dezavantajları (zayıf yönleri)

Aile anayasası pek çok açıdan ailelere ve işletmelere fayda sağlar. Bir aile anayasası aşağıdaki avantajlara sahiptir (Erdoğmuş, 2007).

- Aile üyelerine yön verir, rehber görevini üstlenir,
- Aile içi iletişimi kuvvetlendirir,
- Temel aile değerlerinin nesilden nesile aktarılmasını sağlar,
- İşbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder,
- Tarafsızdır, güven oluşturur,
- Aile önceliklerini netleştirir,
- Üst kademe yöneticilerin, isletme olanaklarından sadece kendi lehlerine olacak şekilde yararlanmalarını engeller,
- Adalet duygusu yaratır,
- Aile sadakatini arttırır,
- Aile duygularını güçlendirir

Aile anayasasının dezavantajları ise şu şekilde ifade edilebilir:

- Hazırlanması zaman alır,
- Tüm aile ve aile üyeleri arasında fikir birliği sağlamak zordur,
- Esnek değildir.

4.3.2 Aile anayasasının oluşturulma süreci

Aile anayasası, ailede yol gösteren bir pusula, bir tür yol haritası görevi üstlenmelidir. Bu nedenle aile anayasasındaki başlıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akıngüç, 2008).

- Ailenin öncelikli değerleri
- Ailenin topluma karşı sorumlulukları
- Aile üyeleri için standartlar ve beklentiler
- Kişisel gelişim ve varlık eğitimi
- Aile kaynaklarının dağılımı
- Aile bireylerinin çalışma prensipleri
- İşletme içinde çalışanların durumu
- Yönetimde yer alanların güç ve pozisyonları
- Otoritenin dağılımı
- Mülkiyet, devretme vb.

Bu anayasa ile aile içi ve dışı kurumsallaşma, şirket hayatının uzaması, krizlere dayanabilme, nesilden nesile güçlenerek geçebilme konularında en etkili araçlardan yararlanılması sağlanır.

Aile anayasası aileye şu andaki ve gelecekteki işlerin işleyişini kolaylaştırmak için ilgili kurallar ve anlaşmalar oluşturmak için oluşturulur. Bu anayasa ile şirketin gelecek kuşaklara devri güvence altına alınmış olunur. Burada hedef, aile şirketlerini gelecek kuşaklara taşımaktır. Bu nedenle önce bir aile forumu oluşturularak buradan "Aile Konseyi" kurulur ve konsey "Aile Anayasasını" hazırlar.

Aile anayasası, aile fertleri arasında ciddi sıkıntılara yol açabilecek ve aile şirketlerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların, ilgili bütün aile fertleriyle bir araya gelinerek tartışma neticesinde üzerinde konsensüs sağlanarak belirlenen temel ilkeleri ihtiva eden yazılı bir metindir

Anayasa; Başlangıç, Genel Hükümler, Çalışma İlişkileri, İdari Yapılanma ve Mülkiyet bölümlerinden oluşur (Bakınız EK-A).

"Genel Hükümler" başlığını taşıyan birinci bölümde Anayasa'nın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler yer almaktadır. "Çalışma İlişkileri"nin ele alındığı ikinci bölümde, aile dışından ya da aile üyelerinden olan çalışan ve yöneticilere ilişkin düzenlemeler, şirkette görev alan aile üyelerinin uymaları gereken kurallar ele alınmıştır. Anayasa'nın üçüncü bölümü aile toplantılarına, aile konseyi ve üyelerine, konseyin çalışma şekil ve görevlerine ilişkin hükümlerin yer aldığı "İdari Yapılanma"ya ayrılmıştır. "Mülkiyet" başlığını taşıyan son bölümdeki hükümler ise şirketin mülkiyet yapısı ve bu yapıda meydana gelebilecek değişimlere ilişkin düzenlemeleri içermektedir (ASO, 2005). Bazı anayasa politikaları Şekil 3.1'de gösterilmiştir.

Aile şirketinde, faaliyetlere ve aile üyelerinin işletmeden faydalanma şekline yön verecek bir "aile anayasası"nın oluşturulmasıyla, uygulamada sıkça karşılaşılan birçok sorunun herhangi bir çatışmaya mahal vermeden çözümü mümkün olabilecektir.

Aile anayasası, istihdam politikasıyla ilgili olabileceği gibi, aileye ait bir misyon ve vizyonun tespit edilmesi; aile amaçlarının tespit edilmesi, işletmeye yönelik ortaklık oranları, kar payı dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi ve şirketin adını kullanarak, farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma sorumluluğu gibi hususların yanı sıra, aile üyelerinin birbirleri arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri ve rehber unsurları da kapsamalı, gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel çatışma konularını daha baştan belli ilkelere bağlamalıdır.

İşin ve ailenin giderek genişlemesi, ikinci kuşağın işin içine girmesi, damatlar ve gelinlerin karar sürecine katılmak istemeleri, eşlerin müdahaleleri ve benzeri konulardaki uygulamaları kapsayan böyle bir yazılı metnin bulunması, aile üyelerini rahatlatacak; çıkması muhtemel çatışma ve huzursuzlukların önüne geçilmiş olacaktır.

4.4 Aile Konseyi

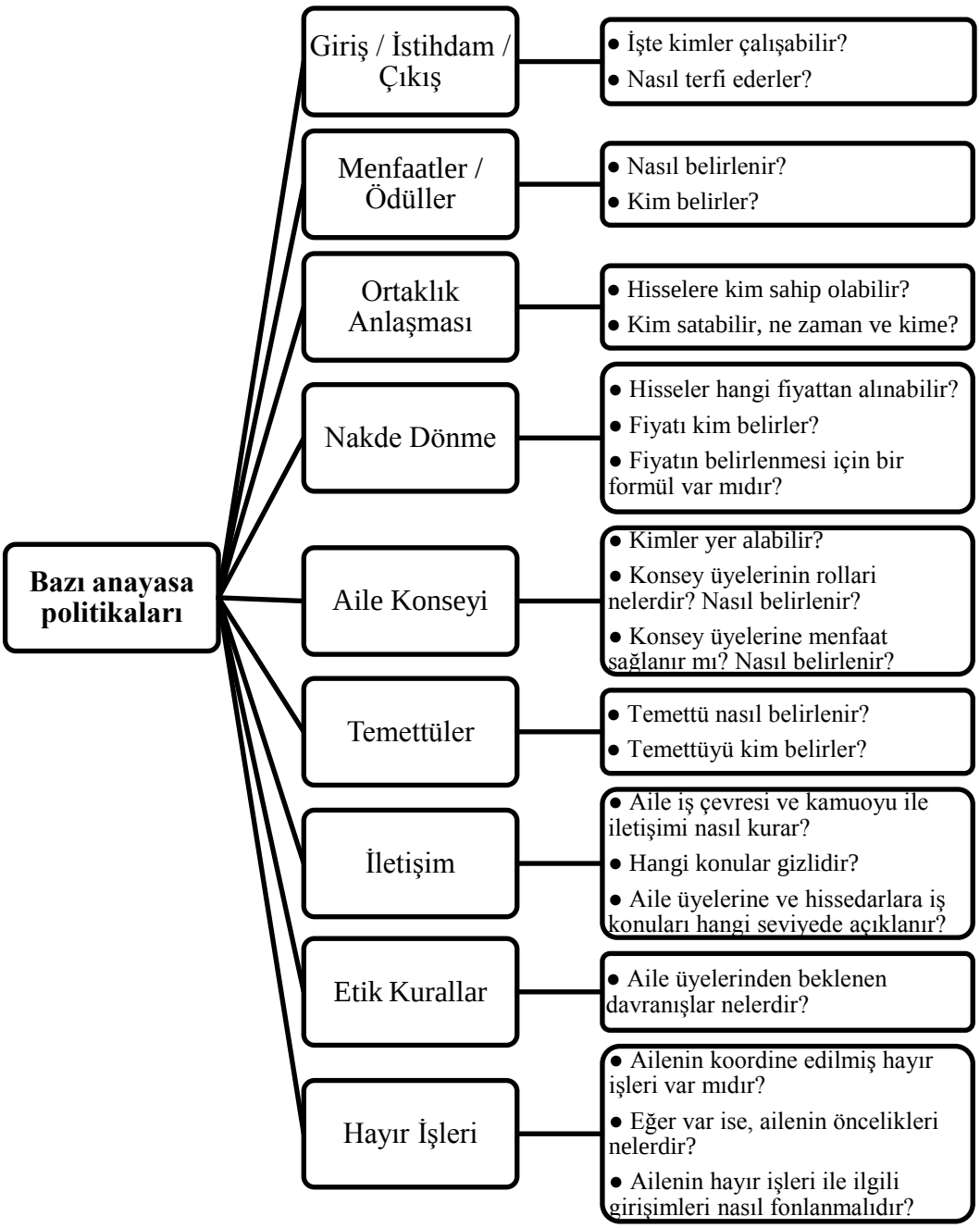
Aile şirketlerinde, aile bağlarını güçlendirecek ve aile içi çatışmaları çözecek bir mekanizma oluşturulması, işletmenin sürekliliği için gereklidir. Bunun için aile üyeleri arasındaki iletişimsizlik ve kendini ifade edememe gibi sorunların yaşanmaması veya

şirkete zarar verecek çatışmaların önüne geçilmesini sağlayacak en önemli organlardan biri "aile konseyi"dir (Alayoğlu, 2003).

Aile şirketleri için oluşturulan anayasalara paralel olarak, en önemli sorun olan aile içi iletişimsizliği çözmek için ise "aile konseyi (meclisi)" oluşturulur. Burada önemli olan nokta, aile konseyinin, bütün aile üyelerinin katılımıyla, üyelerin görüşlerini belirtecekleri, anlaşmazlıkların çözüleceği ve bilgilerin paylaşılacağı bir ortam olmasıdır. Konsey içinde tartışılan konuların genel bir görüş ve öneri olarak profesyonellere iletilmesi de mümkündür.

Aile konseyleri etkili bir şekilde kullanıldıklarında, şirketin geleceğinin çok ciddi ölçüde olumsuz yönde etkileyebilecek birçok sorunun ortadan kaldırılmasında çok kritik bir işlev görür. Etkin bir aile konseyinin oluşturulabilmesi için aşağıdaki hususlar göz önüne alınmalıdır.

- Aile konseyinin amacı; aile fertlerini şirket ile ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirmek, aile içi sorun ve çatışmalara şirket yönetimi ve işleyişini etkileyebilecek düzeye gelmeden müdahale ederek gerekli önlemleri almak, aile fertleri arasındaki iletişimi arttırmak vb. konular olmalıdır. Dolayısıyla aile konseyi, bir yönetim kurulu olmadığı gibi, bu şekilde bir fonksiyon da yüklenmemelidir.
- Yönetim kurullarının aksine, aile konseylerinin temeli açıklık ve katılımcılıktır. Bu sebeple aile konseyine katılım aile fertlerine açık olmalı; konsey toplantılarına belli bir yaşın üzerindeki iş ile ilgili herkes (işte aktif ya da pasif olan aile üyeleri, eşleri, çocukları) davet edilmeli, iştirakleri sağlanmalıdır.
- İşle doğrudan veya dolaylı çıkar ilişkisi olmayanlar (örneğin, baldızlar, kayınlar vs. gibi hısımlar) konseyde yer almamalıdır. Çünkü aile dışından kişilerin katılımı bu tür bir organın ruhuna uygun olmadığı gibi, bu kişilerin varlığı konseyin asli işlevini yerine getirmesini de güçleştirmektedir. Bu kişiler, gerekli durumlarda sadece bilgilendirilmek maksadı ile konseye çağrılabilir.
- Her aile şirketi konseyin işleyiş kurallarını, şirket ve aile yapısı ile sahip olduğu inanç ve değerlere uygun olarak belirlemelidir.



Şekil 4.1 : Bazı aile anayasası politikaları (Deloitte, 2009).

- Aile konseyinin öngörülen fonksiyonu yerine getirebilmesi, toplantıların düzenli aralıklarla ve gündemli olarak yapılmasına bağlıdır. Mesela yılda iki kez, tüm ailenin birlikte zaman geçirmesine imkan verecek şekilde yapılan bir organizasyon, aile fertleri arasındaki ilişkilerin daha da güçlendirilmesini sağlayabilir.

4.5 Devir Planlaması (Varis ve Emeklilik Planı)

Aile şirketlerinin önünde duran en önemli meselelerden biri, "devir planlaması"dır. "Varis ve emeklilik planı" olarak da adlandırılan bu uygulama, "işi gelecek kuşağa devretme" konusunun önceden (lider henüz işin başındayken) belirlenmesi ve belli kıstaslara bağlanması esasına dayalı olarak, müteşebbisin vefatından, iş göremez hale gelmesinden veya emekliliğinden sonra, şirketin yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını üstlenecek kişinin tespitiyle ilgilidir.

Devir planlaması aile şirketlerinin geleceği açısından son derece önemli bir yer tutmasına rağmen, pek çok ailenin bu planı zamanında yapmadığı, devir işinin çoğunlukla kendiliğinden hallolması yolunu tercih ettiği gözlemlenmektedir.

Şirket yönetiminin bir sonraki kuşağa devredilmesi veya devir planlamasının zamanında yapılmasının önündeki engelleri, genel olarak dört kategoriye ayırmak mümkündür: Kurucu, Aile, Çalışanlar (personel) ve Çevre (Andiç ve İşler, 2008).

Kurucu:

- Ölüm korkusu
- Güç ve kontrolü bırakmadaki gönülsüzlük
- Kimlik kaybı
- İşten kopma korkusu
- Kıskançlık

Aile:

- Kurucunun ailesinin işletmede rol alma isteksizliği
- Kurucu işin başındayken ailenin geleceğini tartışmanın yanlış olacağı endişesi
- Varisi seçmenin zorluğu
- Kurucunun öleceğini düşünme, onu kaybetme korkusu

Çalışanlar:

- Kurucu ile ilişki kurmadaki isteksizlik
- Kilit rollerdeki yöneticilerin değişmesi korkusu
- Formal kontrol sisteminin kurulmasındaki isteksizlik
- Değişim korkusu

Çevre:

- Kurucunun çalışma arkadaşlarının çalışmaya devam etmesi
- Kurucuya bağlı müşteriler
- Kültürel değerler

Kurucu ne kadar yaşlanırsa yaşlansın, şirketin kontrolünü elinden bıraktığında hayatının anlamının kalmayacağını zanneder.

Kurucu, şirketlerinin geleceği için kendisinden kaynaklanan bütün bu sorunları aşıp kendisine bir varis seçmeye kalksa, bu sefer kurucunun çevresi, onun geri çekilmesini kabul etmez.

Kurucuyla çalışmaya alışmış olan müşteriler de bu yeni kişiye şüpheyle bakarlar. Şirket müşteri ilişkisi yıllar içinde bir güven ortamı oluşturmuştur. Acaba şirketin başına gelecek kişi bu ortamı devam ettirebilecek midir?

Kurucunun yerine varis düşünmesi aile ilişkilerini de gerginleştirir. Bu göreve getirilme şanslarını yüksek görmeyen aile fertleri, Kurucunun bu tedbiri ertelemesini ister, o olmadan şirketin başarılı olamayacağını iddia ederler. Kurucunun tekrar kafası karışır. Kendi kendime neyin mücadelesini veriyorum? diye sormaya başlar.

Şirketlerinin, kendisinden sonra ne olacaklarını düşünmek bile kurucuya yaşlandığı inancını verir, hayatının sonbaharına geldiğini düşünmeye başlar. Kendisine yaşlılığı kondurmamak için bu düşünceyi kafasından uzaklaştırır.

Öte yandan kurucular, fanilikleriyle yüzleşmemek için de kendi rollerini etkileyecek, herhangi bir değişime neden olabilecek planlara direnebilirler.

Kurucunun, şirket ve aile içerisindeki bugünkü fonksiyonuna ve gelecekteki işlevine ilişkin durum tespiti yapmaması ve gerekli düzenlemeleri gerçekleştirmemesi; varis planının önündeki en büyük engellerden biridir.

Bir aile şirketinde yöneticilik kültürünün oluşması ve gelişmesi, kurucu ile başladığından, aile üyelerini ve özellikle de varisleri yönetim görevlerine hazırlamak, şirkette tepe yöneticilik görevini icra edecekleri zamanı ve şirkete dahil olma biçimlerini belirlemek, kurucunun sorumluluğu altındadır.

Devir planının yapılması gerçekten zor olmakla birlikte, insan hayatının sınırlı olması ve süresinin belirsizliği sebebiyle, bir bakıma doğal bir gerekliliktir. O nedenle, işin devam etmesini isteyen aileler, şu iki seçenekle karşı karşıyadır:

- Konuyu bir kenara bırakıp, mevcut liderin işi yapamaz hale gelmesini beklemek,
- Liderlik gücünün koordineli ve uyumlu transferi için zamanında plan yapmak.

Bu seçeneklerden ikincisini tercih eden aile şirketlerinin, süreklilik şansının çok daha fazla olduğu aşikardır. Eğer anlamlı ve kabul edilebilir bir plan mevcut liderin varlığında yapılmazsa, çatışma, çekişme ve kavga kaçınılmaz olacak; bu durumdan ise gerek aile gerekse şirket olumsuz yönde etkilenecektir. Çünkü böyle bir durumda pek çok bilgi ve ilişki zamanında korunamayacak, mevcut lider uzun yıllar boyunca edindiği tecrübe ve önemli ilişkilerini bir sonraki lidere devredemeyecektir. Böyle bir sürecin yaşanmasının ise, şirketin geleceğini olumsuz etkilemesi ve krize yol açması muhtemeldir. Şirkette ve ailede bu tür bir krizin yaşanmaması için, en büyük vazife ise kurucuya düşmektedir.

Konuya Türk kültürü açısından yaklaşıldığında, her ne kadar girişimcinin büyük oğlunun varis olarak firmayı yönetmede öncelik hakkı olduğuna ilişkin bir ön kabul ve anlayış söz konusu ise de, bazen aile meclisinde varislikle ilgili sorunlar çıkabilmektedir. Yapılan araştırmalarda Amerika Birleşik Devletleri ve Kore'de de en büyük erkeğin işi devralması kültürü bulunmaktadır. Buna karşılık Kanada'da işin kimin devraldığı ya da devralan kişnin geçmiş deneyimlerinin bir önemi bulunmamaktadır (Tatoğlu ve diğ., 2008). Özellikle de girişimcinin birden fazla çocuğunun bulunması; kız çocuğunun erkek çocuğundan büyük olması; erkek çocuğunun olmaması, girişimcinin oğlunun küçük yaşta olması veya yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip birden fazla aile bireyinin mevcut bulunması gibi durumlar, varis seçimini ciddi bir sorun haline dönüştürülebilir. Öte yandan kız çocuğunun erkek çocuğundan daha bilgili, yetenekli ve hırslı olduğu ya da girişimcinin yerine başka birisinin geçmek istemediği zamanlarda sorunlar daha da artar. Bu gibi durumlar için şirketin varis seçim stratejisi geliştirmesi ve seçilen varisin gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olabilmesi için uygun bir varis kariyer planlamasının yapılması kaçınılmaz hale gelir.

Varis ve emeklilik planında üzerinde durulması gereken konular arasında,

- Tepe yöneticide bulunması gereken özelliklerin tespit edilmesi,
- Tepe yöneticinin görevleri, sorumlulukları ve yetkilerinin belirlenmesi,
- Varis seçim yöntemlerinin belirlenmesi,
- Varisin işletme yöneticiliğine hazırlanmasına ilişkin stratejilerin oluşturulması,
- Gelecekteki tepe yönetim ekibinin seçilmesi ve bu ekibin yetiştirilmesine yönelik politikaların belirlenmesi,

- Girişimcinin ve bu günkü tepe yönetim ekibinin emeklilik zamanı, şartları ve emeklilik dönemlerinde elde edecekleri gelirlerin tespit edilmesi,
- Emeklilik yöntemlerine ilişkin politikaların oluşturulması,
- Gelecekte hangi yönetim becerilerinin gerekeceğinin tespit edilmesi,
- Aile içi dengelerin nasıl sağlanacağı ve hangi hassasiyetlerin göz önünde tutulması gerektiği vb. gibi durumlar sayılabilir.

Bir işletmede varis seçim stratejisinin mevcut olup olmadığını, aşağıda yer alan sorulara verilen cevaplarla belirlemek mümkündür:

- Ticari işletme aileye ait olmak zorunda mıdır? Cevap "evet" ise, niçin?
- Aile, şirketin sahipliğini elinde tutmak istiyor mu? Cevap "evet" ise, niçin?
- Eğer şirketin başındaki kişi ölecek ya da iş göremez hale gelecek olursa, şirketin durumu ne olacak? Malî durum nasıl etkilenecek? Firmayı kim yönetecek?
- Hissedarlar ve üst düzey yöneticiler arasında yukarıdaki sorular ve cevapları üze rinde uzlaşma sağlanabilir mi?

Belirtilen soruların cevapları "hayır" veya "bilmiyorum" ise firmanın halihazırda belirlenmiş bir varis seçim stratejisi olmadığı söylenebilir.

5. STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

Yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme süreci, iş dünyasında acımasız bir rekabet ortamının doğmasına sebep olmuştur. Bu yeni iş dünyasında şirketlerin başarısı, diğer işletmelerden farklı olmalarına, müşterileri için yeni değerler ortaya çıkarabilmelerine ve bunu sürekli kılabilmelerine, kısaca kendilerine has özgün stratejiler geliştirebilmelerine bağlıdır (Hamel ve Prahalad, 1996).

Çağdaş yönetim yaklaşımlarına göre, çevresinden soyutlanamayan işletme sistemleri, sürekli alt üst olan çevreye dair değişkenlerin bozduğu dengelere uyum sağlayabilmek ve en azından varlıklarını sürdürebilmek için; hem ortaya çıkabilecek değişimlerin yön ve boyutlarını kestirmek, hem de güçlü rekabet ortamında gerekli üstünlüğü elde etmek zorundadır. Michael Porter (2002)'a göre rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işletmelerin önünde iki yol vardır: Operasyonel etkinlik ve stratejik konumlanma (Yıldırım, 2007).

- Operasyonel etkinlik, rakipler ne yapıyorsa aynısını daha iyi yapmaktır. Ancak operasyonel etkinlik üstünlüğünün, daha iyi teknoloji, daha kaliteli girdiler ve ya daha etkili yönetim yapısı gibi binlerce biçimi vardır.
- Stratejik konumlanma ise, "rakiplerden farklı işler yapmak ya da aynı işi farklı şekilde yapmak"; bir başka ifadeyle, yapılan işleri müşterilere "benzersiz bir değer" sağlayacak şekilde sunmak, üretmektir.

Dolayısıyla operasyonel etkinlik çabaları, var olan sınırları veri olarak kabul edip, mevcut sınırlar içinde iyileştirme yöntemleri ararken; strateji oluşturma ise, sektör sınırlarını yeniden tanımlamayı, sektörde iş yapma biçimlerini yeniden algılamayı ve müşterilerin henüz daha düşünmedikleri yeni faydaları, onlar adına düşünmeyi ve buna göre üretimlerini dizayn etmeyi gerektirir. Kısaca, "stratejik düşünce" temelli bir yönetim anlayışı esas alınmalıdır (Alayoğlu, 2003).

Bu gerçekler ışığında kalıcı ve başarılı olan şirketler, stratejileri ve uygulamalarıyla, değişen dünyaya sürekli uyum sağlamaya çalışırken; öte yandan değişmeyen temel

değerlere ve ana bir gayeye sahiptir. Şirketlerin, hızla değişen böyle bir ortamda ayakta kalabilmesi ve büyümesi için gerekli olan temel şartlar şunlardır:

- Açık ve dışa dönük stratejiler ve yenileme sürekliliği üzerine kurulmuş olan bir işletme yönetimi,
- Belirlenmiş amaçlar ve standartlara dayanan kontrollü ve merkezde toplanmamış eyleme yönelik faaliyetleri olan bir yönetim,
- Stratejilerin formüle edilmesi ve standartların gerçekleştirilmesi hakkında görüş birliği olan bir yönetim sistemi ve bu sistemde, çalışan bütün kişilerin amaçlara uyacak biçimde katılımı.

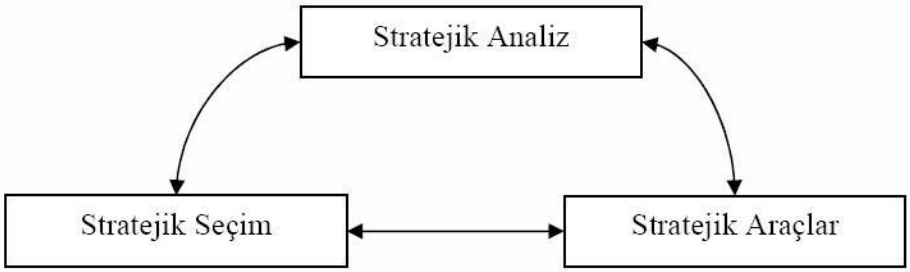
Bu şartları sağlayacak yönetim yaklaşımı, işletme literatüründe "stratejik yönetim" kavramı adı altında incelenmektedir.

5.1 Stratejik Yönetim

Strateji, işletmenin içinde bulunduğu durumun çözümlenmesi, çeşitli değişkenlerin hesaba katılarak yapılacak faaliyetlerin yönlendirilmesi olup, Porter'a göre de, rakiplere üstünlük sağlamak için bir işletmeyi rekabetçi çevrede nasıl konumlandırılacağının belirlenmesidir. Bir başka ifadeye göre de strateji belirlenmiş misyon ve amaçlar doğrultusunda seçeneklerin belirlenerek değerlendirilmesi ve bunlardan birinin veya birkaçının seçimidir (Polat, 1992).

Strateji, üç bileşenden oluşmaktadır (Şekil 5.1). Bu bileşenler kendi aralarında sürekli bir etkileşim halindedirler (Güler, 2008):

- Stratejik analiz, örgütün stratejik pozisyonuyla ilişkilidir.
- Stratejik seçim, olası faaliyetlerin geliştirilmesi, seçimi ve formüle edilmesini içerir.
- Stratejik araçlar, seçilen stratejinin ne şekilde kullanılacağının planlanmasıdır.
- Stratejik yönetim, en üst yani kurumsal seviyedeki yönetimdir. Stratejik yönetimin işlevi, örgütün ne iş yaptığı, ne olması gerektiği üzerinde düşünmek ve bunun için amaçlar koyup, strateji ve planlar yaparak karar vermektir. Tüm bunların gerçekleşebilmesi için de üst yönetimin, örgütün bütününü görmesi, amaçlar arasında dengeyi kurması ve istenilen sonuçlara yönelik kaynak tahsisini yapması gerekmektedir (Polat, 1992).



Şekil 5.1 : Stratejinin üç bileşeni (Güler, 2008).

Stratejik yönetim, işletmenin uzun ve kısa vadeli amaçlarını gerçekleştirmek için alınan kararların uygulanmasıyla ilgilidir. Stratejik yönetimde yöneticiler, işletmenin uzun vadedeki yolunu çizerek, bu doğrultuda hedefler belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşmak için de stratejiler oluşturmalıdırlar.

Stratejik planlamalar sonucu ortaya konan stratejilerin uygulanması amacıyla, her türlü yapısal önlemler ile birlikte motive edici tedbirlerin alınıp yürürlüğe konması ve stratejilerle amaçlar arasındaki uyumun sağlanması için kontrol mekanizmasının çalışmasına ihtiyaç vardır.

Stratejik yönetimde bir işin performansını ölçmede kullanılan üç temel kıstas vardır:

- Finansal kıstaslar: Örgütün iktisadi amaçlarında kullanılan kıstaslardır.
- Operasyonel kıstaslar: Finansal olmayan kıstaslardır.
- Örgütsel kıstaslar: Örgütün performansını ölçmede kullanılan kıstaslardır.

5.1.1 SWOT analizi

Stratejik yönetimde en önemli aşama SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. SWOT; İngilizce "Strenght" (güçlü yönler), "Weakness" (zayıf yönler), "Opportunity" (fırsatlar), "Threat" (tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur.

Organizasyonda önce "iç durum analizi" yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da "dış durum analizi" yapılarak rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır.

İçinde bulunulan durumu analiz etmenin farklı yolları vardır. Birinci adım olarak önemli problemlerin tanımlanmasıyla işe başlanmalı, ikinci olarak da firmanın amaç

ve hedefleri belirlenmelidir. Üçüncü olarak da fırsatlar ve üstünlükler üzerinde yoğunlaşmalıdır (Cömertpay, 2006).

i. Güçlü Yönler

Çevreden gelen fırsatlar, işletmenin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması halinde değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Bu sebeple, işletmeler, herhangi bir gelişmeyle karşılaşmadan önce, hangi yönlerden üstün olduklarını bilmek zorundadırlar. Üstünlük, "işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir." Başka bir deyişle firmanın neyi iyi ve doğru yaptığının belirlenmesidir. İşletmeler rakiplerine karşı konumlarını belirleyebilmek için esas olarak beş kriter kullanırlar (Karacan ve Akın, 2000):

- Göreli pazar durumu,
- Göreli mali yapı,
- Göreli üretim ve teknik kapasite,
- Göreli Ar-Ge potansiyeli,
- Göreli beşeri kabiliyet ve yönetim etkililiği.

SWOT Analizinde temel başarı, doğru soruyu sorup, bu soruya doğru cevabı verebilmekte yatar. Örneğin değerlendirmenin ilk kısmı olan "mevcut durumun", güçlü ve zayıf yanların belirlenmesi sürecinde değerlendirmesi gereken faktörlerin seçimi ve bunlara ait değerlerin doğru olarak belirlenmesi çok önemlidir. Söz gelimi herhangi bir firma için bu mevcut durum değerleri söyle belirlenebilir ve burada belirlenen faktörler analizde sorulacak sorular olarak listelenir. Örneğin güçlü ve olumlu yönleri belirleme kısmında (Url-8);

ii. Zayıf Yönler

Bir işletme için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Daha basit ifade ile zayıflık, işletmenin rakiplerine göre kötü olduğu durumdur. Ayrıca zayıflık için bir başka ölçü olarak çevrede meydana gelen değişiklikler karşısında işletmenin yetersiz kalması veya değişikliğe cevap verememesi kullanılabilir (Karacan ve Akın, 2000).

İşletmenin zayıf olduğu alanları belirleyebilmek için sorulması gereken sorular şunlardır:

- Neleri geliştirmemiz gerekiyor?
- Neyi kötü yapıyoruz?
- Nelerden kaçınmalı, uzak durmalıyız?

Zayıflıkların belirlenmesinde de üstünlüklerde olduğu gibi mümkün olduğunca gerçekçi olunmalı, zayıflıklarımızla yüzleşmekten kaçmamalıyız. Zayıflıkların bilinmesi, üstünlüklerin bilinmesi kadar önemlidir. Çünkü böylece uzun dönemli strateji ve planlarımızda karşımıza çıkacak ve engeller çıkaracak içsel faktörlerin farkına varmış ve bunları giderme yönünde adımlar atmış oluruz. İşletme içindeki zayıf unsurlar tamamen yok edilemese bile büyük oranda ortadan kaldırılabilir ve gelecek dönem içerisinde bir tehdit faktörü olarak karşımıza çıkması engellenebilir.

Fırsatları tanımlarken şirketin kendisine sorması gereken temel sorular şunlardır:

- Avantajlarımız nelerdir?
- Biz neleri iyi yapıyoruz?

- Güçlü bir lidere ve yetenekli yöneticilere sahip miyiz?

- Yeni ve bize faydası olan teknolojileri kullanıyor muyuz?

- Yeni ürün ve yeni stratejiler (inovasyon) geliştirebiliyor muyuz?

- Bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip miyiz?

Bu sorular firmanın kendi görüş açınızdan ya da firmayla ilgili kişilerin görüş açısından cevaplanmalı ve mümkün olduğunca gerçekçi olunmalı, hayallere kapılınmamalıdır. İşletme rakiplerine karşı üstün olduğu yönleri belirlemekle, faaliyetlerini yönlendireceği alanları da belirlemiş olur. Yani rakipleriyle hangi alanlarda mücadele edeceğini açığa çıkaracak ve bu da uzun dönemde kendisine avantajlar ve fırsatlar sağlayacaktır (Karacan ve Akın, 2000).

Öte yandan;

- Organizasyonel yapıda stratejik bir hedefleme eksikliği var mıdır?

- Lider, yönetici ve çalışanların yetenek ve bilgilerinde bir yetersizlik söz konusu mudur?

- Ar-Ge (araştırma ve geliştirme)ye verilen önem ne ölçüde?

-Şirket kültürümüzde aşınma ya da eksiklik söz konusu mu?

- Satış, pazarlama, ürün ya da hizmet kalitesi ve verimliliğimizde düşüklük var mı?

gibi içsel yapının zayıf ve olumsuz yönlerinin (W bölümü) tespit edilmesine yönelik sorular listelenir (Url-8).

iii. Fırsatlar

Stratejik yönetim açısından fırsat, çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmesi için elverişli herhangi bir durum olarak tanımlanabilir. Ya da daha kısa şekilde fırsatları şöyle tanımlamak mümkündür: "gelecekteki büyüme için gerçek olanaklar sağlayan yollar ve rekabet avantajını geliştirmek için en çok potansiyele sahip konular." Fırsatların tanımlanabilmesi için sorulması gereken sorular şunlardır:

- İyi şanslarla nerede karşılaşabiliriz?
- Bizi ilgilendiren eğilim ve akımlar nelerdir?
- En çok işe yarayabilecek fırsatlar genellikle şu alanlarda karşımıza çıkmaktadır:
- Piyasadaki ve teknolojideki değişimler
- Firmanın faaliyet alnıyla ilgili devlet politikasında meydana gelen değişimler
- Sosyal konumlarda, nüfus özelliklerinde ve yaşam biçimlerinde oluşan değişimler
- Yerel olaylar

Fırsatlar her zaman bir rastlantı sonucu ortaya çıkmış rastgele olaylar değildir. Aksine, var olan durum üzerine çeşitli alternatiflerin araştırılması, çevre incelemeleri sonucunda ortaya çıkarılır. Piyasa şartlarında meydana gelen her yeniliğe ve değişikliğe bu gözle bakmayı öğrenmek, işletme için bir fırsat yaratıp yaratmayacağını araştırmak gerekmektedir. Eğer elimizdeki mevcut kaynaklarla sürekli çalışmalar yapar ve çevre şartlarını çok iyi bilip geleceğe dönük tespitlerde bulunmaya uğraşırsak, karşımıza çıkabilecek fırsatları daha iyi değerlendirme şansına sahip olabiliriz (Karacan ve Akın, 2000).

iv. Tehditler

Tehdit veya tehlike, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkânsız hale getiren yeni bir durum demektir. Çevresel faktörler firmanın gelecekteki performansını kötü bir şekilde etkileyecek yönde değiştiğinde işletme

için tehdit unsuru haline gelirler. Başka bir deyişle bir işletmede başarıyı engelleyebilecek veya zarara sebep olabilecek her şey bir tehdit unsurudur. Tehdit durumunda işletmeye yönelik kargaşa ve elverişsiz bir eğilimin zorunlu kıldığı bir meydan okuma vardır (Karacan ve Akın, 2000).

Bu tehditler, yeni ve daha ucuz teknolojik buluşlar, yeni ve daha iyi rakip ürünler, ucuz maliyete sahip yabancı rakipler veya demografik ya da politik değişiklikler olabilir.

Çevre şartlarındaki bir değişimin işletme için tehdit yaratması, işletmenin bu tehlikeye karşı yeterli kaynaklara sahip olmamasından ya da tehlikenin farkında olmayarak buna yönelik çaba harcamamasından kaynaklanır. Oysa tehditler de fırsatlar gibi, çevre koşullarının iyi bir analizi ve değerlendirmesiyle açığa çıkartılabilir ve buna karşı önlem alınabilir, hatta bazı koşullarda gizli bir fırsat haline bile çevrilebilir.

Şirket için var olan ya da var olması muhtemel tehdit unsurlarını belirlemek için şu sorular sorulmalıdır:

- Karşılaşabileceğimiz engeller nelerdir?
- Rekabet koşulları ne durumdadır?
- İşimizin gerektirdiği konularda, ürün ve servislerde, bir değişiklik var mı?
- Teknoloji bizim aleyhimize mi değişiyor?
- Kötü bir borç durumu veya nakit akış problemi var mı?

"SWOT Analizi" çalışmaları, hizmetin verildiği kuruluşun üst yönetim ekibinin aşağıdaki konularda yeterliliğini artırır:

- Geleceği çok yönlü olarak değerlendirebilmek ve kuruluşun bunlara uyumunu sağlamak,
- Kurumsal amaç ve hedefleri gerçekleştirebilme yolunda doğru stratejileri geliştirmek,
- Daha fazla alternatifi keşfetmek,
- Daha etkili planlar hazırlamak,
- Kuruluşu daha iyi tanımak,
- Daha hızlı karar alabilmek,
- Zamanında bilgi sahibi olabilmek,

- Bugün alınacak doğru kararlarla geleceği etkileyebilmek,
- Riskleri tanıma fırsatını yaratmak.

5.1.2 Stratejik Yönetimin Ayırt Edici Özellikleri

Stratejik Yönetim;

- Her şeyden önce tepe yönetimin bir fonksiyonudur.
- Gelecek yönelimlidir ve şirketin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
- İşletmeyi bir sistem olarak görür ve şirketleri açık sistem olarak tanımlar.
- Şirketin amaçlarıyla, toplumun menfaatlerini bütünlük içerisinde ele alır.
- Alt kademe yöneticilere rehberlik eder.
- Şirketin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir.
- Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır (Alayoğlu, 2003).

5.2 Stratejik Planlama

En genel tanımıyla stratejik planlama; bir örgütün misyonunun ve gelecek yönelimli, uzun ve kısa dönemli performans hedeflerinin ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulmasıdır (Cömertpay, 2006).

Stratejik Planlama, bir kuruluşun izleyeceği stratejiyi ya da yolu belirleme ve bu stratejiyi gerçekleştirmek için kaynakların tahsislerine ilişkin karar verme sürecidir (Şekil 5.2).

Endüstri uzmanlarınca günümüzde kullanılan strateji süreçlerinin pek çoğu 1960'larda Harvard İşletme Okulu'nun (Harvard Business School) ortaya koyduğu çalışmalara dayanmaktadır. Bu süreçler dizini içerisinde, veri toplama, değerlendirme, seçme, tanımlama ve analiz etme ile strateji geliştirmenin en iyi tanımlama aşamalarını barındırmaktadır. Rekabetçi bir çevre içerisinde işletmenin üstünlükleri ve fırsatları arasında benzerlikler bulunmaktadır. SWOT analizi (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) bu amaç için oluşturulmuştur (Cömertpay, 2006).

Stratejik planlama, işletmenin hayati dengeleriyle ilgili olduğundan üst yönetim liderliğinde tüm birimlerin katılımıyla her işletmenin kendi özelliklerine uygun olarak tasarlanmalıdır.

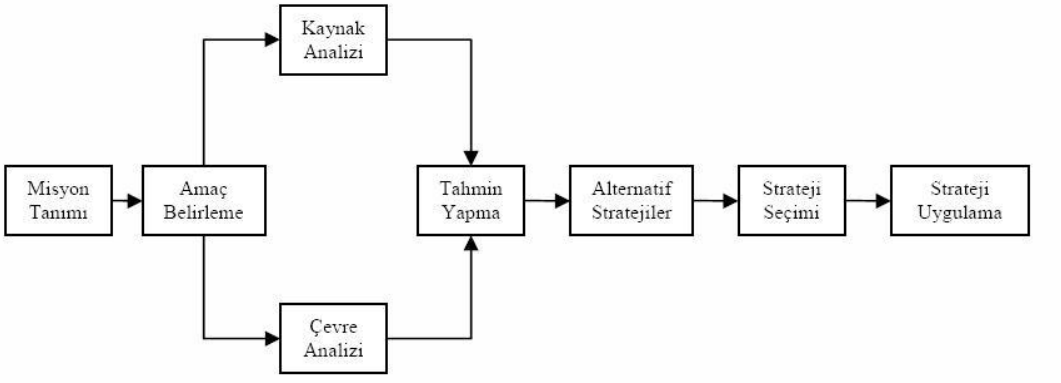
Stratejik planlama yapılırken işletme amaç ve hedeflerinin tümü belirlenerek, hepsine ulaşılmaya çalışılmalıdır. Bu nedenden dolayı, işletme içi özellikler ile çevresel faktörler çok detaylı analiz edilmelidir.

Stratejik planlamanın yararları şu şekildedir:

- Değişen çevreye uyum sağlamak: Stratejik planlama, değişikliklerin işletmeye getirilmesinde ve gelişmeye uyum sağlanmasında güçlü bir araçtır.
- Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmek: Stratejik planlama, işletmenin geleceği konusundaki risk ve tehditleri asgari düzeye indirebilecek bir dizi önlem alınmasını sağlayarak gelişmeleri takip etmeyi ve uyumu kolaylaştıracaktır.
- Sistematik düşünmek: Stratejik planlamada sistematik düşünceye ihtiyaç vardır. Bu da örgütün bütününü görmeyi, analiz etmeyi ve kararlar almayı gerektirir.
- Yönetimde etkin olmak: Stratejik planlamayla, daha fazla alternatif belirleyip, zamanında daha çok bilgiye sahip olunarak gelecekteki belirsizliklere karşı daha kolay önlem alınmasını sağlanır. Bu şekilde yönetimin etkinliği artırılmış olur.

5.2.1 Stratejik planlama süreci

Bir organizasyonun uygulamaya alacağı her türlü stratejilerin belirlenmesi için yaptığı çalışmalar ve izlediği süreçler bütünü Stratejik Planlama Süreci olarak bilinmektedir.



Şekil 5.2 : Stratejik planlama süreci (Güler, 2008).

Stratejik Planlama Süreci, her hangi bir organizasyonda (imalat veya hizmet sektöründe) dinamik ortamlarda ve değişen çevre şartlarında çalışanların aynı amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini yönlendirebilmeleri için sistematik olarak organizasyonun amaçlarını ve önceliklerini belirleme ve gerekli eylemleri uygulayabilme (katılım) süreci olarak tanımlanmaktadır.

5.2.2 Stratejik planlamada temel adımlar

Organizasyonel başarı için stratejik planlama çok büyük bir önem taşımaktadır. Planlama ile ilgili ilkelerin ve izlenecek adımların önceden belirlenmesinde çok büyük yarar vardır. Bu konuda Trost ve Rauner'in 1983 yılında organizasyonda momentum kazanılması için gerekli gördükleri planlama ilkelerini ve izlenmesi önerilen adımları şu şekilde sıralayabiliriz:

I. İhtiyaçları Değerlendir

1. Mevcut durum nedir?

2. Organizasyonda mevcut durum ile ilgili bir şey yapılmazsa ne tür sonuçlar ortaya çıkabilir?

II. Amaçları Belirle

3. Organizasyonda nelerin değişmesini ve düzelmesini istiyoruz?

4. Mevcut durumun değişmesi ve düzelmesi için ne kadar kararlıyız?

III. Stratejiyi Belirle

5. Alternatif çözümler geliştir.

i. Amaca ulaşmak için hangi yollar ve yöntemler mevcuttur?

ii. Mevcut her yol ya da yöntem değerlendirildi mi?

iii. En iyi çözüm seçildi mi?

6. Spesifik bir yaklaşım geliştir.

i. Nasıl? Plan nasıl ve ne şeklide belirlenmeli ve uygulanmalı?

ii. Ne? Plan için ne tür ihtiyaçlar var; bunlar nasıl ve nereden sağlanacak?

iii. Kim? Plan kimler için gerçekleştirilecek?

iv. Ne zaman? Planda her aşama ne zaman yürürlüğe konacak?

IV. Planı Uygulamaya Koy

7. Planı gerçekleştirecek kaynaklar temin edildi mi?

V. Planın Sonuçlarını Değerlendir

8. Amaçlarımız ne ölçüde gerçekleşti?

9. Plan ve strateji ne öçlüde başarılı oldu?

10. Kaynaklar ne ölçüde etkin bir biçimde kullanıldı?

11.Gelecekte uygulanacak programlar ve projeler için öneriler nelerdir? (Aktan, 2004)

5.3 Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim ve Planlamanın Yeri ve Önemi

Stratejik yönetime ilişkin süreçlerin hemen hemen hepsi üst yönetim kadrolarının, şirketin sürekliliğini sağlamaya yönelik temel görevlerini oluşturmaktadır. Ancak şu bir gerçek ki, aile şirketi sahibi girişimcilerin pek çoğu, firmalarının kuruluşu sırasında sadece sezgi ve içgüdüleriyle hareket ederek, başarıya ulaşabileceklerine inanırlar (Alayoğlu, 2003).

Girişimciler açısından sezgi, içgüdü, yaratıcılık ve yenilik, başarı için vazgeçilmez unsurlardır. Ancak bu unsurlar rasyonel analizlerle tamamlanmadıkça yeterli olamazlar. Bu noktada stratejik yönetim, girişimcilerin misyon ve vizyonlarını rasyonel analizlere tabi tutarak alınan kararların etkinliğinin arttırılmasına ve objektif kararlara sahip olunmasına yardımcı olur. Karar alma konusunda önemli olan, yaratıcı ve sezgisel unsurlarla, rasyonel unsurların birleştirilmesidir. Bu ise "stratejik girişimcilik" (Şekil 5.3) ile mümkündür (Karpuzoğlu, 2001-1).

Stratejik girişimcilik şemasına (Şekil 5.3) göre stratejik yönetim süreci; girişimcinin şirket vizyon ve misyonunu belirlemesi ve bu doğrultuda aile üyeleri ve hatta profesyonel yöneticilerle birlikte amaçlar ortaya koyması ile başlamakta; iç ve dış çevre analizi ile sürmekte ve bu çalışmalar sonucunda belirlenen stratejilerin, şirket amaçları ile uygunluğunun kontrolü, ihtiyaç halinde gerekli revizyonların yapılarak, uygulanmasıyla tamamlanmaktadır.

Vizyon (arzulanan gelecek) ile *misyon* (amaç) birbirinden farklı olmasına rağmen, sıkça karıştırılan iki kavramdır. Bu çerçevede *misyon,* bir firmanın varolma nedeni veya

nedenleri, hayattaki rolü; *vizyon* ise, firmanın gelmek istediği konumu gösteren, hayali bir geleceği ifade eder (Koch, 1997).

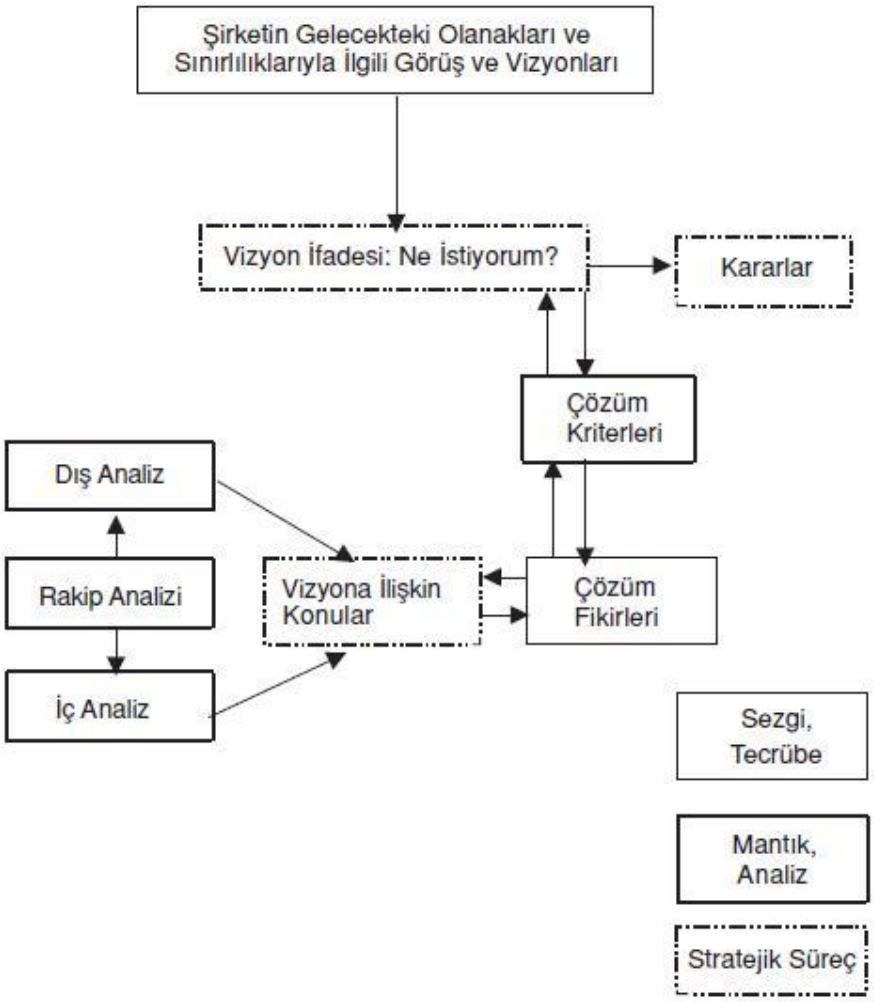
Stratejik yönetimde, görev ve kurum felsefesi olmak üzere, misyon iki farklı anlamda kullanılır (Dinçer, 1998). Misyon, bir şirketin varoluş nedenini açıklayan ve amacı net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir (Dashew, 2001). Ancak belli bir amaç, tek başına insanları istediği noktaya getiremez. Net bir amaç, ne yapıldığını açıklar; ancak amaca nasıl ulaşılacağının yollarını göstermez. Bu yüzden sahip olunan *temel değerlerin* net bir şekilde ortaya konması ve hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Temel değerler, bir örgütün gerekli ve kalıcı ilkeleridir. Burada önemli olan şey, bir şirketin, kendisi için hangi değerlerin temel olduğuna, var olan ortamdan, rekabet ihtiyacından ya da yönetim eğilimlerinden büyük ölçüde bağımsız olarak karar vermesidir.

Değerleri açıkça ortaya koymak ve hayata geçirmek, her türlü engele, olumsuzluğa ve değişime rağmen hedefe doğru ilerlemeyi sağlayacak olan tutkuyu ateşler. Dolayısıyla örgüt misyonu, paylaşılan değerler ve ortak inançlar anlamına da gelir (Dinçer, 1998) ki, bu anlamda işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir yön verilmesi ve işletmeyi benzer işletmelerden ayırması bakımından iki önemli fonksiyona sahiptir. Misyon tanımı çalışanların işletmenin niçin varolduğunu ve onların şirket içindeki rolünün işletme amaçlarına ne şekilde katkıda bulunabileceğini anlamalarına yardımcı olur (Darshew, 2001).

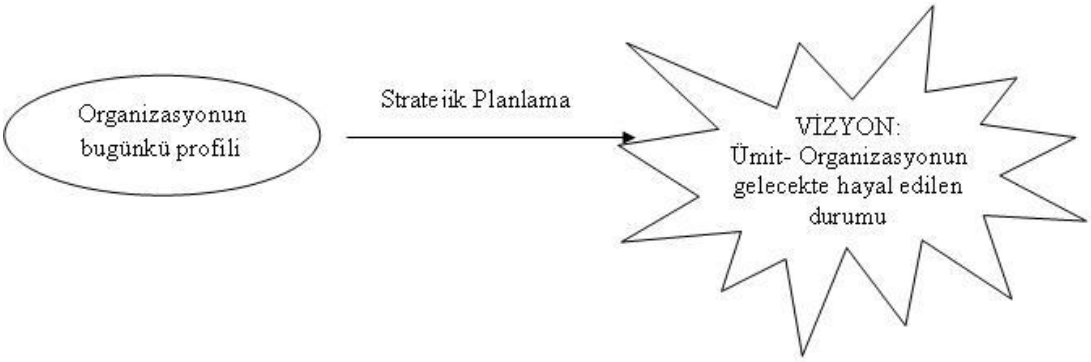
Sonuç olarak misyon, kuruma özgü ve özel olmalı; çalışanlar için sağlam bir hedef ortaya koymalıdır. Bu hedef herkesin tek tek ne yapacağını değil, ortaklaşa ne yapılacağını belirtmelidir. Bu açıdan misyon, ortak bir değer ve yön veren olmak zorundadır.

Stratejik yönetimde vizyon, en geniş, en genel ve en kapsamlı amaçları ihtiva eder. Bu münasebetle, bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, "tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim" şeklinde ifade edilebilir. Bu ifadeler ışığında vizyon, "mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış" olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1998).



Şekil 5.3 : Stratejik girişimcilik şeması (Karpuzoğlu, 2001-1).

Kısaca vizyon, stratejik amaçları ve organizasyonun asıl işlerini yürürlüğe koymayı ihtiva eder; süreçleri veya onların nasıl başarılacağının araçlarını değil, hayal ve ümit edilen geleceğin önemli sonuçları ifade eder (Şekil 5.4). Stratejik yönetim ve planlama sürecinde vizyon şu şekilde gösterilebilir:



Şekil 5.4 : Vizyon (Koçel, 1999).

Aile şirketlerinde aile değerleri işletme stratejisi üzerinde etkili olduğundan, misyon ve vizyonun kabul oranı diğer şirketlere göre daha yüksektir. Ancak, burada dikkat edilmesi gereken husus, aile inanç ve değerlerinin işletme menfaatlerinin önüne çıkartılmaması gerekliliğidir.

Stratejik yönetim sürecinin ikinci safhasını oluşturan rasyonel analiz, şirketin iç ve dış çevre analizinin (SWOT analizi) yapılmasıdır. Şirketlerin içerisinde bulunduğu sektörde başarılı olabilmeleri için kritik noktalarda güçlü olmaları veya ihtiyaç duydukları gücü en kısa zamanda kazanmaları gerekir. Bunun için ise öncelikle iç ve dış çevre şartlarının ve rakiplerin göz önünde bulundurularak dikkatin yoğunlaştırılması gereken noktaların tespit edilmesi, daha sonra ise tespit edilen noktalarla uyumlu stratejilerin geliştirilmesi ve geliştirilen stratejilerin sürekli kontrol edilerek, aile üyelerinin yaratıcılıklarını kullanmalarına fırsat verecek biçimde günün şartlarına göre revizyonun sağlanması gereklidir (Karpuzoğlu, 2001-1).

Dış çevrenin analizi, işletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsar. Çevrenin mevcut yapısı belirlenir ve gelecekte alacağı şekil tahmin edilerek, işletme üzerine yapacağı etkiler öngörülür (Dinçer, 1998). Dış çevre analizi; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve doğal çevre faktörlerinin müşteri, pazar, rakipler, tedarikçi, işçi sendikaları, mali kaynaklar vs. yönü ile izlendiği, değerlendirildiği, analiz edildiği çalışmaları kapsar.

İç çevre analizinde ise, şirketin güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durulur. Aile şirketlerinde sinerji, hızlı karar alma, işi ve işletmeyi sahiplenme, finansman ihtiyacını kişisel malvarlığı kullanarak karşılama, vizyon ve misyon paylaşımı, işbirliği ve takım çalışması kurumun güçlü yönlerine; işe eleman alma ve yerleştirmede, terfilerde işin niteliğinden ziyade, girişimciye yakınlık ve güvenin dikkate alınması; ailenin mali durumunun kuvvetli olmaması durumunda, yüksek maliyetli kredi temin edilmesi; merkeziyetçi yönetimin mevcut olması, aile içinde kıskançlıkların yaşanması ve adam kayrılması ise zayıf yönlerine örnek olarak verilebilir. Ayrıca bu aşamada işletmede satın alma, satış, finansman, personel, muhasebe, üretim ile araştırma-geliştirmeye vb. ilişkin değerlendirmeler de yapılarak, şirketin hangi açılardan dezavantajlara, hangi açılardan avantajlara sahip olduğu tespit edilmelidir (Karpuzoğlu, 2001-2).

Ancak burada belirtilmesi gereken husus, bir şirketin zayıf ve güçlü yönlerinin tespitinde, diğer işletmeler ile karşılaştırma yapma ve karşılaştırılan şirketlerin ilerisinde mi, yoksa gerisinde mi olduklarının tespitinin gerekliliğidir (Karpuzoğlu, 2001-1).

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında girişimcinin, şirketin başarısında veya başarısızlığında kritik noktayı oluşturduğu ve özellikleri ile çevresel şartların birbirleriyle uyum içerisinde olduğu müddetçe işletme başarısının artacağı söylenebilir.

Gerek iç, gerekse dış çevre analizinin yapılmasında ve stratejik planların çevre şartları dikkate alınarak uygulamaya geçirilmesinde girişimcinin, ailenin değer ve inançlarından ve diğer aile üyelerinden etkileneceği açıktır. Dolayısıyla aile şirketlerinde stratejik yönetimin başarılı bir şekilde icra edilebilmesi ve etkin bir sonuç alınabilmesi için, girişimcinin ve aile üyelerinin iş değerleri ile aile ilişkilerinin, tespit edilen stratejileri destekleyecek şekle dönüştürülmesi gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2001-1).

6. KARAR DESTEK SİSTEMLERİ

6.1 İşletmelerde Karar ve Önemi

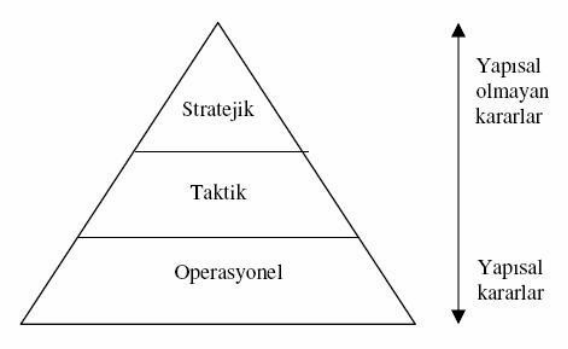
İş dünyasında insanlar sıkça kapsamlı veya basit şekilde kararlar almak durumundadır. Bu kararlar yatırım yapma-yapmama, kapasite artırma-azaltma, işçi alma-çıkarma, çalışma saatlerini artırma, pazarlama stratejilerini geliştirme, ürün yelpazesini artırma-azaltma, üretim teknolojilerini değiştirme-değiştirmeme gibi faaliyetleri içerir. Bu kararları vermek her zaman kolay değildir ve bu kararları verdikten sonra her zaman doğru sonuçlar elde edilmeyebilir (Tokaylı, 2005).

İsletmelerin başarısında, yöneticiler tarafından verilen kararların rolü çok büyüktür. Yöneticilerin en önemli görevi, işletme için en doğru kararı, en kısa sürede verebilmektir. İyi bir karar ise, bilgilerin doğru, güncel ve zamanında üretilebilmesiyle orantılıdır. Karar verme sürecinde gerekli olan bu bilgiler, bilgi sistemlerince üretilmektedirler (TBD, 2010).

Karar verme sürecinde yöneticiler, stratejik, taktik ve operasyonel karar verme seviyelerinde bulunabilirler (Şekil 6.1). Bu süreçte her bir yöneticinin ihtiyaç duyduğu bilgiler, kararlar ve sorumluluklar da birbirinden oldukça farklıdır. Stratejik karar verme seviyesinde bulunan yöneticiler (tepe yönetim), geleceğe yönelik ve belirsizlik seviyeleri oldukça yüksek olan kararları verirler. Bu kararlar, örgütün amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için uzun dönem planların yapılmasını içerir. Taktik karar verme seviyesinde bulunan yöneticilerin (orta seviye yönetim) verdiği kararlar, stratejik seviyede verilen kararların yerine getirilmesine, kaynakların etkin ve verimli olarak elde edilmesi ve kullanılmasına yöneliktir. Operasyonel karar verme seviyesinde bulunan yöneticilerin (alt seviye yönetim) verdiği kararlar ise taktik seviyede verilen kararların yürütülmesi için gerekli görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılmasını içerir, yani en tepede verilen kararların somut olarak hayata geçirilmesi bu noktada söz konusu olmaktadır. Operasyonel seviye, taktik seviyede olduğu gibi genellikle "kişi"lerle değil, "görev"lerle ilgilidir. Taktik ve operasyonel seviye arasındaki en temel farklılık

budur. Stratejik, taktik ve operasyonel yönetim seviyelerinin verecekleri kararlar için gerekli bilgi üretimi, veri (kayıt) işleme adı verilen ve sistemlerde mutfak görevini icra eden seviye tarafından gerçekleştirilmektedir.

Farklı yönetim seviyelerince alınabilecek farklı karar tipleri bulunmaktadır. Bunlar yapısal (structured), yarı-yapısal (semi-structured) ve yapısal olmayan (unstructured)



Şekil 6.1 : Yönetim seviyelerinde karar tipleri (TBD, 2010).

kararlardır. Yapısal kararlar, programlanmış kararlar olarak da bilinirler. Bu tip kararlarda, problemler çok iyi tanımlanmıştır, belirlilik seviyesi yüksektir ve karar verici sübjektif bir esnekliğe sahip değildir. Esasen bu tür kararların çoğu, kişiye ihtiyaç duymadan, bilgisayarlar tarafından otomatik olarak verilebilen kararlardır. Yapısal olmayan kararlar, programlanmamış kararlar olarak da bilinirler. Bu tip kararlarda, problemler çok iyi tanımlanmamıştır, belirsizlik seviyesi yüksektir ve doğru cevabı bilmenin mutlak bir yolu bulunmamaktadır. Dolayısıyla hiçbir kriter veya kuralın iyi bir çözümü garanti etmediği bu tür kararlar, karar vericinin yargı ve sezgisini kullandığı ve sübjektif bir esnekliğe sahip olduğu kararlardır.

Yarı-yapısal kararlar, yapısal ve yapısal olmayan karar tiplerinin arasında yer almaktadır. Bu tür kararlar, kısmen tanımlı ve belirli olan, kısmen de yöneticinin yargı ve sezgisine dayanan kararlardır.

Şekil 6.1, yönetim karar seviyeleri ile karar tipleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Şekilden görüleceği üzere, stratejik yönetim seviyesi yoğun olarak yapısal olmayan kararlarla, operasyonel yönetim seviyesi ise, daha çok yapısal kararlarla ilgilenmektedir.

Farklı yönetim seviyelerinin, farklı karar tipleri için ihtiyaç duydukları bilgiler de birbirinden farklıdır. Örneğin, stratejik seviyedeki bir yöneticinin kullandığı ya da ilgi duyduğu bilgiler, operasyonel seviyedeki yöneticinin ilgi duyduklarından

genellikle farklı olacaktır. Bu kaçınılmazdır. Dolayısıyla bilgi sistemlerinin, her bir seviyedeki yöneticilerin ihtiyaç duydukları bilgileri, ne eksik ne de fazla, verilecek karar için gerekli miktarda sunma gerekliliği bulunmaktadır.

6.2 Karar Destek Sistemleri Kavram ve Tanımları

Karar destekkavramı ilk olarak; Carnegie Institute of Technology'de 1950-1960 yılları arasında yapılan teorik organizasyonel karar verme çalışmaları ve Massachusetts Institute of Technology'de 1960'lı yıllarda etkileşimli bilgisayar sistemlerinde yapılan teknik çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır (Url-13).

Yöneticilerin, yönetsel problemlerin aşılması için kantitatif modelleri kullanma çabalarıyla ortaya çıkan karar desteği, J. D. Little (1970)'ın çalışmasıyla ortaya konmuştur. Terim olarak KDS'nin kullanıldığı ilk çalışma ise Gorry ve Scott Morton (1971)'a aittir (Marakas, 1999). Bu çalışmada, "yönetim karar sistemleri" kavramı ortaya atılmıştır. İleri sürdükleri sistemi, karar vericilerin yapısal-olmayan problemleri çözerken veri ve modelleri kullanmasına imkan sağlayan, etkileşimli bilgisayara dayalı sistemler olarak tanımlamışlardır. Aynı araştırmacıların başka bir tanımında ise KDS, bireylerin enteklektüel kaynakları ile bilgisayarların karar iyileştirme yeteneklerini birleştiren ve yarı-yapısal problemlerle ilgilenen yönetim seviyesi karar vericiler için bilgisayara dayalı destek imkanı sağlayan sistemler olarak vurgulanmıştır (Turban, 1990).

Karar Destek Sistemleri (KDS), kararın yapısal olmadığı durumlarda (doğru cevabı bilmenin mutlak bir yolunun olmadığı ve ortada bir çok doğru karar bulunabildiği durumlarda) karar alma işlemine yardımcı olmak için tasarlanmış, esnek ve etkileşimli bilgi teknolojisi sistemleridir (Haag ve diğ., 1998).

Karar destek sistemleri, karar vericilerin yarı-yapılanmış ve yapılanmamış veri ve modellerden yararlanmalarına yardım ederek, onları görevlerinde destekleyen bilgisayar tabanlı ve etkileşimli bir sistemdir (Çil, 2002).

Karar Destek Sistemi (KDS), insanın karar verme sürecine katılan ve destekleyen bir bilgi sistemidir (Zhou ve diğ., 2008).

Karar destek sistemleri en genel tanımıyla, yönetici konumundaki karar vericilerin karar vermelerinde yardımcı olan sistemlerdir. Diğer bir deyişle, verilmesi gereken kararlarla ilgili veriyi daha iyi anlayarak, daha etkin karar seçeneklerini oluşturma,

alternatifleri belirleme ve değerlendirme işlevlerinde destek sağlayan ve doğru karar verme olasılığını artıran sistemlerdir (Gökçen, 2007).

Diğer bir bakış açısıyla, karar destek sistemi, karar verirken yöneticiye destek sağlayan, ancak hiçbir zaman yöneticinin yerini alamayan bilgi sistemi olarak tanımlanmıştır (Gökçen, 2007).

Yapılan birkaç önemli tanımdan daha bahsetmek gerekirse, karar destek sistemi, karmaşık işletme problemlerini çözümlemek için, insan zekası, bilgi teknolojisi ve yazılımın etkileşim içinde olacak şekilde bütünleştirildiği bir sistemdir.

Karar destek sistemleri, karar alma durumundaki yöneticilere, model desteği, bilgi desteği, yazılım desteği, hesaplama desteği ve açılım (analiz) desteği ve benzeri destekleri, sağlamak amacıyla geliştirilen bir yönetim bilgi sistemi türüdür.

Karar destek sistemi, işletme yönetimi kararlarını desteklemek için, işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan model tabanı, bilgi tabanı ve veri tabanı sağlayan, bilgisayar etkileşimli ve internet erişimli bir bilgi sistemidir.

Karar destek sistemi; verileri, bilgileri, yöntemleri ve karmaşık açılım modellerini, yönetsel kararlara destek sağlayacak biçimde birbirleriyle ilişkilendiren ve bütünleştiren bir bilgi sistemidir (Gökçen, 2007).

KDS'nin tanımı yapılırken, "yarı-yapılı problem" kavramı önemli bir unsur olmaktadır. Yapılı problemler rutin ve tekrarlıdır ve belirsizlik içermezler (bu tür problemlerin tek bir çözüm yöntemi vardır). Daha az yapılı (yarı-yapılı) bir problemin alternatif çözüm yöntemleri vardır ve çözümler birbirine denk olmayabilmektedir. Tamamıyla yapısız bir problemin ise ya çözüm yöntemleri bilinmemektedir ya da etkin olarak değerlendirilemeyecek kadar fazla sayıda çözüm yöntemi mevcuttur.

KDS, birinci amacı karar vericileri karar verme sürecinde bilgiyle desteklemek olan bilgisayar tabanlı bir bilgi sistemi olup, KDS üzerinde çalışılırken, çözümleri için herhangi bir algoritma ya da prosedür geliştirilemediği için "yarı yapılı" olarak adlandırılan problemlerle ilgilenilmektedir. Bu tür problemler, ancak insan ile bilgisayarın işbirliği neticesinde çözülebilmektedir (Mallach, 2000).

KDS konusu "destek" paradigması üzerine kurulmuş bulunmaktadır. Bu bağlamda, bir bilgisayar sistemi, bir problemin formülasyonu ve anlaşılması amacıyla veri ve

modeller kullanan ve seçenekleri değerlendirmek için analitik yöntemlerden yararlanan karar vericinin kullanımına sunulmaktadır, çünkü yönetimde, karar verilmesi gereken fakat programlanabilir olmayan problemlerin sayısı oldukça fazladır. Finans sektöründe kredi taleplerinin değerlendirilmesi, finansal planlama, sermaye bütçeleme, yatırım danışmanlığı, portföy yönetimi, performans değerlendirmesi vb. konular buna örnektir (Tatlıdil ve Özel, 2005).

6.3 Karar Destek Sistemleri Genel Çerçevesi

Karar destek sistemleri (KDS), yönetim bilgi sistemlerinin (YBS) yetersiz kalması sonucu ortaya çıkmıştır (Çınar, 1996). Kullanıcıya yarı yapısal veya yapısal olmayan karar verme işlemlerinde destek sağlamak amacıyla, karar modellerine ve verilere kolay erişimi sağlayan etkileşimli bir sistemdir. Bu sistem; kurumların hayati önem taşıyan tüm fonksiyonlarının bir arada ilişkilendirilmesi, yorumlanması ve bunların sonucu olarak yönetimsel bir kararın verilmesini destekler. Kullanıcıya, kararların sonuçlarını irdeleyebilen özel tasarlanmış modeller sağlar.

KDS'ler, YBS'lerden daha esnektir ve farklı durumlar için karar vericiye yardım desteği sunabilirler (Stair, 1992).

KDS'ler, verilecek kararla ilgili veriyi anlayarak daha etkin karar seçenekleri oluştururlar, alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi işlevlerine destek sağlarlar. Bunun neticesinde de, yöneticilerin kendi kararlarının kalitesini geliştirebilmeleri için bilgi eksikliğinin kapatılmasına yardımcı olurlar ve bazı analitik modeller vasıtasıyla doğru karar verme olasılığını artırırlar. Karar verici, bir problemin çözümüne katkıda bulunacak kararı verirken mantığını, yargı ve sezgisini de kullanır. KDS'nin amacı, karar vericinin yerini almak ya da ona belli bir sonuç kabul ettirmek değil, çözüm alternatifleri sunabilecek etkileşimli ortamları sağlamaktır (Gökçen, 2007).

Karar Destek Sistemleri, yöneticilerin karar vermesine yardımcı olan interaktif ve bilgisayar ortamında olan sistemlerdir. KDS'ler yöneticilerin karar vermede yardımcı olacak veriye ulaşmasına, özetlemesine ve analiz etmesine yardımcı olur. Bu sistemler sadece veri odaklı veya model odaklı KDS'ler olabilirler. KDS'ler tüm kuruluş çapında geniş kullanıcı gruplarını destekleyen ağ bağlantılı veri ambarları olabileceği gibi, tek bir yöneticinin bilgisayarında yüklü bir program da olabilir.

Diğer bir ifadeyle Karar Destek Sistemleri; karar vericinin, karar verebilmek amacıyla bilgisayar ile interaktif olarak faydalı bilgi üretmesine imkan veren, bilgisayarla bütünleştirilmiş yönetim bilgi sistemi araçlarıdır. Karar destek sistemleri, veri tabanı ve model tabanını bir yazılım sistemi yardımıyla işleyerek, ilgili karar verme probleminin çözümü amacıyla kullanıcı isteklerine göre alternatif çözümlerin oluşturulmasını sağlar. Oluşturulan bu alternatif çözümler doğrultusunda son karar kullanıcıya aittir.

Karar Destek Sisteminde; "Karar" kelimesi, problem çözmeyi ifade eder. "Destek", karar verme sürecinde, bilgisayar ve yazılım teknolojileri kullanımıyla karar vericilerin desteklenmesini ifade eder. "Sistem"; insan-makine arasındaki etkileşim ve bunun dizayn ve tanımlanmasını ifade etmektedir.

Karar Destek Sistemleri birçok değişik sistem, araç ve teknolojiyi kapsar. Karar Destek Sistemlerinde önemli olan bilgiye dayalı bir sistem yaratmaktır. Eğer bir program PC üzerinde çalışıyorsa ve yöneticilerin karar vermesine yardımcı oluyorsa bu sistemi KDS olarak değerlendirebiliriz.

Karar Destek Sistemlerinin genel özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Haag ve diğ., 1998):

- Yarı-yapısal ve yapısal olmayan kararlarlarda kullanılırlar.
- Karar vericinin yerini almaktan ziyade, ona karar vermesinde yardımcı olurlar.
- Karar verme sürecinin tüm aşamalarında destek sağlarlar.
- Sistemin kontrolü kullanıcıdadır.
- Model kullanırlar.
- Etkileşimi sağlayan kullanıcılardır.
- Kullanıcıya uygulama kolaylığı ve esneklik sağlarlar.

KDS, çoğunlukla üst kademe yöneticiler tarafından kullanılan ve daha önce karşılaşılmamış durumlarda neler yapılabileceğine yardımcı olan etkileşimli bir bilgi sistemi türüdür.

KDS diğer geleneksel bilgi sistemlerinden farklı bir yapıya sahiptir. Bu sistemleri diğerlerinden ayıran en önemli unsur, tamamıyla yöneticilerin yetki alanları içinde yer almalarıdır. KDS, yöneticiler için oluşturulmuş ve onlar tarafından

kullanılıyor olmasının yanı sıra, organizasyonların yönetim bilgi sistemlerinin de bir parçasını meydana getirmektedir. Bir KDS, kurumsal ya da yönetsel işler için kurulan bir bilgi sistemine uygulanan yaklaşımlardan biridir, aslında karar destek sistemi tipik olarak özel bir yönetsel işe ya da özel bir probleme uyarlanmıştır ve onun kullanımı bu problemin çözümü ve işin sonuçlandırılması ile sınırlanmıştır. Bu sistemler, organizasyonun tüm kademelerindeki yöneticilere hizmet etme amacıyla oluşturulmuş olmalarına karşın, öncelikli olarak orta ve üst kademe yöneticilere hizmet etme amacını yerine getirmektedirler.

KDS'yi diğer bilgi sistemlerinden ayıran özellikler şunlardır:

- Yapılan günlük işlerin değerlendirilmesinden çok, karar verme sürecine destek odaklıdır;
- Kolay bir biçimde tasarlanır; yapısı, uygulanması ve değiştirilmesi basittir;
- Sadece yöneticilerin kullanımı için tasarlanmıştır;
- Bir soruya yanıtlamaktan çok yönetsel analizde kullanılacak olan bilgiyi sağlar;
- Yalnızca küçük bir analiz alanı ya da büyük bir problemin küçük bir bölümü ile ilgili olmalarından çok büyük bir problem ya da işlem için kullanılırlar;
- Daha önce karşılaşılmış durumlarda yöneticilerin yerini alabilmeye teşebbüs eden (yöneticinin yerini alan) bir mantığa sahiptir;
- Organizasyonun içinden ve organizasyon çevresinden gelen bilgiyi içine alan bir veri tabanına sahiptir;
- Yöneticilerin alternatif kararlarının muhtemel sonuçlarını test etmelerine olanak tanır.
- Sistem karar vericinin değişen ihtiyaçlarını hızla cevaplayabilir.
- Sistem karar verme sürecinde verimliliği arttırırken etkinliğini de arttırır.
- KDS yöneticiye hemen anında kontrol sağlar.
- Sistem işletmelerde genellikle üst ve orta düzey yöneticilere yardımcı olur.
- Geniş tabanlı bir veri sistemini yöneticinin kolay erişebileceği bir sisteme dönüştürür.
- Yöneticinin sorularına uygulamalı, örnekli ve hızlı şekilde cevap verir.

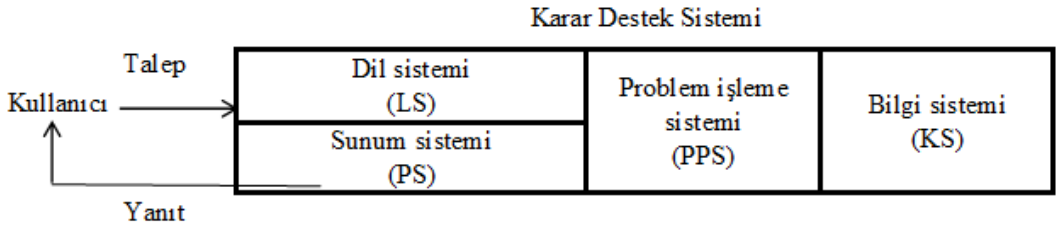
- Yöneticinin yargısal yaklaşımına gerek duyulan karar problemlerinin çözümünde, "Eğer, ne yaparsak?" şeklindeki sorulara senaryolar üretir.
- KDS yöneticiye esnek ve adapte edilebilir çözümler üretir ve karar alma mekanizmasında yöneticinin içsel yargılarını ve karar stilini uygulamasına izin verir.
- KDS uygulamada daima etkileşimli olarak çalışır.
- KDS'de model oluşturma ve simülasyon teknikleri ağırlıktadır.
- KDS yöneticinin ihtiyaç duyduğu bilgileri ve karar alternatiflerini görsel ve yazılı raporlar, dokümanlar ve grafiklerle sunar.
- Karar destek sistemlerini kullanan firmalar kullanmayanlara oranla daha avantajlıdır. Bu avantajlar şöyledir:
- Karlılık daha yüksektir.
- Karlılık daha kararlıdır, zaman içinde daha az değişiklik gösterir.
- Karara ulaşma süresi daha kısadır.
- Daha fazla alternatif göz önünde bulundurulur.
- Kararlarını gerekçeli olarak açıklayabilme olanağına sahiptir.
- Karar destek sistemlerinde esas olan kararın alınması değil, kararın alınmasına destek olmaktır.
- Karar destek sistemleri eldeki bilgilerle problemleri analiz edip çözmeye çalışır.
- Karar destek sistemleri, karar verme süresi boyunca karar vericinin verileri bulup çeşitli çözümleri denemesine imkan sağlar.

Bir karar destek sisteminin dört ana boyutu vardır (Holsapple ve Whinston, 1996).

- Dil sistemi (Language system – LS)
- Sunum sistemi (Presentation system – PS)
- Bilgi sistemi (Knowledge system – KS)
- Problem işleme sistemi (Problem processing system – PPS)

Dil sistemi, karar destek sisteminin aldığı tüm mesajları içerir. Sunum sistemi, karar destek sisteminin yayınlayabileceği tüm mesajları içerir. Bilgi sistemi ise karar destek sisteminin sakladığı ve kaydettiği tüm bilgileri içerir. Bu üç sistem kendi başlarına birşey yapamazlar. Problem işleme sistemi, karar destek sisteminin yazılım motorudur (Burstein ve Holsapple, 2008). Bu sistem sayesinde diğer üç sistem de

anlam kazanır. Bu sistem, karar destek sisteminin aktif parçasıdır.



Şekil 6.2 : Karar destek sistemi genel çerçevesi (Holsapple ve Whinston, 1996).

Yapılan bir araştırmaya göre 1995-2001 yılları arasında hakemli dergilerde yayınlanan 210 adet makalede karar destek sistemleri ele alınmıştır. Bu makalelerden 154 tanesi (%73,3) kurumsal yönetim konularını ele almıştır. Dağılımları aşağıdaki gibidir (Eom ve Kim, 2005).

- Üretim ve Operasyon %44
- Pazarlama, Ulaşım, Lojistik %18
- Yönetim Bilişim Sistemleri%14
- Çok fonksiyonlu sistem uygulamaları%8
- Finans %6
- Stratejik Yönetim %4
- İnsan Kaynakları %4
- Uluslararası organizasyonlar%2

Karar destek sistemlerine gösterilen talep ve uygulama artışı aşağıdaki nedenlere bağlıdır (Duan ve Burrel, 2003).

- Moden iş dünyasındaki kararlarda karmaşıklık, çeşitlilik ve belirsizlik artışı yöneticileri karar destek sistemlerini kullanmaya zorlamaktadır.
- Bilgisayar teknolojisindeki ilerleme ve gelişmeler, ayrıca bu yazılım ve donanım bedellerinin düşüşü karar destek sistemlerinin kullanımını kolaylaştırmaktadır.
- Yeni nesil üst yöneticilerin teknolojik gelişmeler ve bilgisayar kullanımı konusunda daha bilinçli olması bilgi teknolojilerinin kullanımını yaygınlaştırmaktadır.

6.4 KDS Geliştirme Süreci ve Evreleri

Karar Destek Sistemlerinin, kurulacak sisteme uygun temel özelliklerin ve bileşenlerin göz önüne alınarak geliştirilmesi gerekmektedir. Bunu sağlamak üzere belirli aşamaların adım adım gerçekleştirilmesi, sistemin başarısını etkileyen en önemli etmenler arasındadır. Aslında bu aşamalar diğer yönetim bilişim sistemlerinde de vardır. En önemli fark sistemin temel bileşenleri arasında yer almakta olan model tabanı yönetim sistemi ve kullanıcı ara birimi sayılabilir. Üstelik firma dışındaki çevre koşulları ve özellikle ekonomik, sosyal ve siyasal değişkenlerin veritabanına ve dolayısı ile modellere katılması önem kazanmaktadır.

KDS, üç ana bileşenden meydana gelmektedir. Karar Destek Sistemi temel olarak veritabanı, model tabanı ve kullanıcı arabiriminden oluşur (Şekil 6.3). Bunlar; bir model, bir veri tabanı içerisinde bulunan özel veri dosyaları ve yönetsel bir probleme mümkün olabilecek çözümleri test etmek için bir terminal üzerinden model ile doğrudan iletişim kuran bir kullanıcı ya da karar vericidir (Prytherch, 2000).

Karar destek sistemlerinin önemli özelliği olan model tabanı sistem içinde yer almalıdır. Söz konusu modeller destek verdikleri yönetim düzeyine göre Stratejik, Taktiksel, Operasyonel ve Model yapım blokları olarak dörde ayrılır.

Model Tabanı: istatistiksel, finansal, tahmini, operasyonel modelleri ve planlama modellerini içebilir.

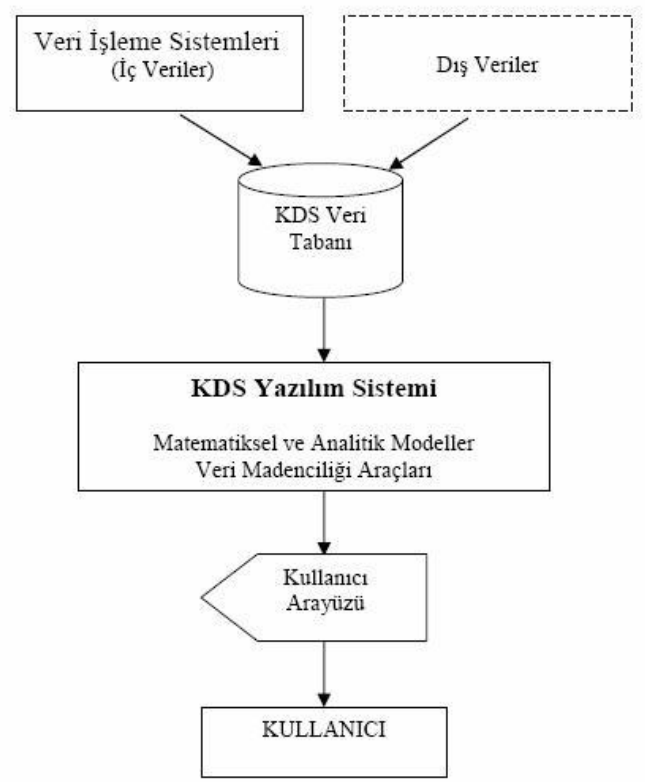
Yukarıda sayılan veritabanı ve model tabanındaki kaynakları işleyerek, karar vericinin önüne etkileşimli olarak bunları sunabilecek bir "kullanıcı arabirimi"nin sistem içinde yer alması gerekmektedir.

KDS'nin geliştirilme evrelerinin incelendiğinde; KDS'nin yaratılması işleminin ilk adımı amacın, sorunun ve gereksinimlerin belirlenmesi işlemi oluşturacaktır. Her şeyden önce sorunun böyle bir sistemin ortaya konmasını gerektirecek özelliklere sahip olması beklenir.

Bir karar destek sisteminin kurulması aşağıdaki aşamalar takip edilerek gerçekleşmektedir. Bu aşamalar;

- Ön tasarım,
- Tasarım,

- Kurma,
- Geliştirmedir.



Şekil 6.3 : Karar destek sisteminin bileşenleri.

6.4.1 Ön tasarım aşaması

Ön tasarım aşamasında, karar destek çalışması için amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada karar destek sistemini yönlendirecek amaçlar ayrıntılı olarak tanımlanmalıdır. Projenin sağlıklı bir şekilde sonuçlandırılabilmesi, problem ile ilgili anahtar kararların doğru alınmasına bağlıdır. Anahtar kararlar doğrultusunda kullanılacak kaynakların belirlenmesi, sistem için marjinal yarar sağlayacak bilgilerin elde edilmesi önem taşımaktadır. Ön tasarımın son aşamasında belirlenen problemin yapısına uygun karar modellerinin seçilmesi gerekmektedir. Karar destek sisteminin kurulmasına ilişkin ön tasarım aşaması dört adımdan oluşur. Bunlar;

- Karar destek çalışmaları için amaçların tanımı,
- Mevcut kaynakların belirlenmesi,
- Anahtar kararların belirlenmesi,
- Modellerin tanımlanmasıdır.

6.4.2 Tasarım aşaması

Tasarım aşamasında bir önceki aşama olan ön tasarımda belirlenen amaçlar operasyonel özelliklerine göre düzenlenmektedir. Sistem amaçlarının güncel şartlarla sağlanabilecek şekilde belirlenmesi önem taşımaktadır. Bir sonraki adım ise belirlenen amaçlar doğrultusunda verileri işleyecek olan problem çözme sisteminin tasarımıdır. Burada dil arabiriminin seçimi önem taşımaktadır. Seçilen dilin işlemsel olamayan bir dilden seçilmesi, tüm kullanıcılar tarafından kolayca kullanılmasını ve gerektiğinde esnek bir şekilde yönlendirilebilmesini sağlamaktadır. Problem çözme sisteminin başarılı olması, seçilen modellerle veri tabanından alınan verilerin yazılım dili aracılığıyla uyum içerisinde karar destek sistemini desteklemesine bağlıdır. Bu birleşmeden sonra sistem, tasarım aşamasının son adımı olan testten geçirilmektedir. Testten alınan sonuçların tutarlılığı sistemi kurulma aşamasına geçirmektedir. Şekil 6.4'te tasarım aşamalarının akışı gösterilmiştir (Tokaylı, 2005).

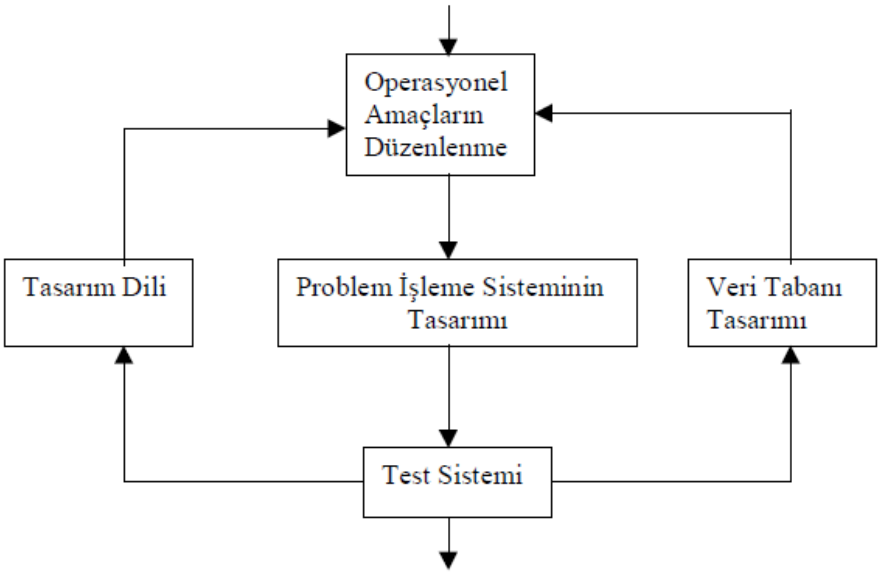
6.4.3 Kurma aşaması

Bu aşamada, daha önceki iki aşamada toplanan bilgiler ışığında sistemin kurulmasına çalışılacaktır. Sistemin kurulması aşamasında karar destek sistemi ile kullanıcının etkileşiminin ne şekilde sağlanacağı önem taşımaktadır. Kullanıcının sistem tasarımına aktif bir şekilde katılması, sistem kurulurken; sistemi tamamen tanımasını sağlayacaktır. Kullanıcının sistemi benimsemesi, sistemi organizasyon ve kişisel ihtiyaçları için kullanmasını sağlayacaktır. Böylelikle kullanıcı, güncel işlerinde çok fazla bir değişiklik yapmaksızın bütün işlerinde karar destek sistemini kullanmasını sağlayacaktır. Karar destek sistemi için ideal durum, kullanıcının karar destek sistemini başlatması ve ara geçişler olmaksızın bilgisayar sistemi ile yönetmesidir.

6.4.4 Geliştirme aşaması

Karar destek sistemi yapısı gereği çeşitli uygulamaların geliştirilmesine açıktır. Bu yapı kullanıcının ve/veya organizasyonun istekleri doğrultusunda geliştirilebilmektedir. Gelişmenin sağlıklı bir şekilde sağlanabilmesi bazı kriterlere bağlıdır. Bu kriterler kurulan karar destek sisteminin kurulduğu işletmeye göre farklılık göstermektedir. Gelişme, bileşenlerin tam olarak oturtulmasına bağlıdır. Bu bileşenlerin birincisi düzenlemelerin tanımlanması, ikincisi ise bu düzenlemeye karşı sistemde meydana gelen değişmelerin tanımlanmasıdır. Son olarak da

düzenlemelerin sağlanıp sağlanamadığının ölçüleceği test sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir (Tokaylı, 2005).



Şekil 6.4 : KDS tasarım aşamaları (Çetinyokuş, 2003).

6.5 KDS Türleri

Karar destek sistemleri, çeşitli araçları, modelleri ve verileri kullanarak yönetim mekanizmasına yardımcı olan yönetim destek sistemlerinin en temel grubudur.

KDS, analitik modelleri, veri tabanını, bir karar vericinin yargısını ve modelleme sürecini kullanır.

KDS türlerini şu şekilde sınıflandırabiliriz (Url-3).

- Model Tabanlı KDS (Model-driven DSS)
- Veri tabanlı KDS (Data-driven DSS)
- Bilgi tabanlı KDS (Knowledge-driven DSS)
- İletişim tabanlı KDS (Communications-driven DSS)
- Doküman tabanlı KDS (Document-driven DSS)

6.5.1 Model tabanlı KDS

İlk KDS model tabanlı olarak geliştirilmiştir.

"Şayet ....Olursa" (What….if) ve diğer farklı analizlerin yapılanması için bazı modeller kullanan, kuruluş bazında bilgi sistemlerinden bağımsız ve tek başına

sistemlerdir. Bu sistemler genellikle merkezi bilgi sistemi kontrolü altında olmayan, son kullanıcı bölümler ya da gruplar tarafından kullanılır ve geliştirilir.

Sistemin analiz yetenekleri, modelin kullanımını kolaylaştıracak iyi bir kullanıcı ara yüzüyle birleştirilmesine bağlıdır. Daha çok finans, istatistik, optimizasyon ve simülasyon modellerinin işlenmesinde kullanılan bu sistemler için geniş veri tabanları gerekli değildir.

6.5.2 Veri tabanlı KDS

Büyük kurumsal sistemlerde bulunan büyük veri havuzlarını analiz eden sistemlerdir. Bu sistemler, daha önceden büyük miktarlardaki verilerde saklı kalan faydalı bilgilerin çıkarılarak, kullanıcılara karar verme desteği sağlanır. Veri işleme sistemlerinden elde edilen veriler, bu amaç için genellikle veri deposunda veya veri ambarlarında toplanır.

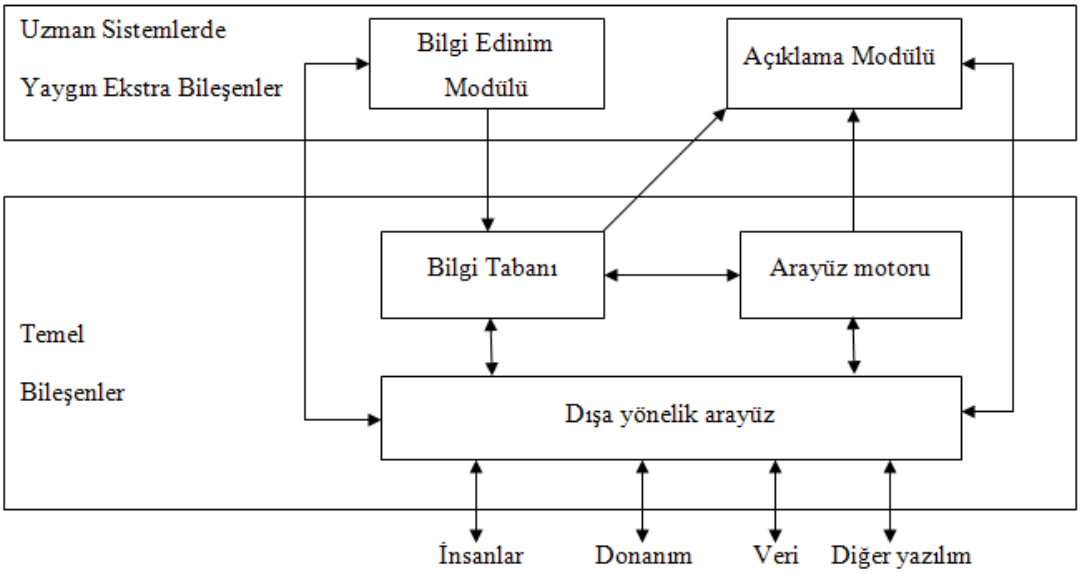
6.5.3 Bilgi tabanlı KDS

Karar destek sistemleri literatüründe yer alan karar destek ve bilgi tabanlı sistemlere ek olarak, 1985'li yıllarda "bilgi tabanlı karar destek sistemleri" olarak adlandırılan yeni bir kavram yer almıştır. Bu yapı ile analitik modelleme ile niteliksel bilginin bütünleşmesi hedeflenmiştir. Böylece kararların kalitesinin yükseltilmesi, karar destek sistemlerinin uygulama alanlarının genişletilmesi amaçlanmaktaydı (Url-4).

Karar destek sistemi; verileri, modelleri, bir yazılım arabirimini ve kullanıcıları, etkili karar verme sisteminde birleştirir. Ayrıca modern analitik tekniklerle karar vericiye hareketlerinde tavsiyelerde bulunan sistemlerdir. Karar destek sistemleri karar vermenin yeterliliğini geliştirmekten çok, etkinliğini geliştirmeyi hedeflerler. Bu sistemlerin amaçları yönetimsel hükümleri yerleştirmek değil, bu hükümleri desteklemektir. Birçok uygulamaya karşın karar destek sistemlerinin uygulamadaki başarıları genelde düşüktür. Bunun başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Karar destek sistemlerinin kullanıcıya yakınlığı yetersizdir. Genel olarak kullanıcılar, uygulama ve bilgisayar sistemi hakkında çok şey bilmek isterler. Ancak, eğer kullanıcının yeterli düzeyde bilgisayar bilgisi yoksa, bu sistemlerden faydalanma sınırlı kalır.
- Karar destek sistemlerinin fonksiyonelliği ve esnekliği kısıtlıdır.
- Karar destek sistemlerinde çözüm için bir açıklama mekanizması yoktur.

Bilgi tabanlı sistemler, zeki davranış gösteren bilgisayar programlarıdır ve bilgisayar biliminin bir dalı olan yapay zekanın bir ürünüdürler. Bilgi tabanlı sistemler, özel amaçlı kullanımlar için tasarlanırlar. Bu özellikleri, bilgi tabanlı sistemlerin gerçek zamanlı ve çok zor işleri yürütmesini mümkün kılar.



Şekil 6.5 : Bilgi tabanlı sistemin ana bileşenleri (Hopgood, 2001).

Bilgi tabanlı sistemlerde iki adet modül bulunur. Bunlar; Bilgi Tabanı olarak adlandırılan Bilgi Modülü ve Arayüz Motoru olarak adlandırılan Kontrol Modülü'dür (Şekil 6.5). Biraz daha karmaşık sistemlerde arayüz motoru metadata içerebilir. Metadata kullanılacak bilgi hakkında bilgi veren bilgidir (Hopgood, 2001).

Bu sistemler uzman bir insanın yaptığı gibi, kullanıcıya bir takım sorular sorarak görüş alışverişi yapar ve gerekli bilgileri elde eder. Probleme ait tavsiyelerde bulunur ve görüş alışverişi sonunda karar verebilir. Ayrıca karara nasıl ulaştığını açıklayabilir. Bilgi tabanlı sistemler, iş ortamındaki talepten doğmuştur. Günümüzde birçok büyük firma, banka, sigorta şirketi ve finans kurumu bilgi tabanlı sistemleri kullanmaktadırlar.

Karar destek sistemi çalışmalarında altı çeşit bilgiden söz etmek gereklidir. Bunlar;

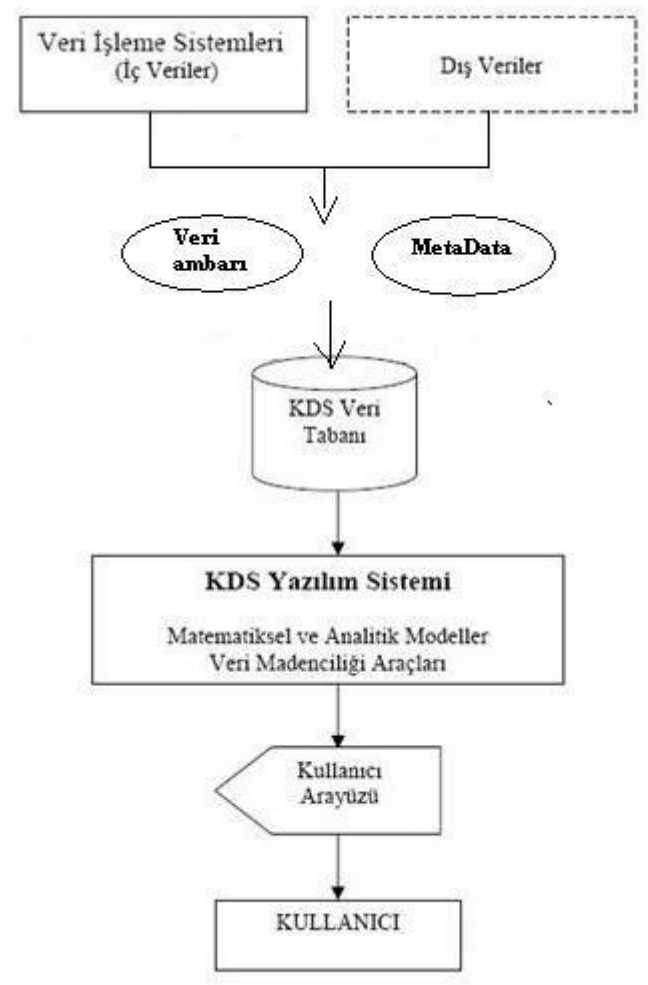
- Tanımlayıcı Bilgi (Descriptive Knowledge)
- Procedürsel Bilgi (Procedural Knowledge)
- Muhakemeli Bilgi (Reasonning Knowledge)
- Dilbilimsel Bilgi (Linguistic Knowledge)

- Özümsenmiş Bilgi (Assimilative Knowledge)
- Sunulan Bilgi (Presentation Knowledge) (Holsapple ve Whinston, 1996).

Tanımlayıcı bilgi, ne olduğunu bilmek, procedürsel bilgi, nasıl yapıldığını bilmek ve muhakemeli bilgi ise neden olduğunu bilmektir. Bu üç bilgi türü karar verici için doğrudan ve önceliklidir.

Dilbilimsel bilgi, gözlemleri yorumlamak için gereklidir. Özümsenmiş bilgi, gözlemlenmiş bir bilgi deposunun içeriğinin değiştirilmesi için gereklidir. Sunulan bilgi ise çağrı ve duyuru gibi giden mesajlar için gereklidir. Bu üç bilgi çeşidi karar verici için doğrudan etkili değildir.

Bilgi Tabanlı Karar Destek Sitemlerinin yapısı aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 6.6 : Bilgi tabanlı karar destek sistemi yapısı.

6.5.4 İletişim tabanlı KDS

İnsan grupları arasında iletişime olanak sağlar. Bilgi paylaşımını kolaylaştırır. İnsanlar arasında işbirliği ve koordinasyonu destekler. Kullanıcı arabirimi; grup içi iletişim, koordinasyon, paylaşılan bilgi, bağımlı destek, kullanıcı başvuruları ile oluşmuş açık bir çevreden meydana gelmektedir (Çelik, 2006).

6.5.5 Doküman tabanlı KDS

Kullanılan dokümanlar pek çok formdan oluşabilmektedir. Fakat bunları üç kategoride sınıflandırabiliriz (Çelik, 2006): Yazılı, Görsel ve İşitsel (Seslendirilmiş)

Seslendirilmiş dokümanlara örnek olarak karşılıklı görüşmeler gösterilebilir. Görsel dokümanlar ise, haber klipleri veya televizyon reklamları olabilir. Yazılı raporlar, kataloglar ve müşteriden gelen mektup ya da elektronik postalar yazılı doküman kategorisine girmektedir.

Dokümanlar belirli bir standartta olmadığı için yöneticiler bu dokümanları kullanarak karşılaştırma yapabilmek için çeşitli yazılımlar kullanarak bunları belli bir formata çevirirler.

6.6 KDS Uygulamaları

Bir karar destek sistemi uygulaması daha önceden tanımlanmış bir veya daha fazla rapor ve analizlerin bir koleksiyonudur (Akyazı, 2003).

Bilgisayar ve iletişim ağı teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte karar destek sistemleri özellikle müşterilerle iletişim halinde olan çalışanlar olmak üzere organizasyonun tüm çalışanlarına erişir bir hale dönüşmüştür. Örneğin bir bankanın genel müdürünün bankanın kredi pazarındaki yerinin sağlamlaştırılması amacıyla müşterilerinin detaylı kredi bilgileri ve hesap özetlerine mevcut karar destek sisteminin üzerinden erişebilirken, diğer çalışanlar da aynı sistem üzerinden daha genel düzeyde aynı tür bilgilere erişimde bulunarak kredi işlemlerinin kolaylaştırılmasını sağlayabilmektedir.

Sigorta şirketleri de karar destek sistemleri için bir uygulama alanı olarak gösterilebilir. Bu karar destek sistemleri müşterinin doğru sigorta seçeneğinde bulunmasına yardımcı olmaktadır. Sistem bir taşınabilir bilgisayar üzerinde yer

almaktadır ve şirket tarafından müşteriye bu sistem sayesinde uygun seçenekler sunulmaktadır.

Karar destek sistemleri tüketiciye yönelik ürünler üreten bir şirketin pazarlama departmanı tarafından da analitik bir araç olarak kullanılabilmektedir. Sistemdeki veri, kurum içindeki satış bilgilerinin sonuçlarından ve pazar araştırma firmalarına sipariş edilen veri tabanlarından oluşmaktadır. Harici veri tabanı farklı markaların satışlarını, medya reklamlarını, market raflarındaki yer alma oranlarını içermektedir. Sistemin sahip olduğu modeller ise reklamın etkinliği, farklı ürünlerin tüketici için önemi ve rakiplerin stratejileri üzerine odaklanmaktadır. Bu veri ve modelleri kullanarak sistem yeni pazarlama planları oluşturulması için destek sağlamaktadır.

Karar destek sistemi uygulamalarından bir diğeri hava kalitesini tahmin ve önlemler alma üzerinedir. Bu sisteme göre farklı noktalardan gelen bilgiler sistem tarafından incelenerek sınır değerleri aşan bölgelerin görüntüsü uydu bağlantısı ile alınarak gerekli önlemlerin sağlanması için karar mercilerine farklı formatlarda sunulmaktadır.

Günümüzde farklı isimler altında uygulama olanağı bulan başlıca karar destek sistemi uygulamaları; veri ambarı, veri madenciliği, kurumsal kaynak planlaması ve analitik çözümleme aracı şeklindedir.

6.6.1 Veri ambarı

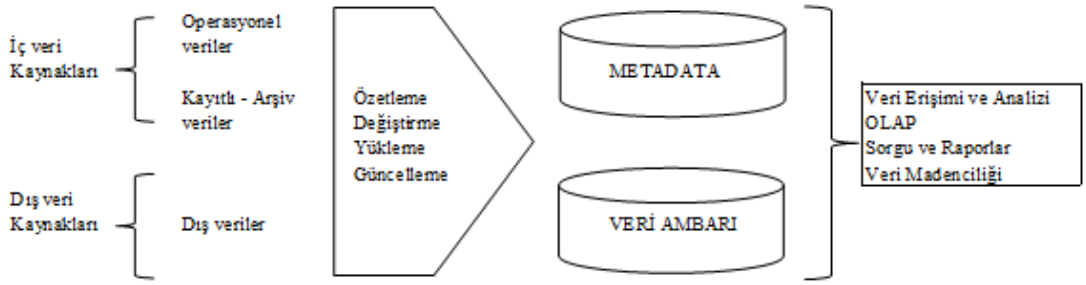
Organizasyonlar her gün müşterileri, işleri, ürünleri ve çalışanları hakkında çok fazla veri üretmektedirler ancak bu veriler gün geçtikçe bilgisayarın içinde hapsolunarak ulaşılması güç hale gelmektedir. Bu yüzden de karar vericiler istenen zamanda istenen veriye erişememektedirler. Veri ambarları bu yapı içerisinde tüm son kullanıcılara istenen veri ve işlem sonuçlarını gelişmiş bir iletişim yapısı ile sunan sistemler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Veri ambarı, “yerleşik sistemlerde ve diğer dışsal sistemlerde var olan verilerin ayıklanması ve temizlenmesi; karar verme mekanizmalarına hizmet edecek şekilde hazırlanması, doğru şekilde saklanması, çeşitli son kullanıcı programları aracılığı ile veriye erişilmesi ve belirleyici veri ilişkilerinin aranıp bulunması işlemlerinin tümünü içeren bir aktiviteler zinciridir.

Firmaların en önemli kaynaklarından birisi geçmişe dönük verilerdir. Geçmiş veriler doğru kişiye, doğru zamanda, doğru malı gönderme gibi karar desteği sunmaktadır. Veriler ne kadar geriye dayanıyorsa alınan kararların başarısı da artmaktadır. Bu sebeple zaman bakımından derinlemesine bilgi analiz yeteneğine sahip karar destek araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunu gerçekleştiren bir karar destek uygulaması veri ambarı denilen veri depolama merkezleridir.

Örneğin bir markette ürün çiftleri üzerinde yapılan araştırma çocuk bezi ve bira ikilisinin belirli bir saat aralığında önemli bir paya sahip olduğunu göstermiştir. Bunun sebebi olarak, hanımlarının eşlerine çocuk bezi sipariş ettikleri ortak sayılabilecek zaman aralığında eşlerin marketten bira da alarak çıktıkları görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak market çocuk bezi ve bira stantlarını yan yana getirmiş ve karın katlanarak artmasını sağlamıştır. Bu sonuç sistemin etkinliğini göstermektedir.

Veri ambarının en önemli bileşenlerinden biri metadatadır. Bu bölüm; veri ambarında verilerin tanımlandığı kısımdır. Metadata "veri hakkında veri" anlamındadır. Metadata her veri elementinin anlamını, hangi elementlerin hangileriyle nasıl ilişkili olduğunu ve kaynak verisi ile erişilecek veri gibi bilgileri içermektedir.



Şekil 6.7 : Veri ambarı bileşenleri (Cebeci, 2003).

Veri ambarı genel olarak yönetim bilişim sistemleri vasıtasıyla toplanan bilgilerin elektronik koleksiyonunu tarif etmektedir. Örneğin sağlık hizmeti veren bir organizasyonda bir veri ambarı tesis etmenin temel sebepleri arasında; hasta popülasyonunu tanımlamak ve karşılaştırmak, tedavilerin ve bu tedavilerin etkinliğinin profilini çizmek, tedarikçi ağını seçmek ve yönetmek, maliyet ve finansal riski yönetmek, klinik müdahaleleri geliştirmek, hizmet alternatiflerini geliştirmek sayılabilir.

6.6.2 Veri madenciliği

Organizasyonlar için kritik öneme sahip ve doğru yanıtlandığında stratejik olarak avantaj sağlayacak sorular mevcuttur. Bu soruların yanıtları ise çoğunlukla organizasyonların sahip olduğu veri yığınlarının içerisinde gizlenmektedir. Veri madenciliği ise adından da anlaşılacağı üzere bu veri yığınları içerisinden karar verici için gerekli olanların ayıklanması işlemini yerine getirmeyi amaçlayan sistemler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Veri madenciliği veri ambarlarında tutulan çok çeşitli ve çok miktarda veriye dayanarak daha önce keşfedilmemiş bilgileri ortaya çıkarmak, bunları karar verme ve eylem planını gerçekleştirmek için kullanma sürecidir.

Hedef pazarların tespitinde, müşteri ilişkilerinin yönetiminde ve müşteri hatırlamada sık sık veri madenciliğinden yararlanılmaktadır. Öte yandan satış kampanyalarının verimlilik analizlerinin yapılması, reklamcılık, indirim kartları ve ödüllendirilmeleri, karlılığın arttırılması, müşteri tutma analizleri, ürün satışlarının birlikteliği ve birliktelik bilgilerine dayanan tahminler gibi veri madenciliğinin kullanıldığı daha birçok alan sayılabilir.

Veri madenciliği ile veri ambarı kavramları birbiriyle benzerlik arz etse de veri madenciliği genellikle bir süreci ifade etmektedir ve veri ambarını bir veri kaynağı olarak kullanarak, çeşitli veri analiz yöntemlerini kullanmak suretiyle kurum için başlangıç için istihbarat düzeyinde kabul edilebilecek bilgiler üretmektedir.

6.6.3 Kurumsal kaynak planlaması

Kurumsal kaynak planlaması, stratejik hedefler çerçevesinde müşterilerden gelen taleplerin etkili bir şekilde cevaplandırılması için işletmenin bağlı bulunduğu tedarik, üretim ve dağıtım kaynaklarının verimli bir şekilde planlamasını gerçekleştiren sistemlerdir (Düzakın ve Sevinç, 2002).

İşletmelerin temel amacı kar elde etmektir ve kar elde etmek de pazarda söz sahibi olmayı gerektirmektedir. Bunun için işletmelerin rekabet eder bir pozisyonda bulunması şarttır. Temel rekabet unsurları; kalite, fiyat ve zamandır. Bu çevresel faktörlerden dolayı işletmeler faaliyetlerini daha iyi planlama ihtiyacındadır. Bu ihtiyaçtan ortaya çıkan Kurumsal Kaynak Planlaması'nın kökleri (ERP- Enterprise Resource Planning) 1960'larda geliştirilen üretim yapan işletmelerin malzeme

siparişlerini bilgisayar ortamına taşıyan malzeme ihtiyaç planlamasına dayanmaktadır. 1980'lerle birlikte sistem kapsamını genişleterek üretim yapan firmaların tüm faaliyetlerini kapsar pozisyona gelmiştir. 1990'larda ise sistem yalnızca üretim yapan işletmeleri değil tüm işletmeleri değil tüm işletmeleri kapsayarak kurumsal kaynak planlaması adına kavuşmuştur.

ERP kısaltmasındaki en önemli harf işletmenin tüm departmanlarını ve bu departmanların tüm fonksiyonlarını tek bir sistem çatısı altında birleştirmeye çalışan kurum anlamındaki "E" harfidir.

Kurumsal kaynak planlaması sayesinde; kaynakların etkin ve verimli kullanımı, müşteri, üretici, tedarikçi ve dağıtıcı arasında etkin bir iletişim ortamının sağlanmasını, tek bir noktadan gerekli bilgilere erişme imkanı ile stratejilere uygun bir işletme yönetimi gerçekleştirme sağlanmış olmaktadır.

6.7 Kural Tabanlı Karar Destek Sistemi

Kurallar, hayatımızın her yerinde, bilim ve teknolojide vardır. İyi davranışlarda bulunmak için toplum tarafından benimsenmiş genel kurallara, bir organizasyon ve topluluk içinde ise o ortama ait özel kurallara uymamız gerekir. Bilim kuralları fizikte olduğu gibi belli yasalara bağlıdır. Resmi ve gayri resmi kural setleri ile tanımlanan sistemler vardır, bazıları kesin ve yazılı olarak, bazıları ise sadece zihnimizin içinde kodlanmıştır (Ligeza, 2006).

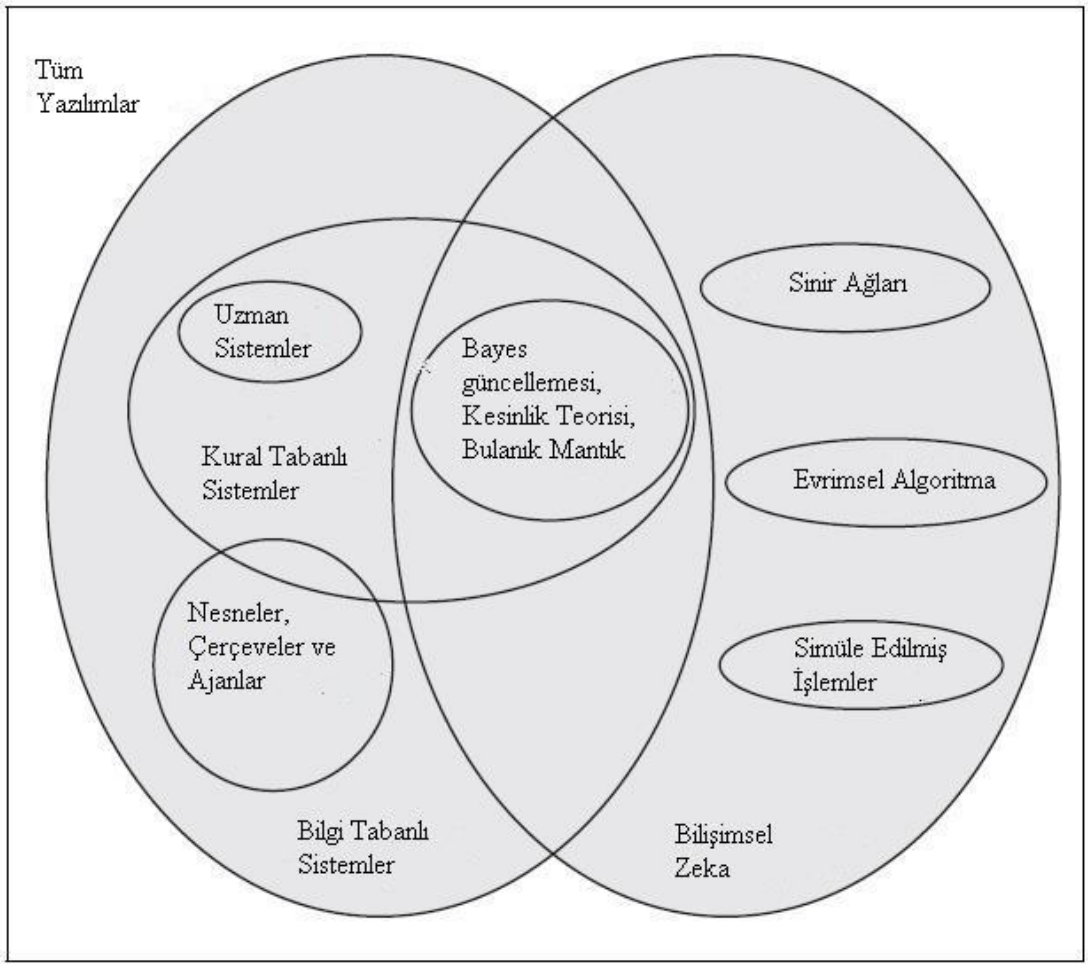
Kurallar, belki de dinamik davranış belirten kontrol ve karar algoritmalarını açıklayan, hukuku tanımlayan en evrensel paradigmadır (Ligeza, 2006).

Kural Tabanlı Sistemler (Rule-Based Systems - RBS) bilgi tabanlı karar destek sistemlerinin özel bir halidir. Bilgi özelliklerini ve pratik uygulamaları geliştirmek için güçlü bir araç sağlar. Bu sistem kullanıcı ihtiyaçları arasında ayrım yapabilmek için grafik model ve gözel üzerine inşa edilmiştir (Richards, 2002). Kural tabanlı sistemlerin bilgi tabanlı sistemler içerisindeki yeri Şekil 6. 7'de gösterilmiştir.

Kural tabanlı sistemlerin genel amacı, belirlenen kurallar yoluyla yüksek miktardaki verinin filtrelenmesi ve indirgenen verilere karar vericilerin erişimini sağlayarak aksiyon almalarının sağlanmasıdır.

Kural tabanlı sistemin bileşenleri:

- Kuralların Geliştirilmesi: Kullanıcıların geçmiş tecrübelerine ve / veya analizlerine dayanarak geliştirdikleri kurallar sisteme girilir.



Şekil 6.8 : Akıllı sistem yazılımları kategorileri (Hopgood, 2001).

- Verilerin İşlenmesi: Duruma göre anlık, saatlik, günlük veya daha uzun periyotlar ile sisteme gelen veriler sisteme girilmiş kurallar ile karşılaştırılır. Kuralları geçen veriler işaretlenir, kuralların hiç birine uymayan veriler ise filtrelenir.

- Kullanıcı Arayüzü: Kuralları geçen ve işaretlenen veriler önceliklendirilerek, aksiyon alacak ekiple kullanıcı arayüzü yoluyla paylaşılır.

Kural tabanlı karar destek sistemleri, karar destek sistemlerinin kuralları işleyip veriye dönüştüren özel bir halidir (Holsapple ve Whinston, 1996).

Karar destek sistemlerinin özel bir durumu olarak, temeli bilgi tabanlı sistemlere dayanan kural tabanlı karar destek sistemleri kuralların işleme ve temsilini içerir. Kurallar, bilginin temsili için basit ve kullanışlı anlamlar sunar. Kuralların en basit formu aşağıdaki gibidir (Holsapple ve Whinston, 1996).

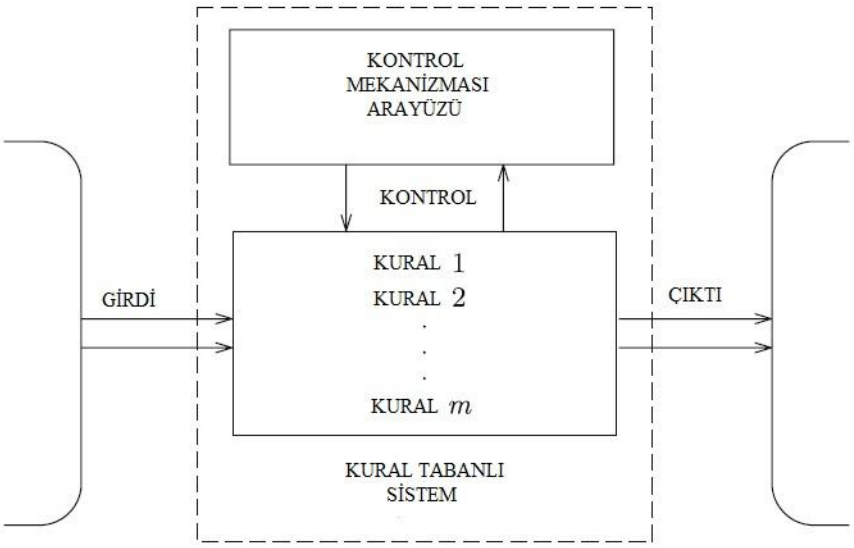
Eğer (if) olası durumun tanımı(önerme)

O halde (then) yapılacak eylemin gösterimi(sonuç)

Çünkü (because) yapılan eylemin gerekçesi(neden)

Bu şablona göre, eğer olası durum gerçekleşirse gösterilmiş eylemler verilen nedenlerin dışında kalsa da uygulanmalıdır. Diğer bir deyişle, eğer önerme doğruysa, sonuç geçerlidir (Holsapple ve Whinston, 1996).

Şekil 6.9'da görüldüğü gibi, kural tabanlı karar destek sisteminin bilgi sistemi (KS) içerisinde bir veya birden çok kural seti bulunabilir. Her kural seti kullanıcının aradığı tavsiyeyi verecek durum ile ilgilidir. Kural setlerine ek olarak bilgi sistemi içerisinde mevcut olayların durumları yer alabilir.

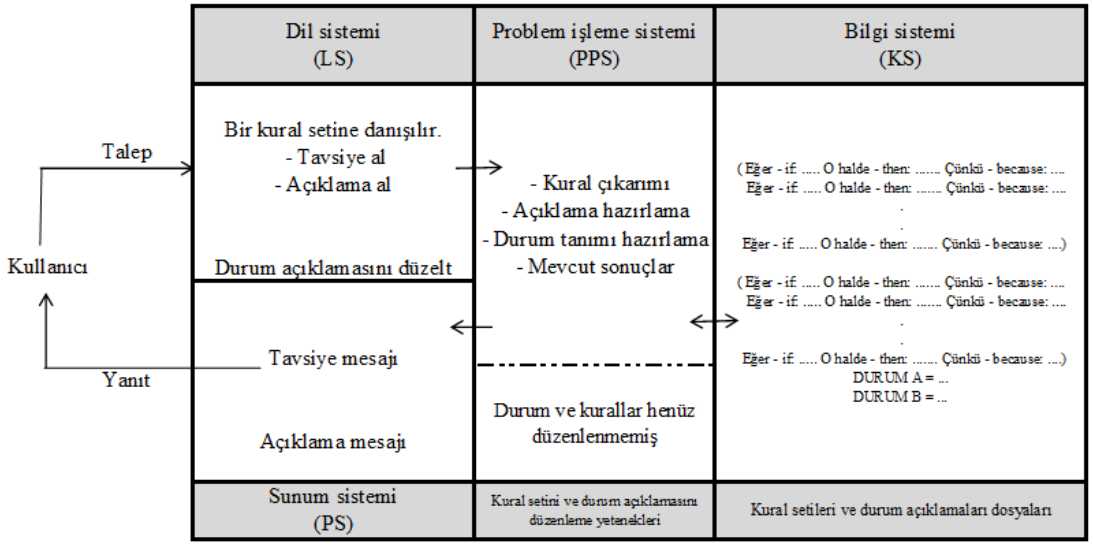


Şekil 6.9 : Kural tabanlı sistemlerin genel şeması (Ligeza, 2006).

Dil sistemi, tavsiye ve açıklama taleplerini içerir. Sunum sistemi ise istenen tavsiye ve açıklama mesajlarını iletir. Problem işleme sistemi, durum açıklamalarını düzeltme, silme ve yaratma yeteneğine sahiptir. Sistem mevcut durum için uygun kuralı kural setleri içinde arar. Problem işleme sistemi, doğru önermeyi bulduğunda sonuç eylemi gerçekleştirilir (Holsapple ve Whinston, 1996).

Eğer- o halde şeklinde yapıya sahip olan cümlelere kural denilmektedir. Eğer – o halde şeklindeki veya diğer bir şekilde olan kuralları depolamak için bir veri belleğine sahip olunmalıdır. Bu bellek kuralları depolayan bellek olarak adlandırılabilir (Şekil 6.10).

Eğer – o halde yapıları iki kısımdan oluşur. Birincisi varsayım kısmıdır. Varsayım kısmı ve veya gibi mantık bağlaçları ile birleştirilmiş elementer cümlelerden oluşur. İkinci kısım ise sonuç, çıkarım kısmıdır. İkinci kısımda ise kurallardan ileri gelen çözümü veya yerine getirilecek eylemi gösteren bir ya da birkaç cümleden oluşmaktadır. Genel olarak ele alacak olursak eğer varsayım, o halde ise çıkarım şeklinde gösterilebilir. Diğer bir değişle varsayım yürümeli olan durumu bulabilmek için tayin edilmiş kurallar numunesidir (Allahverdi, 2002).



Şekil 6.10 : Kural tabanlı karar destek sistemi (Holsapple ve Whinston, 1996).

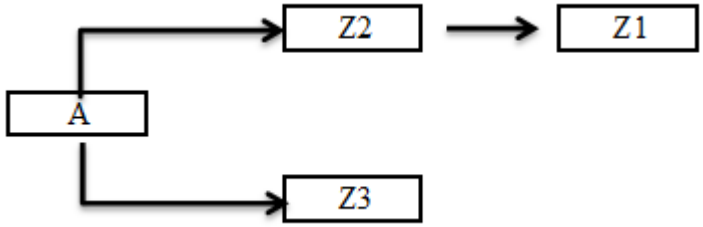
Her bir kural belirli bir nitelik ve değere sahiptir. Nitelik verinin tip, uzunluk, sayı, gibi karakteristiklerinden birini içeren belirtisidir. Değer, veriyi belirleyen bir özelliktir. Herhangi bir kural bir veya birkaç çift nitelikten yani değer veya sonuçtan oluşur (Allahverdi, 2002).

Bilgi herhangi bir şekilde sunulduktan sonra bilgi tabanından bir sonuç çıkarabilmemiz için bir muhakeme yöntemine ihtiyaç duyulur. Bilginin kurallarla sunulması yöntemini kullanırken iki yöntemden yararlanılır. Genellikle bilgi tabanındaki tüm kuralların muhakeme edilmesi iki teknikle gerçekleşir (Edmund ve Robert, 1990).

- İleri doğru zincirleme
- Geriye doğru zincirleme

6.7.1 Geriye doğru zincirleme

Geriye doğru zincirleme tekniğinde, karar verme ünitesi problemi çözerken kuralın en sonu olan sonuç, yani o halde cümlesi ile başlar ve şart, yani eğer cümleleri tatbik edilerek çözüm bulunur. Yani bu tür zincirleme tümdengelim ilkesini temel alır ve sonuç kısmını sağlayacak bütün kuralları tek tek inceler (Adalı, 1996).



Şekil 6.11 : Geriye doğru zincirleme modeli (Yılmaz, 2008).

Geriye doğru zincirleme yönteminde önceden bir hipotezin gerçek olduğu varsayılır ve bu hipotezi kanıtlayacak Z1, Z2 ve Z3 delilleri aranır. Şekil 6.11'de geriye doğru zincirleme yönteminin bir modeli görülmektedir. Burada A hipotezini kanıtlamak için Z2 ve Z3 delillerini (kurallarını) sorgulamak gerekir. Fakat Z2 delili de Z1 delilinin sorgulanmasını istemektedir. Z3 delilini sorgulamakla ise Z1 ve Z2 delillerine ulaşmadan A hipotezi kanıtlanabilir.

Geriye doğru zincirleme tekniğine şöyle bir örnek verilebilir. Önce bir hipotez ile başlamak gereklidir. Hipotez olarak bir mutfakta su kaçağı kabul edilebilir. Sonuç çıkarma ağında geriye doğru gidilerek kaçağın sebebi araştırılır. Mutfakta su kaçağı hipotezinin doğrulanması için mutfakta problem ve dışarıdan su girişi yok verilerinin doğru olması gerekir. Eğer mutfak girişi ıslaksa ve banyo kuru ise mutfakta problem hipotezi doğrulanır. Dışarıdan su girişi yok verisinin doğrulanması için pencerenin kapalı olduğu verisi gereklidir (Yılmaz, 2008).

6.7.2 İleri doğru zincirleme

İleriye doğru zincirleme tekniğinde karar verme ünitesi problemin en başından, yani eğer cümlesinden başlayarak sonuç, yani o halde kısmına ulaşılmasıdır. Bu yöntem tümevarım mantığı ile çalışır. Bütün kuralların şartı sağlayıp sağlamadığı göz önünde

tutularak sonuca ulaşılır. Eğer şartlar sağlanıyor ise o halde kısmında yer alan yargı cümlesi doğrudur. Bu cümle şartlara göre elde edilen sonuçtur (Özkan ve Gülesin 2001). Şekil 6.12'de ileriye doğru zincirleme tekniğine ait bir model görülmektedir.

İleriye doğru zincirleme tekniğinde eğer Z1 delili kanıtlanırsa Z2 deliline geçilir. Z2 delili de kanıtlanırsa Z3 deliline geçilir. Bu delilinde kanıtlanması durumunda A hipotezinin doğru olduğu kanaatine varılır.



Şekil 6.12 : İleri doğru zincirleme modeli (Yılmaz, 2008).

Geriye doğru zincirleme tekniğinde bir hipotez kabul edilerek geriye doğru işleme başlanır. İşlemler yapılırken bilgi tabanındaki kurallar kullanılır. Bazen eğer kısmından o halde kısmına doğru ters yönde ilişkilendirme yapmak daha kolaydır.

İleri zincirleme ise bir hipotezle değil doğrulanmış bazı delillerle başlar. Örnek verilecek olursa eğer alınacak bir araç ile yıllık yapılması düşünülen kilometre 15.000'den fazla ve yakıt tüketimi düşük ve motor gücü normal ise 1.5cc dizel motora sahip bir araç uygun bir tercih olacaktır (Yılmaz, 2008).

İleri doğru zincirleme tekniği bir kurala ait bir koşul cümlesiyle başlayan ve eylem kurallarını harekete geçiren ve ileriye doğru kurallar zinciriyle çalışan işlerde kullanılır. Bu tür zincirleme sırasında çıkarım mekanizması eğer koşullarının bilgi tabanındaki diğer verilerle uyumunu araştırır. Bu işlemlerle (eğer) koşulları veri tabanındaki bilgileri karşılarsa çözüme ulaşılmış olur.

İleri doğru zincirleme tekniği başlangıç bilgilerinden ileriye doğru çıkarım yaparak ilerler. Ancak kurallar yeterli veri olduğu zaman çalışmaya başlarlar. Yeni gelen verilerle kuralların bütün koşulları eşleştiği zaman sistem işlemeye başlar. Bu durumda bir problemin sonucunu veren bir kuralın bulunma ilkesi kullanılır (Allahverdi, 2002).

İleri doğru zincirleme tekniği bu çalışmada kullanılan kuralların yazılmasında kullanılmıştır. İleri doğru zincirleme tekniğinin *eğer* cümlesiyle başlayıp *o halde* cümlesiyle noktalanan yapısı kullandığımız kurallar için uygun bir yapıdır.

Kural tabanlı sistemler yatırım geri dönüşü yüksek sistemlerdir, ancak doğru yönetilmezse zaman içinde elde edilen verim giderek düşer. Bu nedenle veri

madenciliği teknikleri ile sistemin desteklenmesi, karşılaşılan bir çok problemin çözülmesini ve elde edilen verimin artmasını da sağlayacaktır.

Kuralları geliştiren ekip genellikle fazla sayıda kural belirleme ve bu kurallara ait eşik değerlerini düşük belirleme eğilimindedir. Bu da, alarm sayısının (kuralları geçen veri sayısının) artması, sistemden elde edilen verimin giderek düşmesi ve sistemlerin işlevlerini zamanla yerine getirememesi ile sonuçlanmaktadır. Oysa ki kuralların belirlenmesi ve güncellenmesi aşamalarında veri madenciliği tekniklerinden faydalanılması, kuralların çok daha doğru belirlenmesi ve sistemden elde edilen verimin en üst seviyeye çıkmasını sağlayacaktır.

Kural tabanlı sistemlerin yönetilmesi ile ilgili karşılaşılan bir diğer güçlükse alarmların önceliklendirmesi konusudur. Hangi kuraldan geçen alarmlar kullanıcı ara yüzünde öncelikli olarak incelenmelidir? On farklı kuraldan alarm yaratan alarm mı yoksa, bir kuralı arka arkaya yirmi kez geçmiş alarm mı daha önemlidir? Bu gibi durumlarda veri madenciliği tekniklerinden yararlanılması önceliklendirme problemini çözecek ve sistemin verimliliğini arttıracaktır.

6.8 Aile Şirketlerinde KDS Uygulamaları

Aile şirketleri, çalışmanın başında bahsedildiği gibi yaşam süreleri açısından uzun olmamakla birlikte hemen hemen dünya genelinde her sektörde faaliyet göstermektedir. Böylesine büyük bir ekonomik gücü elinde tutan şirketler grubunun geliştirilmesi ve devamlılığı günümüzde çok önem kazanmıştır. Her alanda önemli adımlar atılırken verilmesi gereken kararlar bu tür şirketlerde genelde patron tarafından tek başına verilmektedir. Bu durumda alınan kararların tek sorgulayıcısı yine patrondur.

Bu karar alma sistemini sistematik bir karar destek sistemi ile değiştirmek, elbette ki alınan kararların sorgulanabilirliğini arttırarak şirket için yeni düzenlemeler oluşmasını sağlayacaktır.

Karar Destek Sistemlerinin aile şirketlerindeki verimli uygulamalarına ne yazık ki halen çok fazla rastlanmamaktadır.

Şirket kurucularının, şirket için verilecek tüm kararlarda bütün insiyatifi ellerinde tutmak istemeleri bunun en önemli nedenidir. Alınan kararlar patron ile çeliştiğinde,

patronun kararları baskın olmaktadır. Bu durum aile şirketlerinin duygusal boyutunu ispatlamaktadır.

Bu durumdan hariç, şirket kurucularının yeni nesle duydukları güven eksikliği ve kararlara müdahale etme istekleri KDS uygulamalarını yavaşlatmaktadır. Yeni nesil gelişen teknoloji ile birlikte, çağımızın gerektirdiği bilgisayar bilgisine sahip olarak bu tür sistemlere sıcak baksa da, önceki kuşak atarfından eleştirilip, babadan kalma yöntemlerle işine devam etmesi istenmektedir.

Aile şirketlerinde atılması gereken en önemli adımlardan biri kurumsallaşmadır. Kurumsallaşmanın gereklilikleri ile birlikte yapılacak uygulamalar sistemli bir yapıya dönüştürülecektir. Kurumsallaşma çalışmalarını yapan bir şirketin KDS uygulamalarını daha rahat uygulayabildiği görülmektedir. Ülkemizdeki örneklere baktığımızda şimdiye kadar yapılan uygulamaların belirli bir büyüklük ve yapıya sahip kurumsal firmalar tarafından yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Yani KDS uygulamaları için sistemli çalışma prensibi bir ön şarttır.

Bu çalışmanın konusu olan kurumsallaşma üzerine bir KDS örneği oluşturulması ise birbirini destekler nitelikte bütünleyici niteliktedir. Tez hazırlayanın görüşüne göre; kurumsallaşma çalışmalarında yol almak isteyen şirketlerin böyle bir çalışma ile daha çabuk ilerleyeceği düşünülmektedir.

7. KURUMSALLAŞMA ÜZERİNE BİR KARAR DESTEK SİSTEMİ OLUŞTURULMASINA YÖNELİK BİR ALTYAPI HAZIRLANMASI : ÖRNEK UYGULAMA

Kurumsallaşmanın gerekliliğinin aşikar olduğu günümüzde uygun yol haritasını değerlendirme ve seçme her işletme için kritik derecede önemlidir. Dördüncü bölümde belirtilen kurumsallaşma göstergeleri ışığında, stratejik yönetim ve planlama prensiplerini benimseyerek karar destek sistemine ait bir altyapı oluşturulacaktır. Tasarlanacak bu sistemin inşaat sektöründe hizmet veren bir aile şirketinde uygulamasına bu bölümde yer verilecektir.

7.1 Araştırmanın Kapsam ve Amaçları

Yapılan arastırmanın temel amacı, ülkemizin ve pekçok diğer ülkenin lokomotif sektörü olan inşaat sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinin; çevresel faktörlerin sürekli olarak değiştiği, büyük küresel oyuncuların katılımı ile rekabetin arttığı pazarda varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyümeleri için stratejik planlama kapsamında izlenmesi önerilen kurumsallaşma stratejilerinin doğru ve zamanında belirlenmesidir.

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren bir aile şirketi üzerinde yapılan araştırmanın temel amacına ulaşırken aynı zamanda sektörün günümüzde karşılaştığı fırsat ve tehditler araştırılmış ve sektörün güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılmıştır.

İşletmenin hedeflenen amaca ulaşılırken karşılaşacağı sorunlar ve bu sorunlara ait çözüm önerileri listelenmiştir. Sonuç olarak işletmenin stratejik hedeflerine uygun uygun öneriler geliştirilmiştir.

7.2 Araştırma Yöntemi

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren bir aile şirketinin kurumsallaşma çalışmaları için oluşturulan karar destek sistemin altyapısı hazırlanırken kural tabanlı karar destek sistemi yapısı dikkate alınmıştır. Bu sisteme ait kurallar ileri doğru zincirleme tekniği

kullanılarak yazılmıştır. İleri doğru zincirleme tekniğinin *eğer* cümlesiyle başlayıp *o halde* cümlesiyle noktalanan yapısı kullandığımız kurallar için uygun bir yapıdır.

Veri toplama aracı olarak ikincil veri toplama ve yüz yüze derinlemesine mülakat yöntemleri izlenmiştir. Sektörün gereksinimleri konusunda, devlet istatistik enstitüsü, sanayi ve ticaret odaları tarafından hazırlamış rapor ve verilerden faydalanılmış; özellikle işletmenin içinde bulunduğu durumun anlaşılabilmesi, varlıklarını etkileyen dış ve iç faktörlerin detaylı bir şekilde belirlenebilmesi ve öngördükleri çözüm önerilerinin öğrenilebilmesi amacıyla, firma yetkilileri ile önceden hazırlanmış mülakat soruları yardımıyla yüz yüze derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak görüşmeler yapılmış; elde edilen veriler araştırma kapsamında analiz edilmiştir.

7.3 İşletme Analizi

İşletme, 1965 yılından bu yana inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir. Şirket, başta ağır altyapı olmak üzere genel müteahhitlik hizmetlerinde Türkiye'nin önde gelen firmaları arasında yer almaktadır. Faaliyet alanlarının başlıcaları; otoyol, viyadük, köprü, tünel, metro, havalimanı, turistik tesisler, ticaret merkezleri ve anahtar teslim proje geliştirme hizmetleridir.

Bugüne kadar gerek yurt içi, gerekse yurtdışında çok önemli projelere imza atmıştır. Bu deneyimlerin de getirisiyle mevcut iş gücü ve makine – ekipman parkı ile Türkiye inşaat sektöründe ilk sıralardaki yerini korumaktadır. Uluslararası platformda her yıl yapılan Amerikan "Engineering News Record" (ENR) sıralamasında, 2006 yılından bu yana dünya çapında ilk 250 taahhüt şirketi arasında yer almaktadır.

Şirket, 5 ortaklı bir aile şirketi olarak çalışma hayatını sürdürmektedir. 2010 yılı içerisinde gerçekleştirilen yetki devri ile ikinci kuşak tarafından yönetim devam ettirilmektedir.

Şirketin misyonu, üstlendiği prestij projeleri ile Türkiye'nin gelişmesine ve büyümesine katkıda bulunmak ve aynı zamanda üstlendiği projelerle müşterileri, çalışanları ve tüm toplum için katma değer yaratmaktır.

Şirketin vizyonu, ulusal ve uluslararası pazarlarda dünya standartlarında hizmet veren bir şirket olarak büyümek ve daha fazla istihdam yaratmaktır. Bu eksende şirket, gerçekleştirdiği ihtisas projeleri ile sektöründe uluslararası alanda ENR

listesinde ilk 100, Türkiye inşaat sektöründe ise ilk 3 firma arasında yer almayı hedeflemektedir.

Yıllar öncesinden kurumsallaşmanın gerekliliği görülerek önemli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda şirket şu ana kadar gerekli olan prosedür ve yönetmelikleri oluşturmuş durumdadır. Ayrıca ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001:2007 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikalarına sahiptir. Bu uygulamalar çerçevesinde her yıl düzenli denetimler yapılmaktadır.

Şirketin faaliyet alanlarında Türkiye içerisinde en başta gelen müşterileri; Karayolları Genel Müdürlüğü ve Bölge Müdürlükleri, belediyeler ve çeşitli bakanlıklara ait müdürlüklerdir. Ayrıca yurtdışında, Azerbaycan, Irak, Fas, Cezayir ve Umman'da projeleri devam etmektedir. Bu ülkelerde de öncelikli olarak kamu kuruluşları en önemli müşterilerdir. Yurtdışı çalışmaları açısından sektörün içinde bulunduğu günümüz şartları da değerlendirilerek yeni hedef pazarlar belirlenmektedir.

Ayrıca şirketin gelişmesine katkıda bulunacak yeni kurumsal uygulamalara üst yönetim tarafından sıcak yaklaşıldığı gözlenmiştir.

7.4 Sektör Analizi

İnşaat sektörü Türkiye'nin en başta gelen endüstrilerinden biri olup en önemli istihdam kaynağı olarak görülebilir. İnşaat sektöründe son yıllarda yaşanan hızlı gelişimin sonucu olarak yapılar çeşitlenmiş, projeler büyümüş ve rekabet artmıştır. Teknoloji, bilişim ve beraberinde yükselen kalite talebi genel finansal gelişimler ile birlikte yine inşaat sektörünü ekonominin lokomotifi haline getirmiştir.

IMF verilerine göre, 2010 yılında GSYH sıralamasında dünyada 16. sıraya yükselecek olan Türkiye'nin 2026 yılında dünyanın 13. büyük ekonomisi olması beklenmektedir. Yani Türkiye'nin dünya ekonomisinden aldığı payın giderek yükselmesi ve ekonomisinin güçlü bazı ülkelerin önüne geçmesi beklentisi vardır. Türkiye bu büyümeyi ancak ve ancak rekabetçi ve katma değeri yüksek sektörleri ile gerçekleştirebilecektir. Bu tanıma her yönüyle uyan sektörlerin en başında ise "İnşaat Sektörü" gelmektedir (Turan, 2010).

2007 yılı Ağustos ayında ABD'deki mortgage krizi ile başlayan finansal kriz, 2008 yılı Eylül ayından itibaren global bir ekonomik krize dönüşmüştür. Ülkemizde de

2007 yılında başlayan durgunluk 2008 yılında belirginleşmeye ve 2009 yılında ise daha net hissedilmeye başlanmıştır. Krizin etkileri 2009 yılında genel ekonomik büyüme oranlarına yansımıştır. İnşaat sektörü, 2009 yılında krizden en çok etkilenen sektör olmuştur. Sektör 2009'un ilk dokuz ayında ortalamada % 19,5 oranında küçülmüştür. Aynı dönemde genel ekonomi %8,4 oranında küçülme göstermiştir. Sektörün genel ekonominin iki katı oranında küçülmesi, o dönemde sektör için acil tedbir alınmasını gerektiren önemli göstergelerden biri olmuştur (Koçoğlu, 2010).

Krizin atlatılmasında "işsizlik", çözümü gereken temel sorunların başında gelmektedir. İnşaat sektöründe alınacak yatırım kararları, hızlı istihdam anlamını taşımaktadır. İnşaat sektörüne destek verilmesi, kamu yatırımlarına öncelik tanınması kriz döneminde pek çok ülkenin tercih ettiği yöntemlerin başında gelmektedir (Koçoğlu, 2010).

TÜİK tarafından açıklanan verilere göre, 2010 yılının ikinci çeyreğinde Türkiye ekonomisi geçen yılın aynı dönemine kıyasla % 10.3 büyümüştür. İlk 6 aylık dönemde ise geçen yılın aynı dönemine kıyasla % 11.0 büyüme kaydedilmiştir. Her ne kadar geçen yılın ikinci çeyreğinde yaşanan % 7.6 oranındaki küçülmenin baz etkisinin izlerini taşısa da, ekonomide önemli ve yüksek bir büyüme oranı elde edilmiş olduğu değerlendirilmektedir (TMB, 2010a).

Çizelge 7.1 : Büyüme hızları kıyaslaması (TÜİK).

		GSYH	İNŞAAT	TARIM	SANAYİ	TİCARET
2007	2. Çeyrek	3.97	7.53	-2.23	4.34	2.19
	ilk 6 ay	5.68	8.14	-3.80	6.97	4.18
2008	2. Çeyrek	2.60	-5.16	-3.68	5.30	4.17
	ilk 6 ay	5.11	-2.51	1.87	6.82	6.91
2009	2. Çeyrek	-7.76	-20.92	7.51	-11.90	-13.99
	ilk 6 ay	-11.24	-19.73	3.65	-16.40	-18.91
2010	2. Çeyrek	10.34	21.92	1.08	2.13	12.83
	ilk 6 ay	10.99	15.11	0.84	16.84	15.27

Türkiye ekonomisi yılın ikinci çeyreğinde % 10.3 büyümüş, bu dönemde inşaat sektörü %21.9 büyüme oranı ile en fazla büyüyen sektör olmuştur.

Olumlu büyüme oranları ile birlikte müşteriler içerisindeki en önemli paya sahip Karayolları Genel Müdürlüğü de bütçesini 2009 yılına göre % 20 oranında arttırmıştır. Ayrıca ülke genelinde demiryollarına verilen önem neticesinde yeni

demiryolu projeleri ihaleleri çıkmış ve şirket mevcut deneyimini bu yönde kullanmak üzere harekete geçmiştir.

Yapılan araştırmalarda Türk iş dünyasının Doğu Avrupa, Kuzey Afrika ve Orta Doğu'nun gelişmekte olan ekonomileriyle önemli bağlantıları olduğu görülmüştür. Ayrıca hem bugün, hem de kısa ve orta vadede yatırım amaçlı tercih edilen en gözde ülke Rusya'dır (KPMG Türkiye, 2009).

Yurtdışı müteahhitlikte 2009'da 317 proje üstlenilmiştir. Türk müteahhitlerinin 2009 yılı sonu itibariyle toplam yurtdışı iş hacmi 155 milyar ABD Dolarına, faaliyet gösterilen ülke sayısı ise 81'e ulaşmıştır (TMB, 2010b).

Yine 2009 verilerine göre en çok faaliyet gösterilen ülkeler sırasıyla; Libya %20,6, Türkmenistan %13,4, Cezayir %12,7, Katar %7,1, Rusya %6,9, Irak %6,8, Ürdün %5,3, Umman %5,2, Suudi Arabistan %4,9 ve Polonya %4,3'tür. Ayrıca iş türleri açısından ulaşım %36,1 ile ilk sırada yer almaktadır (TMB, 2010b).

7.4.1 Sektörün SWOT analizi ile değerlendirilmesi

Yukarıdaki değerlendirmeler ışığında sektörün güçlü ve zayıf yönleri ile içinde bulunduğu fırsatlar ve tehditler Çizelge 7.2'de gösterilmiştir.

Çizelge 7.2 : Türk inşaat sektörü SWOT analizi.

Güçlü Yönler (S)	**Zayıf Yönler (W)**
• Güncel ve yeterli donanım kapasitesi • Kendi kendine yetebilen bir endüstri • Uluslararası alanda ihale ve teklif tecrübesi • Çeşitli inşaat işlerinde tecrübe • Her geçen yıl artan yeni inşa edilmiş bina talebi • Girişim potansiyeli	• Sektörde faaliyet gösteren çok fazla firmanın bulunması • Mesleki yeterlilik sisteminin olmayışı • Eğitilmiş işgücü yetersizliği • Girdi maliyetlerinin yüksekliği • Standardizasyon ve akreditasyon sisteminin olmayışı • Sağlıklı istatistiki verilerin ve bilgilerin eksikliği • Alternatif teşvik ve finansman modellerinin geliştirilmemesi
Fırsatlar (O)	**Tehditler (T)**
• Yüksek talep potansiyeli • İhracat potansiyeli • AB üyeliğiyle bağlantılı olarak, gelecekte oluşacak potansiyel talep patlaması • Gelişen uluslararası işbirliği imkanları • Yatırım ortamının iyileşmesi sonucu yerli ve yabancı sermaye yatırımlarının artması • Yapı ve malzeme kalitesinde artış	• Diğer sektörlere oranla daha yüksek risk • Ülke ekonomisinde kırılganlık • Deprem riski • Enerji verimliliğini arttırıcı, çevre kirliliğini önleyici, iş yeri güvenliğini arttırıcı ve çalışanların istihdamına ilişkin getirilecek ek önlemlerin neden olacağı yüksek maliyetler • Ulusal pazarda yabancı firmalarla rekabet • Sektöre girişin kolay olması

7.5 Uygulama

7.5.1 Kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi

Şirketin kurumsallaşma düzeyini belirlemek için öncelikle Çizelge 7.3'de yer alan kurumsallaşma envanteri uygulanmıştır.

Çizelge 7.3 : Aile şirketi kurumsallaşma envanteri (Fındıkçı, 2008).

No	İfadeler	Prosedürel Kurumsallaşma Düzeyi		Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma Düzeyi				
		Yok	Var	Uygulanmıyor	Biraz uygulanıyor	Kısmen uygulanıyor	Uygulanıyor	Tamamen uygulanıyor
				1	2	3	4	5
1	Yönetim Kurulu							
2	Yönetim kurulu toplantıları							
3	Aile şirketi anayasası							
4	Aile meclisi prosedürü							
5	İş tanımlaması							
6	Görev tanımlaması							
7	İnsan kaynakları prosedürü							
8	Satın alma prosedürü							
9	İdari işler prosedürü							
10	Kasa & para harcama prosedürü							
11	Yetki devretme							
12	Harcırah yönetmeliği							
13	Satış/pazarlama prosedürü							
14	Dağıtım prosedürü							
15	Kariyer geliştirme prosedürü							
16	Üretim prosedürü							
17	Hizmet kalitesi prosedürü							
18	Denetim prosedürü							
19	ISO Belgesi							
20	Kuruma özgü kültür							
	TOPLAM							

Değerlendirme Kriterleri: (Fındıkçı, 2008).

Prosedürel Kurumsallaşma Düzeyi:

1-5 : Kağıt üzerinde bile olsa kurumsallaşma bakımından en zayıf noktadadır.

6-10 : Kurumsallaşma çabaları olmakla birlikte bu konuda arzu edilen seviyenin altında yer almaktadır.

11-15 : Kurumsallaşma konusundaki çabalar gelişmiş ve bu konuda yol alınmıştır.

16-20 : Kağıt üzerindeki uygulamalar belirginleşmiştir. Kurumsallaşma önemli ölçüde benimsenmiş, gerekli prosedürler hazırlanmıştır.

Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma Düzeyi:

20-40 puan: Uygulamalar son derece yetersiz ve sınırlıdır.

41-61 puan: Uygulamalar biraz gelişmiştir.

61-80 puan: Uygulamalar gelişmiş durumdadır.

81-100 puan: Uygulamalar epeyce gelişmiştir.

Uygulama şirket üst düzey yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Bu envanterden elde edilen sonuçlar aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 7.4 : Aile şirketi kurumsallaşma envanteri uygulaması.

No	İfadeler	Prosedürel Kurumsallaşma Düzeyi		Uygulamaya Yönelik Kurumsallaşma Düzeyi				
		Yok	Var	Uygulanmıyor	Biraz uygulanıyor	Kısmen uygulanıyor	Uygulanıyor	Tamamen uygulanıyor
				1	2	3	4	5
1	Yönetim Kurulu		X			X		
2	Yönetim kurulu toplantıları		X				X	
3	Aile şirketi anayasası	X						
4	Aile meclisi prosedürü	X						
5	İş tanımlaması		X				X	
6	Görev tanımlaması		X				X	
7	İnsan kaynakları prosedürü		X				X	
8	Satın alma prosedürü		X				X	
9	İdari işler prosedürü		X				X	
10	Kasa & para harcama prosedürü		X				X	
11	Yetki devretme		X				X	
12	Harcırah yönetmeliği	X						
13	Satış/pazarlama prosedürü		X			X		
14	Dağıtım prosedürü	X						
15	Kariyer geliştirme prosedürü		X			X		
16	Üretim prosedürü		X				X	
17	Hizmet kalitesi prosedürü		X				X	
18	Denetim prosedürü		X				X	
19	ISO Belgesi		X				X	
20	Kuruma özgü kültür	X						
	TOPLAM	**5**	**15**			**9**	**48**	

Değerlendirme kriterlerine göre; şirketin prosedürsel kurumsallaşma düzeyi 15 puan ile "Kurumsallaşma konusundaki çabalar gelişmiş ve bu konuda yol alınmıştır."

düzeyindedir. Uygulamaya yönelik kurumsallaşma düzeyi ise 48 puan ile "Uygulamalar biraz gelişmiştir." durumunda çıkmıştır.

Ayrıca, bölüm 4.2.1'de verilen "Kurumsallaşma yolunun neresindesiniz?" anketi şirket yöneticilerine sorulmuştur. Yanıtlar aşağıdaki gibidir.

Kurumsallaşma yolunun neresindesiniz?

1) Hangisine katılıyorsunuz?

    a. Aile, şirkete hizmet etmelidir. Şirket olmazsa ailenin yaşamı da riske girecektir.
    b. Aile şirkete, şirkette aileye çalışsın. İşleri idare ederiz.
    c. Şirket, aileye hizmet etmelidir. Vasıflı vasıfsız herkese bir kapı açarız.

CEVAP: a. Aile, şirkete hizmet etmelidir. Şirket olmazsa ailenin yaşamı da riske girecektir.

2) Hangisi sizin durumunuzu yansıtıyor?

    a. Şirkete üstten bakan ve denetleyen bir konumdayım
    b. Angarya işlerle değil sadece ana işimizin bizzat yürütülmesiyle ilgileniyorum
    c. Her işe ben koşuyorum, çalışanlarım her şeyi bana gelip sorar

CEVAP: b. Angarya işlerle değil sadece ana işimizin bizzat yürütülmesiyle ilgileniyorum

3) Şirketteki tüm çalışanlar görev, yetki ve sorumluluklar tam anlamıyla bilmekte midir?

    a. Evet
    b. Kısmen
    c. Bu şirkette herkes her işi yapar

CEVAP: b. Kısmen

4) Yazılı olarak tüm ailenin mutabakata vardığı şirketle ilgili aile kuralları var mı?

    a. Evet
    b. Kısmen
    c. Hayır

CEVAP: c. Hayır, sözlü kurallar bulunmaktadır.

5) Çalışanlarınız, işleriyle ilgili sebeplerden dolayı şikayetçi oluyor mu?
    a. Hiçbir zaman
    b. Bazen
    c. Her zaman

CEVAP: b. Bazen

6) Hissedarlar düzenli olarak toplanarak genel durum değerlendirmeleri yapıyor mu?
    a. Evet
    b. Bazen
    c. Hayır

CEVAP: a. Evet

7) İş akışları, talimatlar ve yönetmelikler yazılı tanımlanmış ve tüm çalışanlarca biliniyor mu?
    a. Evet
    b. Kısmen
    c. Hayır

CEVAP: a. Evet

8) Personel istihdamınız hangi türe giriyor?
    a. İşe göre adam alıyoruz
    b. Bazen adama iş bazen işe adam alıyoruz.
    c. Adama göre iş veriyoruz

CEVAP: a. İşe göre adam alıyoruz.

9) Şirket sahibi bugün vefat etse yerine geçecekler için önceden bir yazılı düzenleme yapılmış mıdır?
    a. Evet
    b. Sözlü olarak kararlaştırdık
    c. Hayır

CEVAP: c. Hayır

10) Şirketin başına geçecek olan varisler, bilgi ve tecrübe açısından yetiştiriliyor mu?
    a. Evet
    b. Kısmen
    c. Hayır

CEVAP: a. Evet

11) Yeni personel ve işten çıkanların sayısı dikkat çekici düzeyde mi?

a. Hayır

b. Kısmen

c. Evet

CEVAP: a. Hayır

12) Şirketin en aşağı 5 yıl sonra ulaşmak istenilen amaçları, hedefleri tanımlanmış mıdır?

a. Evet

b. Kısmen

c. Hayır

CEVAP: a. Evet

Bu yanıtlar doğrultusunda; a şıkkının çok olması nedeniyle şirketin genel durumunun kurumsallaşma yönünde temel adımları atmaya başladığına karar verilmiştir.

Sonuçlar aile şirketi kurumsallaşma envanteri ile örtüşmektedir.

Şirketin kurumsallaşma çalışmaları belirli bir düzeyde olup tamamlanması gereken eksiklikler bulunmaktadır. Bu eksikliklerin daha net olarak tespit edilmesi için bir karar destek sistemi uygulamasına ilişkin çalışmalar şirket için test edilmiştir.

7.3.2 Kural tabanlı karar destek sistemi uygulaması

Sisteme ait kurallar, kurumsallaşma konusunda yayınlanmış kaynaklardan çıkarılmıştır. Bu kurallar şirket yöneticileri arasında delphi tekniği kullanılarak gerekli seçim ve düzenlemeler yapılmıştır. Hazırlanan kurallar EK-C'de numaralandırılmış ve listelenmiştir. Aynı şekilde hazırlanan soru listesi EK-B'de verilmiştir. Sistem için oluşturulmuş sorular ve kurallar; organizasyon yapısı, yönetim şekli, gelecek nesillerin durumu, yetki devri, liderlik ve istihdam gibi ana başlıklar altında toplanmıştır.

Şirket üst yöneticilerine, şirket için gelecekte yapılması istenen ya da şartlara göre uygulaması gerekli kurumsallaşma çalışmalarının belirlenmesi için tasarlanan sistemin soruları soruldu.

SORU: Şirketinizde kurumsallaşma çalışmalarına başladınız mı?

CEVAP: Evet, bu konuda çalışmalar yapıldı.

KURAL NO:10 Eğer kurumsallaşma çalışmaları başladıysa, kurumsallaşma için değişimi gerçekleştirecek bir çekirdek lider kadrosu oluştur.

KURAL NO:6 Eğer kurumsallaşma çalışmaları başladıysa, yönetim kurulu tarafından şirketin uzun vadeli stratejik gündemini oluştur.

KURAL NO:7 Eğer kurumsallaşma çalışmaları başladıysa, şirketin iş alanlarını ve görev tanımlarını belirgin hale getir.

KURAL NO:9 Eğer kurumsallaşma çalışmaları başladıysa, şirketin günlük işleyişine ait hakim kuralları netleştir.

SORU: Kurumsallaşma çalışmaları ile birlikte şirkette bir değişim ve dönüşüm süreci başladı mı?

CEVAP: Evet

KURAL NO:39 Eğer şirket içerisinde bir değişim ve dönüşüm başladıysa buna uygun bir vizyon oluştur.

KURAL NO:40 Eğer şirket içerisinde bir değişim ve dönüşüm başladıysa, aile şirketi üyelerinin değişim ve dönüşüme uyum sağlamalarına yönelik eğitimler düzenle.

SORU: Şirketin oluşturulmuş bir organizasyon yapısı var mı?

CEVAP: Evet

KURAL NO:14 Eğer organizasyon şeması oluşturulduysa her birimin üst ve astını belirleyerek iş ve bilgi akışını netleştir.

SORU: Her personele ait görev tanımlamaları yapıldı mı?

CEVAP: Evet, şirket personelimizin görev tanımları mevcuttur.

KURAL NO:75 Eğer görev tanımlamaları yapıldıysa, personelin görevi konusunda yeterli bilince ulaşmasını sağla, gerekirse eğitim aldırarak destekle.

SORU: Birimler arası iş ve bilgi akışı netleştirilmiş midir?

CEVAP: Kısmen

KURAL NO:15 Eğer organizasyon yapısında iş ve bilgi akış rotaları belli ise, buna göre etkin bir şirket içi iletişim düzeni kur.

SORU: Düzenli toplantılar yaptığınız bir Yönetim Kurulu var mı?

CEVAP: Evet, senelik toplantılar düzenliyoruz.

KURAL NO:76Eğer yönetim kurulu toplantıları yapılıyorsa, toplantı zamanlarını belirten yazılı bir doküman oluştur.

SORU: Yönetim Kurulu içerisinde aile dışından, profesyonel yöneticiler üye olarak bulunuyor mu?

CEVAP: Hayır, sadece aile üyelerimiz var.

KURAL NO:8 Eğer kurumsallaşma ile birlikte kurumsal yönetim isteniyorsa, yönetim kurulu içerisinde aile dışından profesyonel yöneticilerin yer almasını sağla.

SORU: Üst yönetim için yetki dağılımınız var mı?

CEVAP: Evet

KURAL NO:43 Eğer şirket içerisinde yetki dağılımı yapılıyorsa, şirketin temel kararlarını verebilecek 1. derece yetkili ve sorumluları belirle.

KURAL NO:44 Eğer şirket içerisinde yetki dağılımı yapılıyorsa, ortaklar arası görev dağılımı yap.

SORU: Genel müdürünüz var mı?

CEVAP: Evet

SORU: Genel müdür aile üyesi mi?

CEVAP: Hayır, uzun senelerdir genel müdürlerimizi aile dışından atıyoruz.

KURAL NO:61 Eğer şirketin genel müdürü aile üyesi ise, objektifliği sağlamak için bundan sonraki seçimleri profesyonel yöneticiler yönünde yap.

SORU: Şirketinizin CEO ataması yapıldı mı?

CEVAP: Evet

SORU: CEO aile üyesi mi?

CEVAP: Evet, yönetim kurulu başkanımız aynı zamanda CEO.

SORU: Aile konseyiniz var mı?

CEVAP: Hayır

KURAL NO:62 Eğer aile konseyi yoksa oluşturulması için çalışmalara başla.

SORU: Aile anayasası oluşturuldu mu?

CEVAP: Hayır

KURAL NO:5 Eğer kurumsallaşma çalışmaları başladıysa, aile konseyi tarafından bir Aile Anayasası oluştur.

SORU: Şirketinizde stratejik yönetim anlayışı benimseniyor mu?

CEVAP: Evet

SORU: Şirketinizin gelecek nesillere devam etmesini istiyor musunuz?

CEVAP: Tabii ki

KURAL NO:16 Eğer şirketin gelecek nesillere devam etmesi isteniyorsa, aile bireylerini küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek kuşakların sorumluluğu konusunda yetiştir.

KURAL NO:18 Eğer şirketin gelecek nesillere devam etmesi isteniyorsa, aile bireylerini şirketin gelecek nesillere devam etmesi konusunda bilinçlendir.

KURAL NO:19 Eğer yeni neslin gelecekte şirket yönetimini devralmaları hedefleniyorsa, şu an sahip oldukları varlığın oluşma sürecini öğrenmeleri için varlık eğitimi almalarını sağla.

SORU: Yeni neslin eğitimine şirketinizin vizyonu doğrultusunda önem veriyor musunuz? Bir sonraki kuşağın CV'lerinde ne görmek istiyorsunuz?

CEVAP: Şu anda 3. nesil orta öğretim seviyesinde eğitim alıyor. Bu nedenle henüz plan yapılmadı.

KURAL NO:20 Eğer şirketin vizyonuna bağlı olarak yurtdışı ülkelerle çalışılacaksa, yeni neslin buna göre yabancı dil eğitimlerini almalarını sağla.

KURAL NO:22 Eğer gelecek nesillere şirket bünyesinde iş verilmek isteniyorsa, yeni neslin yetenekleri doğrultusunda şirket içi veya dışında tecrübe kazanmasını ve işi daha iyi sahiplenmesini sağla.

KURAL NO:23 Eğer gelecek neslin şirket için deneyim kazanması isteniyorsa, eğitimleri ile ilgili burs ve staj olanaklarını araştır.

KURAL NO:24 Eğer yeni neslin işlere hakim olarak yetişmeleri isteniyorsa bunun için planlama konseyi gibi oluşumlara üye olmalarını sağla.

KURAL NO:30 Eğer yeni kuşaklar şirket dışında deneyim kazanacaksa tanınmış soyadı nedeniyle yurtiçi kuruluşlara kabulünün zorlukları düşünülerek, yurt dışı staj ya da iş imkanları bulmalarını sağla.

SORU: Şirketinizde yetki devri uygulanıyor mu?

CEVAP: Evet, 2010 yılı içerisinde yapıldı.

KURAL NO:31 Eğer yetki devri yapılacaksa, geçiş süresi içerisinde ilgili tüm taraflarla ilişki içinde ol ve onları bilgilendir.

KURAL NO:32 Eğer planlı bir yetki devri yapılmak isteniyorsa, emeklilik için bir tarih ya da yaş belirle ve bunu en az 2 yıl öncesinden açıkla.

KURAL NO:33 Eğer yetki devrine karar verildiyse, devir için bir zaman planlaması oluştur ve buna uy.

KURAL NO:34 Eğer yetki devrine karar verildiyse, şu anki liderin onurlu bir şekilde işten ayrılması için uygun zemini hazırla.

SORU: Kurucunun koyduğu değerleri koruyor musunuz, yoksa değişiklikler yapıldı mı?

CEVAP: Bazı ufak değişiklikler zaman içerisinde mutlaka oluyor.

KURAL NO:63 Eğer kurucunun koyduğu değerler korunuyorsa işlerin hep aynı şekilde devam edeceği gibi bir rehavete kapılınmış olabilir. Bu konuda yetkililer uyarılmalıdır.

SORU: Gelecek için bir lider adayı belirlemeyi düşünüyor musunuz? Yoksa yetki devri için ilk tercihiniz en büyük oğul mu olacak?

CEVAP: Dediğimiz gibi şu an belirlenecek bir şey yok. Ancak ileride gerekli kurumsal altyapıları tamamladığımızda bunu da belirlemek zorundayız.

KURAL NO:36Eğer bir sonraki liderin seçiminde zorluk çıkması istenmiyorsa bunun için açık ve anlaşılır kıstaslar oluştur.

SORU: Yeni liderin iş performansı değerlendirmesini nasıl yapıyorsunuz?

CEVAP: Bunun için bir değerlendirme yapmadık.

KURAL NO:64 Eğer liderin iş performansı ölçülecekse, bunun için kriterler belirle.

SORU: Şirket liderinin bir emeklilik planı var mı?

CEVAP: Hayır, henüz yok.

KURAL NO:65 Eğer liderin bir emeklilik planı yoksa bunun için bir süre belirle. Örneğin dünyada yapılan çeşitli araştırmalarda liderlerin emeklilik yaşı için en uygun yaşın 65 olduğuna karar verilmiştir.

SORU: Lider olarak seçilmemiş diğer aile üyeleri için anlamlı bir kariyer olanakları sunabiliyor musunuz?

CEVAP: Evet, şirketimiz aile üyelerine hep önem verir.

KURAL NO:66 Eğer lider adayı olamayacak aile bireyleri varsa, onlar için onurlu bir şekilde şirket için hizmetlerini sağlayacakları görev tanımları oluştur.

SORU: Şirket içi kararlar ortak alınıyor mu?

CEVAP: Bazen

KURAL NO:28 Eğer şirket içi kurumsallaşma gerçekleştiyse, merkezi karar almaktan kaçınarak ortak karar almayı sağla.

KURAL NO:55 Eğer şirket içi kurumsallaşma gerçekleştiyse, alınacak kararlara katılımı sağlayarak muhtemel çatışmaların oluşmasını önle.

SORU: Kuşaklar arası fikir çatışmaları yaşanıyor mu?

CEVAP: Hayır, şu anda yaşamıyoruz.

KURAL NO:27 Eğer nesiller arası muhtemel düşünce farklılıkları ortadan kaldırılmak ya da en aza indirilmek isteniyorsa, ailenin yetişkin bütün üyelerinin katılarak fikir alışverişi yapabileceği periyodik formal toplantılar düzenle.

SORU: Aile bireyleri arasında şirket içerisinde problem yaşanıyor mu?

CEVAP: Hayır

KURAL NO:53 Eğer şirket içerisinde sorunlar varsa bunları aile içinde değil, yönetim kurulunda konuş.

SORU: Aile bireyleri arasında yaşanan problemler şirket içerisine yansıyor mu?

CEVAP: Hayır

KURAL NO:54 Eğer aile içi sorunlar varsa bunları şirkette değil, aile konseyinde gündeme getir.

SORU: Şirket içi kararların alınmasında bir karar destek sisteminden yardım alıyor musunuz?

CEVAP: Hayır

KURAL NO:57 Eğer bir karar destek sistemi kullanılmıyorsa, bunun için gerekli altyapıyı oluştur.

KURAL NO:56 Eğer işletmede bilgiye dayalı karar destek sistemi kullanılacaksa, bunun kullanımına üst yönetimi de dahil et.

SORU: Şirkette çalışan profesyoneller görevlerini yerine getirebilecek yetkiye sahip mi?

CEVAP: Evet

KURAL NO:47 Eğer şirket içinde çalışan profesyonellerin görevlerini başarı ile yerine getirmeleri isteniyorsa, özgürlük alanlarını tanımla.

SORU: Kilit personel aile meselelerine ve anlaşmazlıklara ne derece dahil olmalıdır?

CEVAP: Şirketimizin geçmişten gelen bazı alışkanlıkları nedeni ile kilit personel zaman zaman bu tür olaylardan haberdar olabiliyor. Ancak dahil etmemek tabii ki en doğrusudur.

KURAL NO:67 Eğer kilit personel aile meselelerine dahil oluyorsa burada kurumsallıktan söz etmek mümkün değildir. Bu konuda önlem alınmalıdır.

SORU: Kilit personeller aile şirketinizde hisse sahibi olabilir mi?

CEVAP: Hayır, böyle bir şey düşünmüyoruz.

KURAL NO:68 Eğer personelin hisse sahibi olmasına sıcak bakılıyorsa bununla ilgili altyapı oluşturulmalıdır.

SORU: Şirketin kilit personellerinden biri bir sonraki lider olabilir mi?

CEVAP: Dediğimiz gibi şu an için önümüzde bunu düşünmek için uzun bir zaman var. Ama kurumsallaşma gerekleri yerine getirildikçe belki de bir profesyonelin liderliği yürütmesi daha doğru hale gelebilir.

KURAL NO:69 Eğer şirket içerisinden bir lider çıkarılmak isteniyorsa, buna göre eğitim ve altyapı hazırlıkları bugüne kadar tamamlanmalıdır.

SORU: Şirket içi personel gereksinimleri ihtiyaçlara yönelik olarak karşılanıyor mu?

CEVAP: Evet

KURAL NO:26 Eğer şirket içi personel ihtiyacının gereksinimlere göre yapılması isteniyorsa, aile bireyleri dahil tüm yerleştirmelerin İK tarafından yapılmasını sağla.

SORU: Aile bireylerinin şirkette çalışmaları için ön koşullarınız var mı?

CEVAP: Hayır, sadece pozisyon gereklilikleri ile kıyaslanıyor.

KURAL NO:29 Eğer çalıştırılacak personel için belirli kriterler aranıyorsa, aile bireyleri de işe alınmadan önce üniversite, yabancı dil ve deneyim gibi kriterleri sağladığını kontrol et.

KURAL NO:25 Eğer aile bireylerinin şirkette çalışacaksa, gerekli ön koşulları aile konseyi tarafından belirle.

SORU: Aile bireylerinin şirkette yetki almak için bir yaş sınırlaması var mı?

CEVAP: Hayır, sadece pozisyon gerekliliklerine bakılıyor.

KURAL NO:70 Eğer aile bireylerinin şirkette çalışmaları için bir yaş sınırlaması belirlenecekse, bu kararı aile konseyinde al ve aile anayasasına yaz. Örneğin, günümüzde eğitimin tamamlanması için 25 yaş civarı bir sınırdır.

SORU: Şirket çalışanlarına eğitim imkanları sağlanıyor mu?

CEVAP: Evet, gelen talepler doğrultusunda eğitimler düzenleniyor.

KURAL NO:71 Eğer şirket için kalıcı ve kalifiye eleman sağlanmak isteniyorsa, şirket çalışanlarına kariyerleri doğrultusunda eğitim fırsatları oluşturulmalıdır.

SORU: Şirketinizde iş gücü devir oranı yüksek mi?

CEVAP: Hayır

KURAL NO:45 Eğer iş gücü devir oranı düşürülmek isteniyorsa, çalışanlara yatırım yapılmalıdır.

KURAL NO:46 Eğer şirket içerisinden yetişen bir kadro oluşturmak istiyorsan, bireysel eksiklikleri gidermek için kişisel gelişim eğitimlerine önem ver.

SORU: Şirketin tüm çalışanları için performans değerlendirmesi yapılıyor mu?

CEVAP: Evet, uygulamaya bu sene başladık.

KURAL NO:49 Eğer şirkette çalışanlara ayrımcılık göstermeden performans değerlendirmesi yapılacaksa, aile şirketi sahibi olup aktif çalışan üst düzey yöneticilere de performans değerlendirmesi uygula.

SORU: Çalışanların ücretleri performansları doğrultusunda mı veriliyor?

CEVAP: Evet, ancak bazı istisnalar da olabiliyor.

KURAL NO:50 Eğer kurumsallaşmış şirketlere göre bir ücret politikası uygulanacaksa, tüm çalışanlarla birlikte aile bireylerinin ücretlendirmesini de aile içerisindeki konuma göre değil işe katkısına ve performans değerlendirmesi sonucuna göre yap.

SORU: Aile bireyleri için de tüm çalışanlar için uygulanan ücret politikası uygulanıyor mu?

CEVAP: Bazen pozisyon ve bazen de aile içindeki konumlarına göre.

KURAL NO:72 Eğer şirket içerisindeki profesyonellerin şevkinin kırılmaması ve devamlılıklarının sağlanması isteniyorsa aile bireylerini kayırıcı bir ücret politikasından kaçınılmalıdır.

SORU: Şirkete geçmişte çok büyük katkıları olmuş ancak verimliliği düşmüş sadık personellerinize nasıl davranıyorsunuz?

CEVAP: Belirli pozisyonlarda görevlerine devam ediyorlar.

KURAL NO:77 Eğer şirkete uzun yıllar hizmet etmiş ancak şu anda yeterli performans sağlayamayan personeller varsa, bu personellerin onurlu bir şekilde ya daha fazla verimli çalışacakları alanlara yönlendir ya da emeklilikleri için plan hazırla.

SORU: Aile üyelerinden biri iyi performans göstermezse ne yaparsınız?

CEVAP: Gerekli uyarılar yapılır.

SORU: Aile üyeleri aile şirketi dışında kendilerine bir kariyer geliştirebilir mi?

CEVAP: Elbette

KURAL NO:52 Eğer aile şirketinde çalışmak istemeyen aile bireyleri varsa onları kendilerine uygun diğer işlerde çalışmaları için teşvik et.

SORU: Aile şirketinin sürekliliği tüm hissedarlar tarafından isteniyor mu? Hissesini satmak isteyen üyeler var mı?

CEVAP: Süreklilik elbette isteniyor. Hisse satmayı düşünenimiz yok.

KURAL NO:78 Eğer şirket hisselerinin satışı bir gün gündeme gelecekse bu konuda gerekli hazırlıkları önceden yap ya da bu konuda önlemlerini al.

SORU: Şirketiniz toplumsal imaj ve kamunun beklentileri için bir şeyler yapıyor mu?

CEVAP: Büyük çaplı böyle bir çalışmamız yok.

SORU: Şirketinizin topluma karşı sorumluluklarını belirlediniz mi?

CEVAP: Misyonumuz tabii ki topluma hizmet, ancak büyük çaplı sosyal sorumluluk projesi planlarımız yok.

KURAL NO:79 Eğer şirket toplum üzerinde saygın bir etki bırakması için reklam amaçlı çalışmalar yapılacaksa bunların sosyal sorumluluk projeleri içerisinden seçilmesini sağla.

SORU: Yeni sektörlere yatırım düşünüyor musunuz?

CEVAP: Evet, gerek Türkiye gerekse yurtdışı sektörünün sahip olduğu yeni fırsatları değerlendirmek istiyoruz.

KURAL NO:73 Eğer şirketin tek bir ana faaliyette kalması istenmiyorsa yeni sektörlere yatırım yap.

KURAL NO:74 Eğer yeni sektörlere yatırım yapılacaksa bunlar ana sektörü destekleyen yan sektörler olmalıdır.

SORU: Şirketinizde arşiv uygulamanız var mı?

CEVAP: Evet

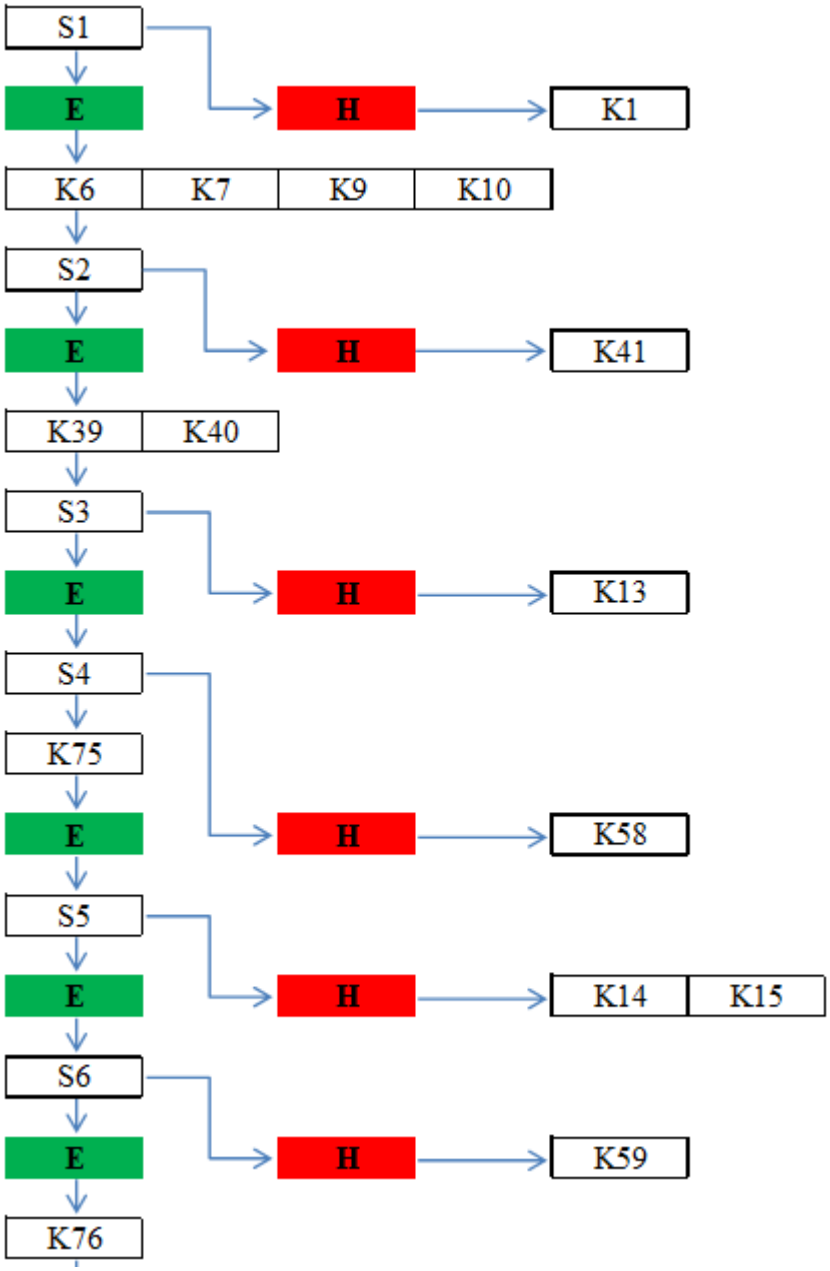
KURAL NO:80 Eğer şirketin bir arşiv uygulaması yoksa yapılan faaliyetlerin kayıt altında tutulduğu bir arşiv çalışması başlat. Arşivler şirketin tarihsel geçmişleri için olması zorunlu kaynaklardır.

SORU: Şirketinizin anahtar performans göstergelerini belirlediniz mi?

CEVAP: Genel olarak senelik bazda yapılan mukavele sayısı ve büyüklüğüne göre elde edilen satış rakamlarını kıyaslayarak performansımıza bakıyoruz.

KURAL NO:48 Eğer başarı düzeyi belirlenecekse, işletme için Anahtar Performans Göstergelerini belirle.

Alınan cevaplar doğrultusunda soru – kural akış diyagramı oluşturulmuştur.



Şekil 7.1 : Soru – kural akış diyagramı

Soru – Kural Akış Diyagramı'nın devamı EK-D'de verilmiştir.

8. BULGULAR, SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında aile şirketleri, inşaat sektörü, kurumsallaşma ve karar destek sistemi konuları ele alınmış, bütünleştirilmiş ve sonucunda çalışmanın 7. bölümünde Türk inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir aile şirketi için kurumsallaşma üzerine kural tabanlı bir karar destek sistemi oluşturulması için bir altyapı önerilmiştir.

Çalışmanın amacı; aile şirketlerinin sağlıklı bir şekilde büyüme göstererek gelecek nesillere devamını sağlayacak uygulamalar yapılırken başvurulabilecek nitelikte bir sistemin alt yapısının oluşturulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda gerekli literatür araştırmaları tamamlandıktan sonra sektöründe lider kuruluşlar arasında yer alan bir aile şirketi için uygulama gerçekleştirilmiştir.

Öncelikle şirketin kurumsallaşma düzeyi analiz edilmiştir. Ayrıca şirketin faaliyet gösterdiği sektör incelenmiş ve günümüz koşulları göz önüne alınarak SWOT analizi yapılmıştır. Bu verilere dayanarak kurumsallaşma üzerine oluşturulabilecek bir kural tabanlı karar destek sisteminin alt yapısı için gerekli 51 adet soru EK-B'de, uygulanabilecek 80 adet kural ise EK-C'de listelenmiştir. Sistem için oluşturulmuş sorular ve kurallar; organizasyon yapısı, yönetim şekli, gelecek nesillerin durumu, yetki devri, liderlik ve istihdam gibi ana başlıklar altında toplanmıştır. Kurallar oluşturulurken, yapılan literatür taramalarından elde edilen bulgular dikkate alınmıştır. Referans olarak; Prof. Dr. Arman KIRIM, Dr. İlhami FINDIKÇI, Yrd. Doç. Dr. Ufuk CEBECİ ve Mehmet Rauf ATEŞ'in değerli çalışmaları başlıca kaynaklar olarak değerlendirilmiştir. Hazırlanan kurallar delphi tekniği kullanılarak şirket yöneticileri ile değerlendirilmiş ve gerekli düzenlemeler bu değerlendirme sonuçlarına göre yapılmıştır. Bu sistemi birlikte yönetecek şekilde bir araya getirilmiş soru-kural akış diyagramı EK-D olarak sunulmuştur.

Şirket yetkilisi ile yapılan görüşmenin neticesinde aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

- Şirketin kurumsallaşma çalışmalarının tamamlanmadığı görülmüştür.

- Şu anda ikinci nesil tarafından idare edilen şirketin üçüncü nesil için bir planı yoktur.
- Ailenin şirket için düşünceleri yazılı hale getirilmemiş, sadece sözlü olarak konuşulmuştur.
- Şirketin aile konseyi oluşumu bulunmamaktadır.
- Bugüne kadar aile anayasası hazırlanmamıştır.
- Yönetim kurulu içerisinde profesyonel yöneticiler yer almamaktadır.
- İstihdam politikası yeterince uygulanamamaktadır.
- Gelecek kuşak için şu ana kadar bir planlama yapılmamıştır.
- Liderin bir emeklilik planı yoktur.

Öncelikli olarak şirketin aile konseyi oluşturmasına karar verilmiştir. Bu aile konseyi, konsey katılım şartları da dahil olmak üzere, şirketin geleceğe yönelik davranışlarını yazılı hale getirecek aile anayasasını hazırlamakla yükümlü olacaktır. Anayasada daha önceden sözünü ettiğimiz maddelere yer verilmelidir.

Şirket içerisine ve özellikle yönetim kurulunda profesyonel yöneticilerin yer almasına özen gösterilmelidir.

Bu çalışmaların sonucunda, başta istihdam olmak üzere aile şirketi olmanın verdiği bazı dezavantajları yazılı kurallarla değiştirip kurumsallaşma için çok büyük bir adım daha atılacaktır.

Şirketin sürdürebilirliğini sağlayacak gelecek kuşak için ise, şimdiki yöneticiler tarafından bir planlama yapılacak, gerekli eğitimleri almaları sağlanacak ve yine aile konseyinin belirleyeceği bir zamanda sorumluluk almaya başlamaları sağlanacaktır. Gelecek neslin bilinçli yetişmeleri sağlanmalıdır. Bunun için gerek görülürse varlık eğitimi almaları ve ileride taşıyacakları sorumlulukları daha iyi kavrayabilmeleri için şirketin geçmişini çok iyi öğrenmeleri hedeflenmelidir.

Şu anki lider, şirketin yönetim kurulu başkanlığına yeni geçmiş olmakla birlikte, bir emeklilik planı oluşturulmalı ve üçüncü nesle bilgi ve ilişki kaybı yaşanmadan devir sağlanmalıdır.

Şirketin, gelecek nesillerce devamı için yukarıda belirtilen belli başlı kurumsallaşma göstergelerini yerine getirmesi gerektiği uygulanan karar destek sistemi modeli ile görülmüştür.

Ayrıca istihdam politikası ve performans değerlendirmesi konularında daha önceden oluşturulmuş kurallara uyum desteklenmelidir. İstisnalara mahal verilmemelidir.

Mevcut çalışan kadronun iş gücü devir oranı düşüktür. Bu iyi bir gösterge olmakla birlikte ilerleyen zamanda yeni gereksinimler dikkate alınarak, çalışanların eğitimine önem verilmeli ve şirket içinden kalifiye eleman ihtiyacı karşılanmalıdır.

Şirketin büyüme hızı ve potansiyeli de dikkate alındığında, yeni sektörlerde yatırım yapması beklenmektedir. Bu stratejik hedeflerin planlı ve doğru zamanda gerçekleştirilebilmesi için aile anayasasında yazılı hale getirilmesi gerekmektedir.

Uygulama çalışması ile kurumsallaşma için yapılması gerekenler karar destek sistemi ile ortaya çıkarılmıştır. Bu aşamadan sonra şirket belirlediği vizyona uygun olarak hareket etmeyi sürdürerek, hazırlanan veriler ışığında kurumsallaşma yolunda ilerlemesine devam edecektir. Sürecin kısa ve kolay olmayacağı anlaşılmaktadır. Bu süre zarfında çoğu kez değişim ve dönüşüm hareketlerine karşı direnç ile karşı karşıya gelinme ihtimali yüksektir. Eğer üst yönetim değişim ve dönüşümü teşvik edici tavrını dile getirirse, bu engeller de kolaylıkla aşılabilecektir.

Yapılan çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde, şirketin sektör içerisinde bulunduğu konuma göre bundan sonraki yaşamında yapması zorunlu hale gelen uygulamalar ortaya çıkarılmıştır. Böylece çalışmanın başında istenen amaçlar gerçekleştirilmiş, şirket için bir yol haritası çizilmiştir. Ortaya çıkarılan sistemin katkısıyla değişkenlerin çok olduğu kurumsallaşma konusuna açıklık getirilmiş ve şirketin bu konuda geleceğe yönelik planlamasına yardımcı olunmuştur.

Uygulamaların sırasıyla ve istikrarlı bir şekilde hayata geçirilmesiyle şirketin uzun vadede pozitif sonuçlar elde edeceği aşikardır. Böyle bir çalışmanın, şirket yaşam süresi içerisinde ne kadar erken yapıldığı ve ne kadar erken uygulamaya koyulduğu aynı zamanda şirketin rakiplerine karşı öne geçmesini sağlayacak önemli bir avantajdır.

Bilinçsizce ve kulaktan dolma bilgilerle, diğer şirketlerin uyguladıkları yöntemleri örnek alarak yapılan kurumsallaşma uygulamaları ne yazık ki istenen sonuçlara ulaştırmamakta ve belki de hedeften uzaklaştırmaktadır. Çünkü özellikle aile şirketleri yapı itibari ile birbiriden tamamen farklıdır. Her şirket için yapılması gereken uygulamalar o şirkete özgüdür. Kurumsallaşma çalışmalarına başlayan tüm

aile şirketlerinin, çalışmada oluşturulan karar destek sistemi ile kendilerine uygun stratejiyi belirlemeleri, bu şirketleri hedefe götüren en kısa yol olacaktır.

Günümüz koşullarında ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip aile şirketlerinin varlıklarını koruyarak, gelişip büyümeleri için yapılacak en önemli çalışmaların başında kurumsallaşma gelmektedir. İşletmelerin, zorlu bir süreç olan kurumsallaşma yolunda başarıya ulaşmaları için öncelikli olarak şirketin mevcut durumunu iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Ayrıca, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün koşulları ve rakiplerinin durumu da yapılacak çalışmaların belirlenmesi için önemli birer kriterdir.

Bu çalışma böyle bir karar destek sisteminin oluşturulabileceğini göstermiştir. Tez çalışması içerisinde oluşturulan karar destek sistemi altyapıs ileriki dönemlerde geliştirilmeye açıktır. Bu çalışma kurumsallaşma hazırlığında olan şirketler için yol gösterici bir niteliğe sahiptir. Hazırlanan sistem, sorulan sorulara kullanıcının verdiği yanıtlar dikkate alınarak sonuçlara ulaşmaktadır. Araştırmada bilgi edinim süreci; ikili görüşmeler, anket ve puanlama cetvelleri gibi yöntemlerle gerçekleştirilmiştir. Türkiye'deki kuruluşlarda yapılmış ve yapılacak anket çalışmalarından kurallar çıkarılması bu nitelikteki çalışmaların devamı için yararlı olacaktır. Bu sistem ileriki aşamalarda bir bilgi tabanı modeli kurulup bilgisayar programı tarafından çözümlemesi yapıldıktan sonra çalıştırılarak bir uzman sisteme dönüştürülebilir. Özellikle bilgi edinim sürecinin modellenmesi sistemin geliştirilmesi için önemli bir adım olacaktır. Bu çalışma ile ileriki çalışmalarda sektör bazında düzenlemelere gidilerek açıklama düzeni olan uzman sistem yaklaşımlarına geçiş yapılarak sağlanacak fayda arttırılabilir. Tez hazırlayanın görüşüne göre, bunun için öncelikle hedef sektör ve firma boyutu belirlenmeli, odaklanan sektöre yönelik dış veriler net bir şekilde girilmeli ve sürekli güncellenmeli, belirlenmiş boyuttaki firmaların sahip olmaları beklenen özellikler yazılıma tanıtılarak bir algoritma geliştirilmelidir.

Unutulmamalıdır ki, yerinde ve zamanında verilen isabetli kararlar işletmelerin hayatta kalmalarını kolaylaştırırken, tam tersi durumlarda işletmeyi derinden sarsacak belki de varlığını sona erdirecek sonuçlar oluşabilmektedir. Bu sebeple şirketlerin uygun karar vermelerini sağlayan destekleyici sistemleri kullanmaları geleceklerini garanti altına almalarını sağlayabilmektedir.

KAYNAKLAR

Adalı, E., 1996. Üretimde Uzman Sistem Çözümü, *Proceedings of The First Turkish Symposium on Intelligent Manufacturing Systems*, Sapanca Sakarya, s.525-535.

Akdoğan, A., 2000. Aile İşletmelerin Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **16**, Kayseri.

Akıngüç, F., 2008. Aile İşletmelerinde Süreklilik, *3. Aile İşletmeleri Kongresi*, xv-xvii, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Aktan, C. C., 2004. *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Akyazı, E., 2003. Organizasyonel Karar Destek Sistemleri ve Organizasyonel Kararlarda Bilişim Sistemlerinin Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Bilişim Bilim Dalı, İstanbul.

Alacaklıoğlu, H., 2006. İyi Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilir Büyüme Paneli, *Swedish Trade Council* .

Alayoğlu, N., 2003. *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları, İstanbul.

Allahverdi, N., 2002. *Uzman Sistemler*, Atlas Yayıncılık, 248, İstanbul.

Andiç, B., İşler, S., 2008. Bir Babaerkil Yöneticinin Devir-Teslim Töreni: Kral Lear, *3. Aile İşletmeleri Kongresi*, 43-60, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Ankara Sanayi Odası (ASO), 2005. *Aile Anayasası*, Ankara Sanayi Odası Yayını, **57**, Ankara.

Ankara Sanayi Odası (ASO), 2006. *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, **60**, Ankara.

Arslan, E. T., 2006. Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri, *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Ateş, M. R., 2009. *Yarının Aile Şirketleri*, İnno Yayınları, İstanbul.

Ateş, Ö., 2005. *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, **56**, Ankara.

Bammens, Y., Voordeckers, W. ve Gıls, A. V., 2008. Board of directors in family firms: a generational perspective, *Small Business Economics*, **31**, 163-180.

Barnes, L.B., Hershon, S.A., 1994. Transferring Power in the Family Business, *Family Business Review*, **7**, 377-392.

Bayraktar, D., 1995. Kalite Güvence Sistemindeki Bazı Ögelerin Denetim Sürecine İlişkin Bilgi Tabanlı Bir Uzman Sistem Yaklaşımı, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Bilgin, N., 2007. Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi, Ankara.

Bodily, S. E., 1985. *Modern Decision Making : A Guide to Modeling with Decision Support Systems,* Mc Graw-Hill Book Company, Singapore.

Bozdemir, M., Yılmaz, İ. T., 2009. Kural Tabanlı Karar Verme Mekanizmasına Sahip Sistematik Araç Seçim Modeli Geliştirilmesi, *Makine Teknolojileri Elektronik Dergisi*, **6**, 19-27.

Burstein, F., Holsapple, C. W., 2008. *Handbook on Desicion Support System,* Springer, 163, Berlin.

Carrico, M. A., Girard, J. E., Jones, J. P., 1989. *Building Knowledge Systems: Developing & Managing Rule-Based Applications, Mc Graw-Hill Book Company,* USA, 17-24.

Cebeci, H. İ., 2003. E-İşletme Açısından Veri Tabanı, Veri Ambarı ve Örnekleri, Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği, E-İşletme Dersi, *Ödev Çalışması,* Sakarya.

Cebeci, U., 1994. Hücresel imalatın başlangıç aşamaları için uzman sistem yaklaşımı, *Doktora Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.

Cebeci, U., 2009. Fuzzy AHP-based decision support system for selecting ERP systems in textile industry by using balanced scorecard, *Expert Systems with Applications*, **36**, 8900–8909.

Chu, W. T., Wu, J. L., 2005. Integration Of Rule-Based And Model-Based Decision Methods For Baseball Event Detection, *IEEE International Conference on Multimedia & Expo, ICME 2005,* Amsterdam.

Cömertpay, Ş., 2006. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsal Strateji Belirleme için Karar Destek Sistemi, *Yüksek Lisans Tezi,* Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Adana.

Çelik, L., 2006. Karar Destek Sistemlerinin Karar Verme Sürecindeki Rolü (Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletmede İncelenmesi), *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Dalı, İstanbul.

Çetinyokuş, T. ve Gökçen, H., 2002. Borsada göstergelerle teknik analiz için bir karar destek sistemi, Gazi Üniversitesi, *Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, **17** (1): 43-58, Ankara.

Çetinyokuş, T., 2003. Tedarikçi Performansının Değerlendirilmesi için Bir Karar Destek Sistemi, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 24-43.

Çınar, İ., 1996. Eğitim Yönetiminde Bilgi Sistemleri, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,. *Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi*, Malatya.

Çil, İ., 2002. Bilgi Tabanlı İmalat Karar Destek Sistemleri ve Bir Uygulama, *Türkiye Makine Mühendisleri Odası Endüstri Mühendisliği Dergisi,* **2002/1**.

Dashew, L., 2001. "Mission Statements" Aspen Family Business Group's Spring, 2001 Newsletter, Çevrimiçi: http://fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/aspenfamily2002011505.htm&Keywords=roles&Button=fambiz alındığı tarih : 09.09.2010

Davis, J. ve Renato, T., 2009. *On the Goals of Successful Family Companies*, Chap. 17 in Family Business. Vol. 12, The International Library of Critical Writings on Business and Management Series, Mass.: Edward Elgar Publishing, Northampton.

Deloitte, 2009. *Aile Anayasası*, İstanbul.

Deloitte, 2010. *Rotasını Başarıya Çeviren Aile Şirketleri Araştırması 2010*, İstanbul.

Deng, H., Wibowo, S., 2008. A Rule-Based Decision Support System for Evaluating and Selecting IS Projects, *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2008*, **II**, IMECS 2008, 19-21 March, 2008, Hong Kong.

Dicle Yılmaz, N., 2009. Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları ve Kurumsallaşma, *Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın, Kalkınmada Anahtar*, Ağustos 2009, **248**, 22-23.

Dinçer, Ö., 1998. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınevi, 5.Baskı, İstanbul.

Dorf, R. C., 1998. *The Technology Management Handbook*, CRC Press, Chapter:11.

Duan, Y. ve Burrell, P., 2003. *Decision Support Systems in Business: a Case for Competitive Analysis, Innovations in Decision Support Systems*, Advanced Knowledge International Pty Ltd, Australia.

Düzakın, E. ve Sevinç, S., 2002. "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP)" Uludağ Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **XXI**, 193, Bursa.

Edmund, C. ve Robert, C., 1990. *Developing Expert Systems*, John Willey and Sons, 401, New York.

Eom, S., Kim, E., 2005. A Survey of Decision Support System Applications (1995-2001), *Journal of the Operational Research Society*, **0**, 1–15

Erdemir, K. O., 2007. İstanbul Kuyumcular Odası Gold News Dergisi, **07/160**, 116-118, İstanbul.

Erdoğmuş, N., 2004. *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İGİAD Yayınları, **1**, İstanbul.

Erdoğmuş, N., 2007. *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İGİAD Yayınları, **6**, İstanbul.

Eren, E., 1990. *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İşletme Fakültesi Yayınları, **234**, 3. Baskı, İstanbul.

Ezer, G., 2008. Teknolojik Gelişme ile Artan Ürün Özellikleri ve Tüketici Satın Alma Davranışına Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Fındıkçı, İ., 2008. *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 3. Baskı, İstanbul.

Gessford, J. E., 1980. *Modern Information Systems: Designed for Decision Support*, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Canada.

Güler, M., 2008. Dengelenmiş Hedef Kartı ve Bir İnşaat İşletmesinde Uygulanması, *Yüksek Lisans Tezi,* İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Günel, R., 2005. Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi,* Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.

Güney, S., 2007. Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, **2**, 103-126.

Gökçen, H., 2005. *Yönetim Bilgi Sistemleri*, EPİ Yayınları, 2. Baskı, 53 – 57, Ankara.

Gökçen, H., 2007. *Yönetim Bilgi Sistemleri*, Palme Yayıncılık, Ankara.

Haag, S., Cummings, M. ve Dawkins, J., 1998. *Management Information Systems for the Information Age*, Irwin/McGraw Hill Publishing Co.,USA.

Hamel, G., Prahalad, C.K., 1996. *Geleceği Kazanmak*, (Çev.) Zülfü Dicleli, İnkılap Kitapevi, 45, İstanbul.

Holsapple, C. W. ve Whinston, A. B., 1996. *Decision Support Systems: A Knowledge Based Approach*, West Publishing Company, 92-123, USA.

Hopgood, A. A., 2001. *Intelligent systems for Engineers and Scientist*, CRC Press LLC, USA.

İlter, H. M., 2001. *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları,* İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası, **2001-19**, İstanbul.

Jaskiewicz, P., Gonzalez, V. M., Menendez, S., Schiereck, D., 2005. Long-Run IPO Performance Analysis of German and Spanish Family-Owned Businesses, *Family Business Review,* **2005:18**, 179.

Kaba, G., 2007. İnşaat Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Kanıt, R., 2005. *İnşaat Sektöründe İş Almanın Yönetimi,* Gazi Kitabevi, Ankara.

Karacan, B. ve Akın, Ö., 2000. Stratejik Planlama Ders Notu, *Marmara Üniversitesi,* İstanbul.

Karaüzüm, A., 1998. *Karar Destek Sistemlerinde Çok Amaçlı Yöntemler*, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya, 12-18.

Karpuzoğlu, E., 2001-1. *Büyüyen ve Gelişen Aile İsletmelerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.

Karpuzoğlu, E., 2001-2. Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, *Öneri Dergisi*, **4**, Sayı:15, 119-120, İstanbul.

Karpuzoğlu, E., 2004. Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, İstanbul Kültür Üniversitesi, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, 42 – 53, İstanbul.

Keen, P. G. W., Scott Morton, M. S., 1978. *Decision Support Systems: An Organizational Perspective*, Addison-Wesley Publishing Company, USA.

Kırım, A., 2007. *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul.

Klein, S. B., 2000. Family Businesses in Germany: Significance and Structure, *Family Business Review*, 2000 13: 157.

Koch, R., 1997. *A'dan Z'ye İşletme ve Finans*, Dünya Yayınları, İstanbul.

Koçel, T., 1999. *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 7. Baskı, İstanbul.

Koçel, T., 2008. *3. Aile İşletmeleri Kongresi*, xiv, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Koçoğlu, Ş., 2010. İnşaat Sektörü Değerlendirmesi, <http://www.yapiveri.com/UzmanGozuyle/insaat-sektoru-degerlendirmesi-2017.html?AYil=2010> alındığı tarih 21.09.2010

Köseokur, H., 2007. İnşaat Sektöründe Yapay Sinir Ağları Yardımıyla Alt Yüklenici Seçimi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.

KPMG and Family Business Australia Survey of Family Businesses, 2009.

KPMG Türkiye, 2009. Türk Yatırım Araştırması, Uzun Soluklu Bir Plan

Kuruoğlu, M., 2010. İnşaat Firmalarında Yeniden Yapılanma, İnşaat Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi, *İnşaat Yönetimi Eğitim Semineri Serisi*, Harbiye, İstanbul.

Leaptrott, J., 2005. An Institutional Theory View of the Family Business, *Family Business Review*, **18**, 215-228.

Ligeza, A., 2006. *Logical Foundations for Rule – Based Systems*, Springer.

Lin, X., 2009. Research on Family Business Management in China, *Database Technology and Applications*, 2009 First International Workshop on 25-26 April 2009, 699-702.

Mallach, E., 2000. *Decision Support and Data Warehouse Systems*, Boston:Irwin/McGraw-Hill.

Marakas, G. M., 1999. *Decision Support Systems: In the Twenty First Century*, Prentice Hall, New Jersey.

Manisalı Darman, G., 2006. *ANSIAD Seminer*, Antalya

O'Hara, W. T., 2003. *Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses*, Adams Media, ABD.

Özkaya, M. O., Şengül, C. M., 2006. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın "Kurumsallaşma" Konusuna Bakış Açısı, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,* **21**, 109 – 126, İzmir.

Özler, H., Özler E., Derya, Gümüştekin Eren, G., 2007. Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* **1**, 437 – 450, Konya.

Özsever, Ç., Gençoğlu, T., Erginel, N., 2009. İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi, Dumlupınar Üniversitesi, *Fen Bilimleri Dergisi,* **18**, 45 – 58, Kütahya.

Peters, T. ve Waterman, R., 1995. *Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış*, Altın Kitaplar Dizisi, İstanbul.

Polat, S., 1992. Performans Yönetimi için Dinamik Bir Stratejik Kontrol Modeli, *Doktora Tezi,* İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Poutziouris, P., Smyrnios, K., Klein, S., 2006. *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.

Prytherch, R., 2000. *Harrod's Librarians' Glossary and Reference Book*, Aldershot: Gower Yayıncılık, 9. Baskı, UK.

PwC, 2010. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Büyüme, *IX. Çözüm Ortaklığı Platformu*, İstanbul.

Richards Jr., R. M., 2002. A visual, hierarchical approach to implementing rule-based algorithms in claasification of discrete, homogenous objects, *Decision Support Systems*, **38** ,81-89.

Santiago, A. L., 2000. Succession Experiences in Philippine Family Businesses, *Family Business Review*, **2000 13: 15**

Savage, R. R., 2011. Working with family members: It's not personal – It's just business, *Hudson Valley Business Journal*.

Seymen, K. O., 2009. Kurumsal Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçümü, *Yüksek Lisans Tezi,* İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Shang, J., Tadikamalla, P. R., Kirsch, L. J., Brownd, L., 2008. A decision support system for managing inventory at GlaxoSmithKline, *Decision Support Systems*, **46**, 1–13.

Silver, M. S., 1991. *Systems That Support Decision Makers : Description and Analysis*, John Wiley & Sons Ltd, England.

Sorguç, D. ve Kuruoğlu, M., 2001. *İnşaat İşletmelerinde Çağdaş Yönetim ve Değişim Modeli*, İTO Yayınları, İstanbul.

Soytaş, S., 2006. Kimya Sektöründe Dağıtıcı Firmaların Geleceği: Stratejik Pazarlama Kapsamında Analiz ve Öneriler, *Yüksek Lisans Tezi,* İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Sprague, R. H. ve Watson, H. J., 1996. *Decision Support for Management*, Prentice- Hall Inc., 102-112, USA.

Stair, R. M., 1992. *Principles of Information Systems,* Body & Fraser Publishing Company, Boston.

Taş, Y. ve Akdemir, A., 2001. Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma ve Bunu Etkileyen Faktörler, *4. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu*, İstanbul.

Tatlıdil, H. ve Özel, M., 2005. Firma Derecelendirme Çalışmaları Konusunda Çok Değişkenli İstatistik Analize Dayalı Karar Destek Sistemlerinin Kullanımı, *Bankacılık Dergisi*, **54**, 46-58.

Tatoğlu, E., Kula, V., ve Glaister, K. W., 2008. Succession Planning in Family-owned Businesses : Evidence from Turkey, *International Small Business Journal*, **2008 26: 155**

Terzi, Ü., Hacaloğlu, S. E., Aladağ, Z., 2006. Otomobil Satın Alma Problemi için Bir Karar Destek Modeli, İstanbul Ticaret Üniversitesi, *Fen Bilimleri Dergisi*, **10**, 43-49, İstanbul.

Teymur, C., 2008. Kural Tabanlı Karar Verme Sistemlerinde Belirsizliğin Modellenmesi, *Doktora Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Tokaylı, M. A., 2005. Zaman Pencereli Araç Rotalama Problemi İçin Karar Destek Sistemi, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Ankara.

Topaloğlu, M. ve Koç, H., 2007. *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Topçu, İ., 1995. Ulaştırma Yapılarına Uygun Su Geçişlerinin Önerilmesinde Uzman Sistem Yaklaşımı, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.

Torus, B., 2008. Konut Ön Tasarım Sürecinde Kural Tabanlı Bir Yazılım Modeli: Mardin Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Turan, O., 2010. Türk İnşaat Sektörüne Genel Bakış ve Türk İnşaat Malzemesi Sanayisi, <http://www.yapiveri.com/UzmanGozuyle/turk-insaat-sektorune-genel-bakis-ve-turk-insaat-malzemesi-sanayisi-2030.html > alındığı tarih 21.09.2010

Turban, E., 1990. *Decision Support Systems and Expert Systems: Management Support Systems*, 2nd ed., Macmillan Publishing Company, **6-30, 105-131**, New York.

Türkiye Bilişim Derneği (TBD), 2010. Kamuda Karar Destek Sistemlerinin Kullanımı ve Bir Model Önerisi, Kamu bilgi İşlem Merkezleri Yöneticileri Birliği, *Kamu Bilişim Platformu XII,* Antalya.

Türkiye Müteahhitler Birliği (TMB), 2010a. *İnşaat Sektörü Analizi*, 2010 Yılı İlk Yarı Ekonomik Gelişmeleri ve İnşaat Sektörü, 6, İstanbul.

Türkiye Müteahhitler Birliği (TMB), 2010b. *İnşaat Sektörü Analizi*, 2010 ve Geleceğe Bakış, 6, İstanbul.

Ulukan, C., 2005. Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **2**, 29 – 42, Eskişehir.

Uluyol, O., 2004. *Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler*, Medipres, Malatya.

Url-1, <http://www.pwc.com/tr/tr/ailesirketleri/index.jhtml> alındığı tarih 22.07.2010

Url-2, <http://www.pwc.com/tr/tr/industry/industrial-products/index.jhtml> alındığı tarih 15.08.2010

Url-3, <http://dssresources.com/ > alındığı tarih 07.07.2010

Url-4, <http://www.bilgininadresi.net/Madde/14629/KARAR-DESTEK-S%C4%B0STEMLER%C4%B0 > alındığı tarih 11.10.2010

Url-5, <http://www.keynotespeakersblog.com/aile-sirketleri-icin-yonetim-rehberi/> alındığı tarih 28.07.2010

Url-6, <http://www.subconturkey.com/2009/Aralik/koseyazisi-Aile-sirketi-liderinde-ne-ariyoruz.html> alındığı tarih 05.08.2010

Url-7, <http://www.subconturkey.com/2009/Aralik/koseyazisi-Liderin-Temel-Farklari.html> alındığı tarih 05.08.2010

Url-8, <http://www.ingilizcefinans.com/?id=634&kid=3&sfl=1> alındığı tarih 16.09.2010

Url-9, <http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/20064> alındığı tarih 16.09.2010

Url-10, <http://www.decision-making-confidence.com/rule-based-decision-tools.html> alındığı tarih 12.03.2011

Url-11, <http://www.sirketdoktoru.net/content/view/52/44/ > alındığı tarih 26.03.2011

Url-12, <http://www.sirketdoktoru.net/content/view/164/44/ > alındığı tarih 26.03.2011

Url-13, <http://web.itu.edu.tr/~sonmez/lisans/es/KararDestek.pdf> alındığı tarih 03.04.2011

Url-14, < http://www.familybusinessmagazine.com/> alındığı tarih 05.03.2011

Vallejo, M. C., 2008. Is the Culture of Family Firms Really Different?, *Journal of Business Ethics*, **81**, 261-279.

Yaşa, E., 2006. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin'li Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Çağ Üniversitesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mersin.

Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H., 2009. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* **21/2009**, Konya.

Yıldırım, A. F., 2007. Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma, *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Yılmaz, İ. T., 2008. Kural Tabanlı Karar Verme Mekanizmasına Sahip Sistematik Araç Seçim Programı Geliştirilmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Zhang, M., 2010. Family Business Succession Based on Leadership Establishment of China's Rich Second Generation, Management and Service Science (MASS), *2010 International Conference on 24-26 August 2010*

Zhou, F., Yang, B., Li, L., Chen, Z., 2008. Overview of the New Types of Intelligent Decision Support System, *ICICIC '08 Proceedings of the 2008 3rd International Conference on Innovative Computing Information and Control*

EKLER

EK A – ÖRNEK AİLE ANAYASASI

Anayasa İçerik Dizini

- Başlangıç
- Bölüm 1- Genel Hükümler
- Bölüm 2- Çalışma İlişkileri
- Bölüm 3- İdari Yapılanma
- Bölüm 4- Mülkiyet

AİLE ANAYASASI

Bu anayasa, 4 bölüm ve 20 maddeden oluşmaktadır. "Genel Hükümler" başlığını taşıyan birinci bölümde Anayasanın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler yer almaktadır. "Çalışma İlişkileri"nin ele alındığı ikinci bölümde, aile dışından ya da aile üyelerinden olan çalışan ve yöneticilere ilişkin düzenlemeler, şirkette görev alan aile üyelerinin uymaları gereken kuralları ele alınmıştır. Anayasanın üçüncü bölümü aile toplantılarına aile konseyi ve üyelerine, konseyin çalışma şekil ve görevlerine ilişkin hükümlerin yer aldığı "İdari Yapılanma"ya ayrılmıştır. "Mülkiyet" başlığını taşıyan son bölümdeki hükümler ise şirketin mülkiyet yapısı ve bu yapıda meydana gelebilecek değişimlere ilişkin düzenlemeleri içermektedir.

BÖLÜM 1

GENEL HÜKÜMLER

Gerekçe

MADDE 1- Bizler ..... ailesi olarak, ailemizin istikbalini güvence altına almak üzere, bir arada ve aynı hedefler için çaba göstermenin gerekliliğine inanmaktayız. Aile üyelerinin farklı düşünebilme özgürlükleri saklı kalmak şartıyla, en yüksek uyumu

sağlayacak şekilde, ailenin çıkarları ve şirketimizin/şirketlerimizin bekası için çalışmaya kendimizi adamış bulunmaktayız. Bu yöndeki kararlılığımızı göstermek üzere iş bu belgenin hazırlanması ve tüm aile bireylerince imzalanması uygun görülmüştür. Aile Anayasası'nda yer alan ilkeler ve değerler, aileye yeni katılacak üyeler içinde geçerli ve bağlayıcıdır.

Amaç

MADDE 2- Bu belgenin amacı ailenin ve sahip olunan şirket(ler)in istikbali açısından, aile üyelerinin gerek kendi aralarındaki gerekse şirket(ler) ve çalışanlarla ilişkilerinin çerçevesinin belirlenmesi, karşılıklı görev, yetki ve sorumlulukların ortaya konulmasıdır. Aile ve işle ilgili tüm ilişkilerde bu belgenin esas alınmasının, karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı, aile bağlarını güçlendiren, birlikte çalışmaktan haz duyulan, etkili ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve devamına katkıda bulunacağına inanıyoruz.

MADDE 3- Bizler aileye yüksek bir yaşam standardı sağlayan şirket(ler)imize gerekli önemin verilmesi lüzumunun farkındayız. Bu açıdan şirket(ler)imizin çıkarlarının ailenin çıkarlarının önünde tutulması, uzun vadede ailenin çıkarlarının da güvence altında olmasını sağlayacaktır. Kurucularımızın bize bırakmış oldukları mirası çocuklarımız, torunlarımız, çalışanlarımız ve toplum için korumayı ve geliştirmeyi temel gaye edinmiş bulunmaktayız.

Böylelikle ülkemizin refah ve mutluluğuna en fazla ve en anlamlı katkıyı yapacağımıza gönülden inanıyoruz. Bugün sahip olduğumuz şirket(ler)imizin yine aile bünyesinde kalması, yenilerinin kurulması ve geliştirilmesi nihai hedeflerimiz arasındadır. Yürüttüğümüz her faaliyetin yasalar, sosyal sorumluluk ve etik ilkeler çerçevesi içerisinde kalmasına azami özeni göstermek yaşamsal bir önem taşımaktadır.

Aile Değerleri

MADDE 4- Ailemizin ismi en değerli varlığımızdır. Sahip olduğumuz iyi şöhreti sürdürmek ve şirket(ler)imizin sürekliliğini sağlamak en başta gelen önceliklerimiz arasındadır. Bu öncelik herkes tarafından tanınan bir aile olmanın önünde gelmektedir. Gösterişten uzak, sade bir yaşam tarzı ile iş yaşamındaki diğer ailelere örnek oluşturmak hedefimizdir. Aile üyeleri birbirine karşı her zaman samimi ve dürüst davranmalıdır. Aile üyelerinin kendi aralarında ve çalışanlarla olan

ilişkilerinde hakkaniyet, profesyonel çalışma ilkeleri, yenilikçilik ve fırsat eşitliliğinin sağlanması, temel aile değerlerimiz arasındadır.

Aile Bireyleri Arasındaki İlişkiler

MADDE 5- Aile üyelerinin her zaman be her koşulda ailenin özel alanına saygı göstermesi be koruması beklenir. Diğer aile üyelerini riske atacak her türlü davranıştan uzak durulmalıdır. Aile üyeleri, aileyi ilgilendiren konuları toplum önünde tartışmamalıdır. Karşılaşılan sorunlar ve güçlüklerin aile bireylerinin kendi aralarında çözümü için çaba harcanması, üçüncü kişilerin olaylardan etkilenmemesi veya müdahil olmaması için azami gayret gösterilmelidir.

BÖLÜM 2

ÇALIŞMA İLKELERİ

Profesyonel Yönetim

MADDE 6- Şirket faaliyetlerinin yönetiminde ve yürütülmesinde profesyonellik ön plandadır. Profesyonellikten kasıt, objektif ölçütlerin, somut verilerin, bilgi ve deneyimin karar almada temel yol gösterici olmasıdır. Başarılı bir şirket yönetimi için aile içi dengelerin gözetilmesinden ziyade iş yaşamında genel kabul görmüş kural ve yöntemlere uygun hareket edilmelidir. Aile üyeleri ve diğer çalışanlarla ilişkilerde şeffaflık, doğruluk, güven, saygı ve hakkaniyet ön plandadır.

Profesyonellik ilkesi gereğince, aile üyesi personelin seçimi, atanması, yükseltilmesi, ödüllendirilmesi, gelecek kuşakların şirket yönetiminde görev alması kararları bilgi, deneyim, performans ve liyakat ölçütlerine göre yapılacaktır.

Aile Üyesi Yöneticiler

MADDE 7- Aile üyelerinin, şirket(ler)in yönetim organlarında görev alabilmek için sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerin rasyonel bir biçimde belirlenmesi Aile Konseyi'nin görevidir. Bilgi, görgü, deneyim ve performans düzeyi elverişli ise aile üyeleri uygun yönetim kademelerinde görev alabilir. Bir aile üyesinin yöneticilik vasıflarına sahip olmadığının değerlendirilmesinden ve izlenmesinden Aile Konseyi sorumludur.

Bir Şirket çalışanının belirli yönetim kademelerine doğrudan atanmak için sadece aile üyesi olması yeterli değildir. Özellikle şirket(ler)in Yönetim Kurulu, Aile

Konseyi gibi organlarına başkanlık edecek aile üyelerinin, vizyon sahibi, eğitimli, ileri yönetim becerilerine sahip olması gereklidir. Performansı ve yöneticilik vasıfları yetersiz bulunan aile üyelerinin gerekli bilgi ve becerileri kazanması için gerekli olan önlemler alınmalıdır.

Aile ve İşin Sınırları

MADDE 8- Aile Şirket(ler)i, aile üyelerinin aynı hedefler doğrultusunda birlikte çalışmaları, ailenin bütünlüğünün ve saadetinin devamı için elverişli bir ortam yaratmaktadır. Bununla birlikte, aile üyeleri kendi özel yaşamlarıyla şirket işlerinin yürütülmesi arasında bir denge kurmalıdır. Dolayısıyla aile fertlerinin özel işleriyle şirket işlerini birbirine karıştırılmamasına azami özenin gösterilmesi gerekmektedir. Ailevi sorunların iş yerine, şirket sorunlarının ise aile ortamına taşınmamasına, aile üyelerinin aralarındaki ilişkilerin daha sağlıklı bir şekilde sürmesine ve şirket yönetiminin sürekliliğine katkı sağlayacaktır.

Aile ve İşletme Amaçlarının Ayırımı

MADDE 9- Şirketlerimizde işletme amaçlarıyla ailenin amaçları arasında bir dengenin gözetilmesi gerekir. Eğer bu iki grup amaçtan biri öne çıkıyor ve diğer grup sürekli göz ardı ediliyorsa önemli yönetim sorunları ortaya çıkacaktır. Bu nedenle işletme amaçlarının ayrı ayrı belirlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Eğer iki tür amaç birbirinden farklı yönlere hareket ediyorsa aile şirket(ler)inin uzun vadeli çıkarları gözetilerek bir seçim yapılmalıdır. Amaçlar arasındaki ayrımın net bir şekilde yapılmaması şirket yönetiminde bir karmaşa yaratacak, çalışanların kafası karışacak ve kararların rasyonel alınmadığına kanat getireceklerdir. Bu tür sorunların çözümünde atılacak ilk adımlar aile ile işletme arasındaki sınırların belirginleştirilmesi, tarafların görüşlerinin öğrenilmesi, birbiri ile çatışan amaçların hassasiyetle ele alınması ve ilk bakışta ne tam olarak aile ile, nede tam olarak işletme ile ilgili görüne konuların açıklığa kavuşturulması olmalıdır.

Personele Yaklaşım

MADDE 10- İşletme personeli, şirketlerimizin uzun vadeli başarısındaki en önemli öğedir. Bu nedenle personelin işlerini severek azimle ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak ortamların sağlanması ve özendiricilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Böylece işini sahiplenen ve sorumluluk alan personele sahip olmak mümkün olacaktır. Tüm personelin kendi çıkarları ile şirketin ve şirket paydaşlarının

(müşteriler, tedarikçiler, devlet, çalışanlar, sivil toplum kuruluşları gibi) çıkarları arasında bir paralellik olduğunu idrak etmesi için çaba göstermelidir.

Profesyonel Yöneticiler

MADDE 11- Aile üyelerinin sürekli bir arada bulunmaktan ötürü benzer şekilde düşünen birbiriyle aynı öngörüye sahip bir grup haline gelme riski her zaman vardır. Bu bağlamda profesyonel yöneticiler şirket(ler)in faaliyetlerine aile üyelerininkinden farklı bir pencereden bakma potansiyeline sahiptir. Profesyonel yöneticilerin aile üyeleri gibi düşünmeye zorlanması yerine, farklı düşünceleri dile getirmeye ve alternatifler geliştirmeye teşvik edilmesi, daha sağlıklı bir yaklaşımdır. Profesyonel yöneticilerin düşüncelerinin dikkate alınması, çok sesli, demokratik bir çalışma ortamı ve katılımcı yönetim tarzının oluşmasına yardımcı olacaktır.

BÖLÜM 3

İDARİ YAPILANMA

Aile Toplantıları

MADDE 12- Aile üyelerinin, işletmeye bağlılıklarının devamını ve önemli sorunlarla başa çıkabilmelerini sağlamak düzenli aralıklarla toplanması önemlidir. Aile üyeleri arasındaki uyumun bozulacağı korkusuyla kritik konuların tartışılmasından endişe edilmemeli, bilakis saygı ve hoşgörüyle yürütülecek tartışmalar teşvik edilmelidir. Aile dışından şirket çalışanları ya da danışmanlarda gerektiğinde toplantılara davet edilebilir.

Aile toplantılarının kendisinden beklenen yararları sağlaması açısından tartışılması istenen konularda aile üyelerinin fikrinin alınması, aile üyelerinin tamamının toplantılara katılması, toplantının içeriğine ilişkin kuralların oluşturulması ve bunlara uyulması (toplantıların zamanı ve süresi, nelerin tartışılabileceği ve vb.) önemlidir.

Aile Konseyi'nin Kurulması

MADDE 13- İlgili yasalara göre oluşturulması gereken Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu gibi organların yanı sıra, ailenin iş yaşamındaki etkinliğini arttırmak ve aile ile iş ilişkilerini düzenlemek üzere Aile Konseyi'nin meydana getirilmesi önemlidir. Aile Konseyi tüm aile bireylerinin aile ve iş değerleri, politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere düzenli aralıklarla bir araya geldiği, örgütsel ve stratejik

planlama organı olarak işlev görecektir. Aile üyeleri bu toplantılarda görüşlerini, aile ve şirket(ler)le ilgili beklentilerini paylaşırlar. Konseyin temel amacı, şirket(ler)i ve aileyi etkileyen konuları anlamak ve bunlara ilişkin sorunları çözmektir. Böylece, politikaların netleştirilmesi ve aile üyelerine iletilmesi mümkün olacaktır.

Konseyin, aile bireylerinin kararlara daha fazla katılımını ve böylece bilgi alışverişini arttırmayı, diğer aile üyelerine karşı açık olmayı, bilgiyi paylaşmayı, tartışmayı ve demokratik bir yaklaşımı teşvik etmesi beklenir.

Aile Konseyi'nin Üyeleri

MADDE 14- Aileye ait şirket(ler)in yönetiminde görev alsın ya da almasın, şirket(ler)de hissesi olan aile üyeleri ile bunların birinci derecede akrabaları arasında 15 yaşın üzerindekiler aile konseyine üye olabilirler. Bu tanımın dışında kalan aile üyeleri de Konseyin oy birliği ile Konsey Üyeliği sıfatı verilebilir. Hisse sahibi olmasına karşın 15 yaşını doldurmamış çocuklar Konsey toplantılarına katılabilir ancak oy hakkını ebeveyni/vasisi aracılığıyla kullanabilirler. Konseyin faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak üzere aile dışından danışmanlar da , üyelerin tamamının rıza göstermesiyle Konseye dahil edilebilir. Aile Konseyi'ne Konsey Başkanı başkanlık eder. Konsey Başkanı aile üyelerinin aday göstereceği Konsey Üyeleri arasından yapılacak seçimle belirlenir. Üyelerin 2/3 ünün oyunu alan kişi Başkan seçilir. İlk iki turda Başkan seçilemezse üçüncü turda en fazla oyu alan isim başkan olarak atanır. Başkanın görev süresi aksi karar verilmedikçe iki yıldır. Aile üyelerinin 1/3 ünün önerisi ve üyelerin 2/3 oyu ile başkanın görevi sona erdirilebilir. Aile Konseyi bir yürütme kurulu tarafından yönetilir. Yürütme Kurulu başkan, başkan yardımcısı ve bir üyeden oluşur. Aile Konseyi Başkanı aynı zamanda Yürütme Kurulu'nun doğal başkanıdır. Başkan önerdiği 3 isim arasından Konseyde yapılacak oylamalarda en çok oyu alan konsey üyesi başkan yardımcılığı görevini üstlenir. Başkan ayrıca Konsey Üyeleri arasından birisini Yürütme Kurulu'na üye olarak atar. Yürütme Kurulu başkan yardımcısı ve üyenin görev süresi bir yıldır. Bir üyenin aynı göreve tekrar seçilmesi ya da atanması olanaklıdır.

Aile Konseyinde Karar Alma, Toplantı ve Toplantı Gündemi

MADDE 15- Aile Konseyinde her üyenin bir (1) oy, kurucu üyelerin iki (2) Başkanın üç(3) oy hakkı vardır. Konsey başkanının alınan kararları bir sonraki toplantıda tekrar görüşülmek üzere geçici süre ile reddetme hakkı vardır. Konseyde alınacak

kararlar, yürürlükteki hukuki düzenlemelere, etik ilkelere ve genel kabul görmüş işletmecilik ilkelerine aykırı olamaz. Hangi kararların oy birliği, hangi kararların oy çokluğu ile alınacağı, aile konseyi yürütme kurulu tarafından belirlenecektir. Konseyde alınan kararlar, karar defterine kaydedilir ve süresiz saklanır.

Aile Konseyi her iki ayda bir ikinci cumartesi günü konsey yürütme kurulu tarafından belirlenecek yerde toplanır. Zorunlu nedenler olması durumunda toplantı tarihi 10 günü geçmemek kaydıyla ertelenebilir. Toplantı yeri olarak şirkete ya da aile üyelerine ait işyerleri ve meskenlerin kullanılmamasına özen gösterilecektir. Konsey toplantılarına Konsey yürütme kurulunun belirlenen gündeme göre üyeler dışında da davetli çağırma hakkı vardır. Toplantıdan en az üç gün önce yürütme kurulu bütün üyelere toplantı gündemini oluşturmak zorundadır. Toplantı gündemi belirlenmeden önce Konsey Yürütme Kurulu bütün Konsey Üyelerine tek tek başvurup önerilerini almak zorundadır. Şirketle ya da konsey ile ilgili önerileri veya şikayetleri olan konsey üyelerinin talep etmeleri durumunda konsey yürütme kurulu veya kurul adına konsey başkanı üye ile görüşmek zorundadır. Konsey, başkan ya da aile üyelerinin talebi üzerine olağanüstü toplantıya çağırılabilir. Aile üyelerinin toplantı talebine, tüm üyelerin 1/3 ünün destek vermesi gerekir.

Aile Konseyinin Faaliyetleri

MADDE 16- Aile Konseyi'nin faaliyet alanına şu konular girmektedir : Gelecekteki yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi, emeklilik koşullarını belirleme, hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme, aile üyelerinin şirketlerde çalışma koşulları, mülkiyet ilişkileri ve mülkiyet devri, şirket stratejilerini gözden geçirme, konsey başkanı ve üyelerin seçimi, görevde kalma süresinin belirlenmesi, aile üyelerinin sorumluluk alanları, aile anayasası üzerinde değişiklik yapma hakkı, anayasaya aykırılık durumlarında alınacak disiplin önlemleri.

BÖLÜM 4

MÜLKİYET

Aile Şirket(ler)inin Mülkiyeti

MADDE 17- İş bu Aile Anayasası, aile fertlerinin gelecekteki mülkiyet haklarını korumayı ve mülkiyete ilişkin hususların açıklığa kavuşturulmasını amaç edinmiştir. Şirket(ler)in sermaye yapısını, sahiplik kompozisyonunu değiştirmek gibi aile üyelerinin durumunu etkileyecek konular aile konseyinde tartışmalı ve üzerinde uzlaşma sağlanmalıdır.

Aileye ait olan ve gelecekte aile tarafından kurulacak olan şirket(ler)in mülkiyetinin aile içinde kalması esastır. Aile Konseyi aile bireylerinin mülkiyet ve menfaat çatışmasına girerek dağılmasını önleyecek yasal ve mali tedbirlerin alınmasından sorumludur. Konsey ayrıca Miras Hukuku, Şirketler Hukuku ve Vakıflar Hukuku açısından uygun formülleri/yapıları oluşturmakla yükümlüdür.

Şirket Hisselerinin Elden Çıkarılması

MADDE 18- Şirket(ler)e ait hisselere sahip olan aile üyeleri, bu hisselerini elden çıkarma yolunu seçtiklerinde bunu ilk önce aile konseyine bildirmekle yükümlüdürler. Mülkiyetin aile içerisinde kalması açısından elden çıkarılması düşünülen hisselerin ailenin diğer üyelerine devri yoluna gidilmesi şarttır. Hisselerin satış değeri konseyde yapılan görüşmeler yoluyla saptanır. Eğer bu konuda görüş farklılıkları ortaya çıkarsa, hisse değerinin belirlenmesi için aile dışından uzman yardımı alınabilir. Hissesini elden çıkartmak isteyen aile üyesi tespit edilen değerin %25 düşük bedelli devretmeyi kabul etmiş sayılır. Şirketin bütünüyle bir başka şirkete satılması veya bir başka şirketle birleştirilmesi durumlarında aile üyelerinin belirlenen hisse değerlerini ödemeyi kabul eden olursa öncelik aile üyelerine verilmek zorundadır. Böyle bir talebi olan aile üyesi yoksa şirketin devri ya da başka bir şirketle birleştirilmesi kararının alınabilmesi için Aile İstişare Konseyinin 15. maddede belirtilen hakları saklı kalmak kaydıyla en az 2/3 çoğunluk aranacaktır.

Aile Üyelerine Hisse Verilmesi

MADDE 19- Aile üyelerine verilecek olan mal varlıkları, kâr payları, menkul kıymetler, pay senetleri, şirket(ler) gibi maddi unsurların dağıtım esasları ve bu konuda ileride yapılacak olan değişiklikler, başta kurucu(lar) olmak üzere aile konseyi tarafından belirlenir. Şirket kurucuları sağlıklarında kendisinden sonra mirasın nasıl paylaşılacağını açıklığa kavuşturmakla yükümlüdür. Şirket(ler)in yönetiminde görev alacak genç aile bireylerinin ve sonraki kuşaklara yapılacak hisse dağıtımında adalet, performans, liyakat ve şirketlerin yönetimine katkı esas olacaktır.

Yürürlük

MADDE 20- Bu Anayasa, Aile Konseyini oluşturan üyelerin oybirliği ile kabulünden itibaren yürürlüğe girer. Anayasadaki hükümlere uygun hareket edilmesini sağlamak Aile Konseyi'nin sorumluluğundadır.

EK B – SORU LİSTESİ

SORU NO:1	Şirketinizde kurumsallaşma çalışmalarına başladınız mı?
SORU NO:2	Kurumsallaşma çalışmaları ile birlikte şirkette bir değişim ve dönüşüm süreci başladı mı?
SORU NO:3	Şirketin oluşturulmuş bir organizasyon yapısı var mı?
SORU NO:4	Her personele ait görev tanımlamaları yapıldı mı?
SORU NO:5	Birimler arası iş ve bilgi akışı netleştirilmiş midir?
SORU NO:6	Düzenli toplantılar yaptığınız bir Yönetim Kurulu var mı?
SORU NO:7	Yönetim Kurulu içerisinde aile dışından, profesyonel yöneticiler üye olarak bulunuyor mu?
SORU NO:8	Üst yönetim için yetki dağılımınız var mı?
SORU NO:9	Genel müdürünüz var mı?
SORU NO:10	Genel müdür aile üyesi mi?
SORU NO:11	Şirketinizin CEO ataması yapıldı mı?
SORU NO:12	CEO aile üyesi mi?
SORU NO:13	Aile konseyiniz var mı?
SORU NO:14	Aile konseyi katılım şartları belirlendi mi?
SORU NO:15	Aile konseyinin periyodik toplantı zamanları belirlendi mi?
SORU NO:16	Aile anayasası oluşturuldu mu?
SORU NO:17	Şirketinizde stratejik yönetim anlayışı benimseniyor mu?
SORU NO:18	Şirketinizin gelecek nesillere devam etmesini istiyor musunuz?
SORU NO:19	Yeni neslin eğitimine şirketinizin vizyonu doğrultusunda önem veriyor musunuz? Bir sonraki kuşağın CV'lerinde ne görmek istiyorsunuz?
SORU NO:20	Şirketinizde yetki devri uygulanıyor mu?
SORU NO:21	Kurucunun koyduğu değerleri koruyor musunuz, yoksa değişiklikler yapıldı mı?
SORU NO:22	Gelecek için bir lider adayı belirlemeyi düşünüyor musunuz? Yoksa yetki devri için ilk tercihiniz en büyük oğul mu olacak?
SORU NO:23	Liderin iş performansı değerlendiriyor musunuz?
SORU NO:24	Şirket liderinin bir emeklilik planı var mı?
SORU NO:25	Lider olarak seçilmemiş diğer aile üyeleri için anlamlı bir kariyer olanakları sunabiliyor musunuz?

SORU NO:26 Şirket içi kararlar ortak alınıyor mu?

SORU NO:27 Kuşaklar arası fikir çatışmaları yaşanıyor mu?

SORU NO:28 Aile bireyleri arasında şirket içerisinde problem yaşanıyor mu?

SORU NO:29 Aile bireyleri arasında yaşanan problemler şirket içerisine yansıyor mu?

SORU NO:30 Şirket içi kararların alınmasında bir karar destek sisteminden yardım alıyor musunuz?

SORU NO:31 Şirkette çalışan profesyoneller görevlerini yerine getirebilecek yetkiye sahip mi?

SORU NO:32 Kilit personel aile meselelerine ve anlaşmazlıklara dahil olmalı mıdır?

SORU NO:33 Kilit personeller aile şirketinizde hisse sahibi olabilir mi?

SORU NO:34 Şirketin kilit personellerinden biri bir sonraki lider olabilir mi?

SORU NO:35 Şirket içi personel gereksinimleri ihtiyaçlara yönelik olarak karşılanıyor mu?

SORU NO:36 Aile bireylerinin şirkette çalışmaları için ön koşullarınız var mı?

SORU NO:37 Aile bireylerinin şirkette yetki almak için bir yaş sınırlaması var mı?

SORU NO:38 Şirket çalışanlarına eğitim imkanları sağlanıyor mu?

SORU NO:39 Şirketinizde iş gücü devir oranı yüksek mi?

SORU NO:40 Şirketin tüm çalışanları için performans değerlendirmesi yapılıyor mu?

SORU NO:41 Çalışanların ücretleri performansları doğrultusunda mı veriliyor?

SORU NO:42 Aile bireyleri için de tüm çalışanlar için uygulanan ücret politikası uygulanıyor mu?

SORU NO:43 Şirkete geçmişte çok büyük katkıları olmuş ancak verimliliği düşmüş sadık personellerinize nasıl davranıyorsunuz?

SORU NO:44 Aile üyelerinden biri iyi performans göstermezse ne yaparsınız?

SORU NO:45 Aile üyeleri aile şirketi dışında kendilerine bir kariyer geliştirebilir mi?

SORU NO:46 Aile şirketinin sürekliliği tüm hissedarlar tarafından isteniyor mu? Hissesini satmak isteyen üyeler var mı?

SORU NO:47 Şirketiniz toplumsal imaj ve kamunun beklentileri için bir şeyler yapıyor mu?

SORU NO:48 Şirketinizin topluma karşı sorumluluklarını belirlediniz mi?

SORU NO:49 Yeni sektörlere yatırım düşünüyor musunuz?

SORU NO:50 Şirketinizde arşiv uygulamanız var mı?

SORU NO:51 Şirketin anahtar performans göstergeleri belirlendi mi?

EK C – KURAL LİSTESİ

KURAL NO:1 Eğer kurumsallaşma çalışmaları başlamadıysa, bu çalışmalara başla.

KURAL NO:2 Eğer kurumsallaşma çalışmaları başladıysa, aile konseyi oluştur.

Ref: Prof. Dr. Arman KIRIM

KURAL NO:3 Eğer aile konseyi oluşturulduysa katılım şartlarını belirle. Örneğin 20 yaşın üzerindeki ilgili kişiler.

Ref: A.K.

KURAL NO:4 Eğer aile konseyi oluşturulduysa, konseyin periyodik toplantı zamanlarını belirle. Örneğin yılda 2 kere.

Ref: A.K.

KURAL NO:5 Eğer kurumsallaşma çalışmaları başladıysa, aile konseyi tarafından bir Aile Anayasası oluştur.

Ref: A.K.

KURAL NO:6 Eğer kurumsallaşma çalışmaları başladıysa, yönetim kurulu tarafından şirketin uzun vadeli stratejik gündemini oluştur.

Ref: A.K.

KURAL NO:7 Eğer kurumsallaşma çalışmaları başladıysa, şirketin iş alanlarını ve görev tanımlarını belirgin hale getir.

Ref: İlhami FINDIKÇI

KURAL NO:8 Eğer kurumsallaşma ile birlikte kurumsal yönetim isteniyorsa, yönetim kurulu içerisinde aile dışından profesyonel yöneticilerin yer almasını sağla.

Ref: A.K.

KURAL NO:9 Eğer kurumsallaşma çalışmaları başladıysa, şirketin günlük işleyişine ait hakim kuralları netleştir.

Ref: İ.F.

KURAL NO:10 Eğer kurumsallaşma çalışmaları başladıysa, kurumsallaşma için değişimi gerçekleştirecek bir çekirdek lider kadrosu oluştur.

Ref: İ.F.

KURAL NO:11 Eğer şirket içerisinde kurumsallaşma çalışmaları başladıysa, CEO atamasını gerçekleştir.

Ref: M. Rauf ATEŞ

KURAL NO:12 Eğer kurumsallaşma hedefleniyorsa, operasyonel yönetim anlayışından stratejik yönetim anlayışına geç.

Ref: Nihat ALAYOĞLU

KURAL NO:13 Eğer şirket organizasyonu belirlenecekse, şirketin büyüklüğüne ve içinde bulunduğu sektöre göre en uygun organizasyon yapısını oluştur. Bu yapı içerisinde yer alan herkesin görevi, yetki ve sorumluluklarını yazılı olarak tanımla.

Ref: N.A.

KURAL NO:14 Eğer organizasyon şeması oluşturulduysa her birimin üst ve astını belirleyerek iş ve bilgi akışını netleştir.

Ref: N.A.

KURAL NO:15 Eğer organizasyon yapısında iş ve bilgi akış rotaları belli ise, buna göre etkin bir şirket içi iletişim düzeni kur.

Ref: N.A.

KURAL NO:16 Eğer şirketin gelecek nesillere devam etmesi isteniyorsa, aile bireylerini küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek kuşakların sorumluluğu konusunda yetiştir.

Ref: A.K.

KURAL NO:17 Eğer şirketin gelecek nesillere devam etmesi istenmiyorsa, satış veya tasfiye gibi işlemler için bir zaman planı oluştur.

KURAL NO:18 Eğer şirketin gelecek nesillere devam etmesi isteniyorsa, aile bireylerini şirketin gelecek nesillere devam etmesi konusunda bilinçlendir.

Ref: A.K.

KURAL NO:19 Eğer yeni neslin gelecekte şirket yönetimini devralmaları hedefleniyorsa, şu an sahip oldukları varlığın oluşma sürecini öğrenmeleri için varlık eğitimi almalarını sağla.

Ref: Fahamettin AKINGÜÇ

KURAL NO:20 Eğer şirketin vizyonuna bağlı olarak yurtdışı ülkelerle çalışılacaksa, yeni neslin buna göre yabancı dil eğitimlerini almalarını sağla.

Ref: Yrd. Doç. Dr. Ufuk CEBECİ

KURAL NO:21 Eğer şirket yönetiminin gelecek kuşaklara devri düşünülüyorsa, bunun için yeni neslin uygun eğitim almalarını sağla.

KURAL NO:22 Eğer gelecek nesillere şirket bünyesinde iş verilmek isteniyorsa, yeni neslin yetenekleri doğrultusunda şirket içi veya dışında tecrübe kazanmasını ve işi daha iyi sahiplenmesini sağla.

Ref: İ.F.

KURAL NO:23 Eğer gelecek neslin şirket için deneyim kazanması isteniyorsa, eğitimleri ile ilgili burs ve staj olanaklarını araştır.

Ref: R.A.

KURAL NO:24 Eğer yeni neslin işlere hakim olarak yetişmeleri isteniyorsa bunun için planlama konseyi gibi oluşumlara üye olmalarını sağla.

Ref: R.A.

KURAL NO:25 Eğer aile bireylerinin şirkette çalışacaksa, gerekli ön koşulları aile konseyi tarafından belirle.

Ref: A.K.

KURAL NO:26 Eğer şirket içi personel ihtiyacının gereksinimlere göre yapılması isteniyorsa, aile bireyleri dahil tüm yerleştirmelerin İK tarafından yapılmasını sağla.

Ref: R.A.

KURAL NO:27 Eğer nesiller arası muhtemel düşünce farklılıkları ortadan kaldırılmak ya da en aza indirilmek isteniyorsa, ailenin yetişkin bütün üyelerinin katılarak fikir alışverişi yapabileceği periyodik formal toplantılar düzenle.

Ref: N.A.

KURAL NO:28 Eğer şirket içi kurumsallaşma gerçekleştiyse, merkezi karar almaktan kaçınarak ortak karar almayı sağla.

Ref: N.A.

KURAL NO:29 Eğer çalıştırılacak personel için belirli kriterler aranıyorsa, aile bireyleri de işe alınmadan önce üniversite, yabancı dil ve deneyim gibi kriterleri sağladığını kontrol et.

Ref: R.A.

KURAL NO:30 Eğer yeni kuşaklar şirket dışında deneyim kazanacaksa tanınmış soyadı nedeniyle yurtiçi kuruluşlara kabulünün zorlukları düşünülerek, yurt dışı staj ya da iş imkanları bulmalarını sağla.

Ref: R.A.

KURAL NO:31 Eğer yetki devri yapılacaksa, geçiş süresi içerisinde ilgili tüm taraflarla ilişki içinde ol ve onları bilgilendir.

Ref: A.K.

KURAL NO:32 Eğer planlı bir yetki devri yapılmak isteniyorsa, emeklilik için bir tarih ya da yaş belirle ve bunu en az 2 yıl öncesinden açıkla.

Ref: R.A.

KURAL NO:33 Eğer yetki devrine karar verildiyse, devir için bir zaman planlaması oluştur ve buna uy.

Ref: A.K.

KURAL NO:34 Eğer yetki devrine karar verildiyse, şu anki liderin onurlu bir şekilde işten ayrılması için uygun zemini hazırla.

Ref: A.K.

KURAL NO:35 Eğer pek çok bilgi ve ilişki kaybının önlenmesi isteniyorsa, yetki devri planlamasını zamanında yap.

Ref: A.K.

KURAL NO:36 Eğer bir sonraki liderin seçiminde zorluk çıkması istenmiyorsa bunun için açık ve anlaşılır kıstaslar oluştur.

Ref: A.K.

KURAL NO:37 Eğer lider adayı belirlendiyse**,** adayın gerekli eğitimlerini sağla.

Ref: A.K.

KURAL NO:38 Eğer şirket yeni nesle devrediliyorsa, bu süreç içerisinde belirli bir oranda hata yapma ihtimalleri göz önünde bulundurulmalı ve yenilikleri desteklemek adına bir bölümüne göz yumulmalıdır.

Ref: R.A.

KURAL NO:39 Eğer şirket içerisinde bir değişim ve dönüşüm başladıysa buna uygun bir vizyon oluştur.

Ref: İ.F.

KURAL NO:40 Eğer şirket içerisinde bir değişim ve dönüşüm başladıysa, aile şirketi üyelerinin değişim ve dönüşüme uyum sağlamalarına yönelik eğitimler düzenle.

Ref: İ.F.

KURAL NO:41 Eğer şirkette değişim yapılması isteniyorsa, değişime direnç gösteren değil, teşvik eden bir anlayışı benimse.

Ref: A.K.

KURAL NO:42 Eğer iş akışlarının düzenli bir hale gelmesi hedefleniyorsa, üst yönetim arasında şirketin içinde bulunduğu pazarları değerlendirerek yetki dağılımı gerçekleştir.

KURAL NO:43 Eğer şirket içerisinde yetki dağılımı yapılıyorsa, şirketin temel kararlarını verebilecek 1. derece yetkili ve sorumluları belirle.

Ref: İ.F.

KURAL NO:44 Eğer şirket içerisinde yetki dağılımı yapılıyorsa, ortaklar arası görev dağılımı yap.

Ref: İ.F.

KURAL NO:45 Eğer iş gücü devir oranı düşürülmek isteniyorsa, çalışanlara yatırım yap.

Ref: Prof. Dr. Nurullah GENÇ

KURAL NO:46 Eğer şirket içerisinden yetişen bir kadro oluşturmak istiyorsan, bireysel eksiklikleri gidermek için kişisel gelişim eğitimlerine önem ver.

Ref: İ.F.

KURAL NO:47 Eğer şirket içinde çalışan profesyonellerin görevlerini başarı ile yerine getirmeleri isteniyorsa, özgürlük alanlarını tanımla.

Ref: Ahmet Talat US

KURAL NO:48 Eğer başarı düzeyi belirlenecekse, işletme için Anahtar Performans Göstergelerini belirle.

Ref: U.C.

KURAL NO:49 Eğer şirkette çalışanlara ayrımcılık göstermeden performans değerlendirmesi yapılacaksa, aile şirketi sahibi olup aktif çalışan üst düzey yöneticilere de performans değerlendirmesi uygula.

Ref: İ.F.

KURAL NO:50 Eğer kurumsallaşmış şirketlere göre bir ücret politikası uygulanacaksa, tüm çalışanlarla birlikte aile bireylerinin ücretlendirmesini de aile içerisindeki konuma göre değil işe katkısına ve performans değerlendirmesi sonucuna göre yap.

Ref: R.A.

KURAL NO:51 Eğer şirket içi kurumsallaşma gerçekleştiyse, aile bireylerinin şirket içerisinde sadece yönetici kimliklerini kullanmalarını sağla.

Ref: N.A.

KURAL NO:52 Eğer aile şirketinde çalışmak istemeyen aile bireyleri varsa onları kendilerine uygun diğer işlerde çalışmaları için teşvik et.

Ref: Ali SABANCI

KURAL NO:53 Eğer şirket içerisinde sorunlar varsa bunları aile içinde değil, yönetim kurulunda konuş.

Ref: N.A.

KURAL NO:54 Eğer aile içi sorunlar varsa bunları şirkette değil, aile konseyinde gündeme getir.

Ref: N.A.

KURAL NO:55 Eğer şirket içi kurumsallaşma gerçekleştiyse, alınacak kararlara katılımı sağlayarak muhtemel çatışmaların oluşmasını önle.

Ref: N.A.

KURAL NO:56 Eğer işletmede bilgiye dayalı karar destek sistemi kullanılacaksa, bunun kullanımına üst yönetimi de dahil et.

Ref: Doç. Dr. Haluk SOYUER

KURAL NO:57 Eğer bir karar destek sistemi kullanılmıyorsa, bunun için gerekli altyapıyı oluştur.

KURAL NO: 58 Eğer şirket içi pozisyonlar belirlendiyse, her bir pozisyon için görev tanımı hazırla.

KURAL NO:59 Eğer yönetim kurulu yoksa oluştur.

KURAL NO:60 Eğer genel müdür yoksa atamasını yap.

KURAL NO:61 Eğer şirketin genel müdürü aile üyesi ise, objektifliği sağlamak için bundan sonraki seçimleri profesyonel yöneticiler yönünde yap.

KURAL NO:62 Eğer aile konseyi yoksa oluşturulması için çalışmalara başla.

KURAL NO:63 Eğer kurucunun koyduğu değerler korunuyorsa işlerin hep aynı şekilde devam edeceği gibi bir rehavete kapılınmış olabilir. Bu konuda yetkililer uyarılmalıdır.

KURAL NO:64 Eğer liderin iş performansı ölçülecekse, bunun için kriterler belirle.

KURAL NO:65 Eğer liderin bir emeklilik planı yoksa bunun için bir süre belirle. Örneğin dünyada yapılan çeşitli araştırmalarda liderlerin emeklilik yaşı için en uygun yaşın 65 olduğuna karar verilmiştir.

KURAL NO:66 Eğer lider adayı olamayacak aile bireyleri varsa, onlar için onurlu bir şekilde şirket için hizmetlerini sağlayacakları görev tanımları oluştur.

KURAL NO:67 Eğer kilit personel aile meselelerine dahil oluyorsa burada kurumsallıktan söz etmek mümkün değildir. Bu konuda önlem alınmalıdır.

KURAL NO:68 Eğer personelin hisse sahibi olmasına sıcak bakılıyorsa bununla ilgili altyapı oluşturulmalıdır.

KURAL NO:69 Eğer şirket içerisinden bir lider çıkarılmak isteniyorsa, buna göre eğitim ve altyapı hazırlıkları bugüne kadar tamamlanmalıdır.

KURAL NO:70 Eğer aile bireylerinin şirkette çalışmaları için bir yaş sınırlaması belirlenecekse, bu kararı aile konseyinde al ve aile anayasasına yaz. Örneğin, günümüzde eğitimin tamamlanması için 25 yaş civarı bir sınırdır.

KURAL NO:71 Eğer şirket için kalıcı ve kalifiye eleman sağlanmak isteniyorsa, şirket çalışanlarına kariyerleri doğrultusunda eğitim fırsatları oluşturulmalıdır.

KURAL NO:72 Eğer şirket içerisindeki profesyonellerin şevkinin kırılmaması ve devamlılıklarının sağlanması isteniyorsa aile bireylerini kayırıcı bir ücret politikasından kaçınılmalıdır.

KURAL NO:73 Eğer şirketin tek bir ana faaliyette kalması istenmiyorsa yeni sektörlere yatırım yap.

KURAL NO:74 Eğer yeni sektörlere yatırım yapılacaksa bunlar ana sektörü destekleyen yan sektörler olmalıdır.

KURAL NO:75 Eğer görev tanımlamaları yapıldıysa, personelin görevi konusunda yeterli bilince ulaşmasını sağla, gerekirse eğitim aldırarak destekle.

KURAL NO:76 Eğer yönetim kurulu toplantıları yapılıyorsa, toplantı zamanlarını belirten yazılı bir doküman oluştur.

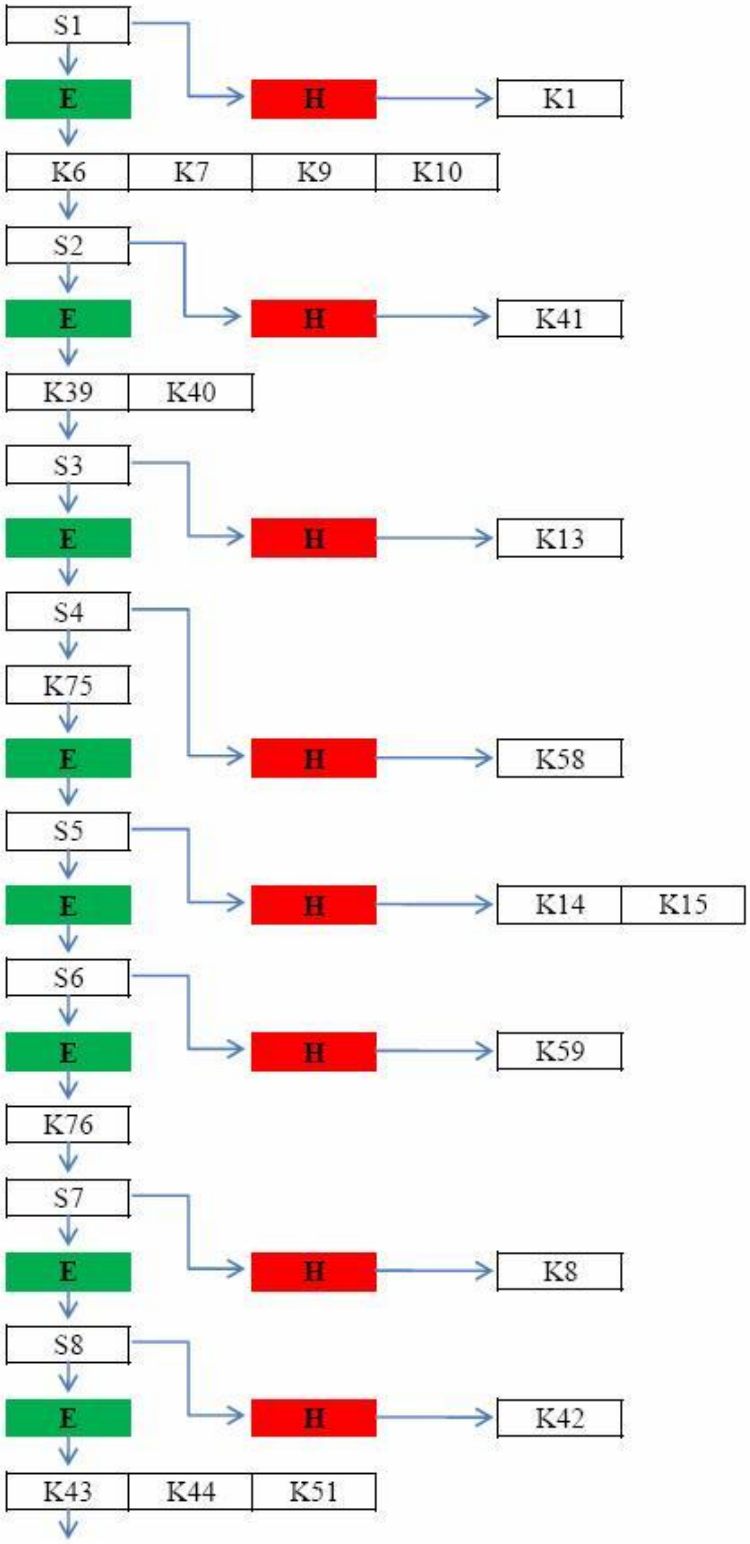
KURAL NO:77 Eğer şirkete uzun yıllar hizmet etmiş ancak şu anda yeterli performans sağlayamayan personeller varsa, bu personellerin onurlu bir şekilde ya daha fazla verimli çalışacakları alanlara yönlendir ya da emeklilikleri için plan hazırla.

KURAL NO:78 Eğer şirket hisselerinin satışı bir gün gündeme gelecekse bu konuda gerekli hazırlıkları önceden yap ya da bu konuda önlemlerini al.

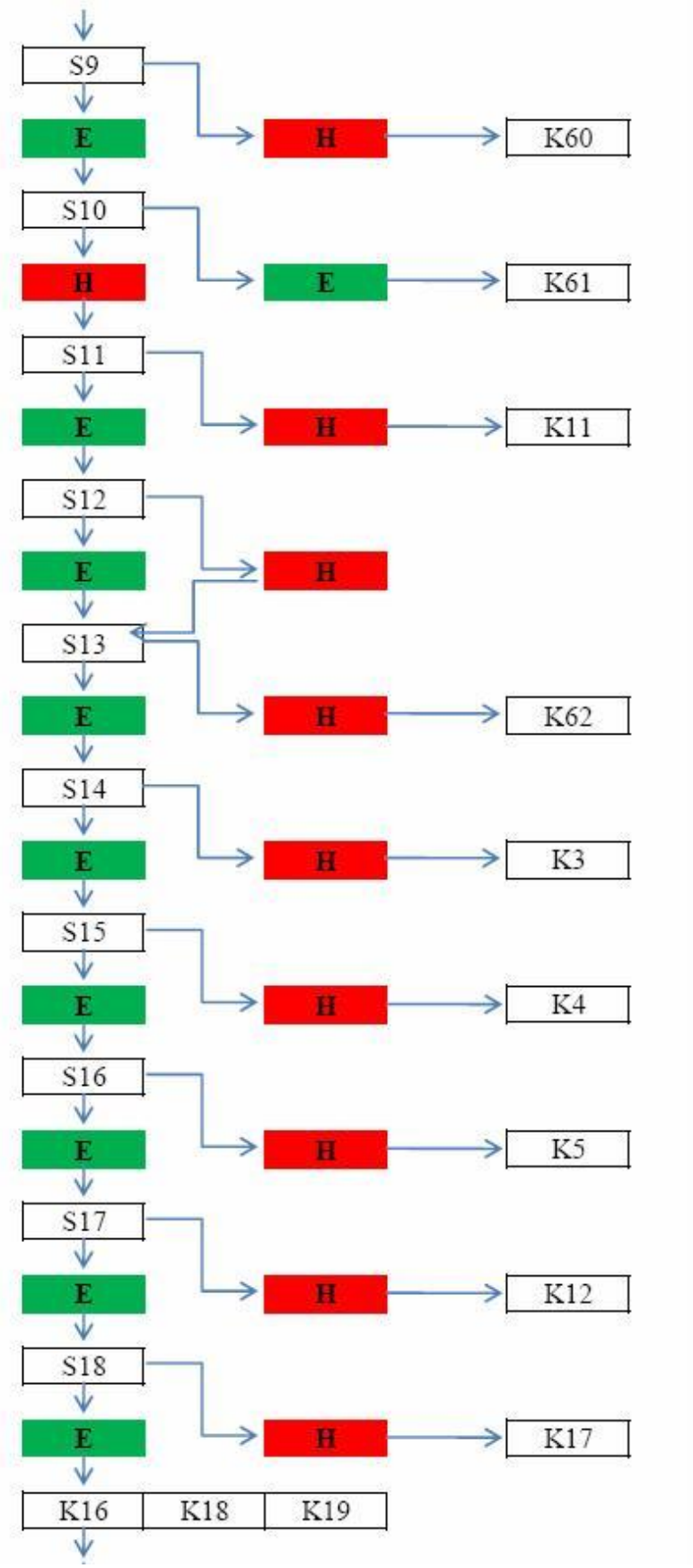
KURAL NO:79 Eğer şirket toplum üzerinde saygın bir etki bırakması için reklam amaçlı çalışmalar yapılacaksa bunların sosyal sorumluluk projeleri içerisinden seçilmesini sağla.

KURAL NO:80 Eğer şirketin bir arşiv uygulaması yoksa yapılan faaliyetlerin kayıt altında tutulduğu bir arşiv çalışması başlat. Arşivler şirketin tarihsel geçmişleri için olması zorunlu kaynaklardır.

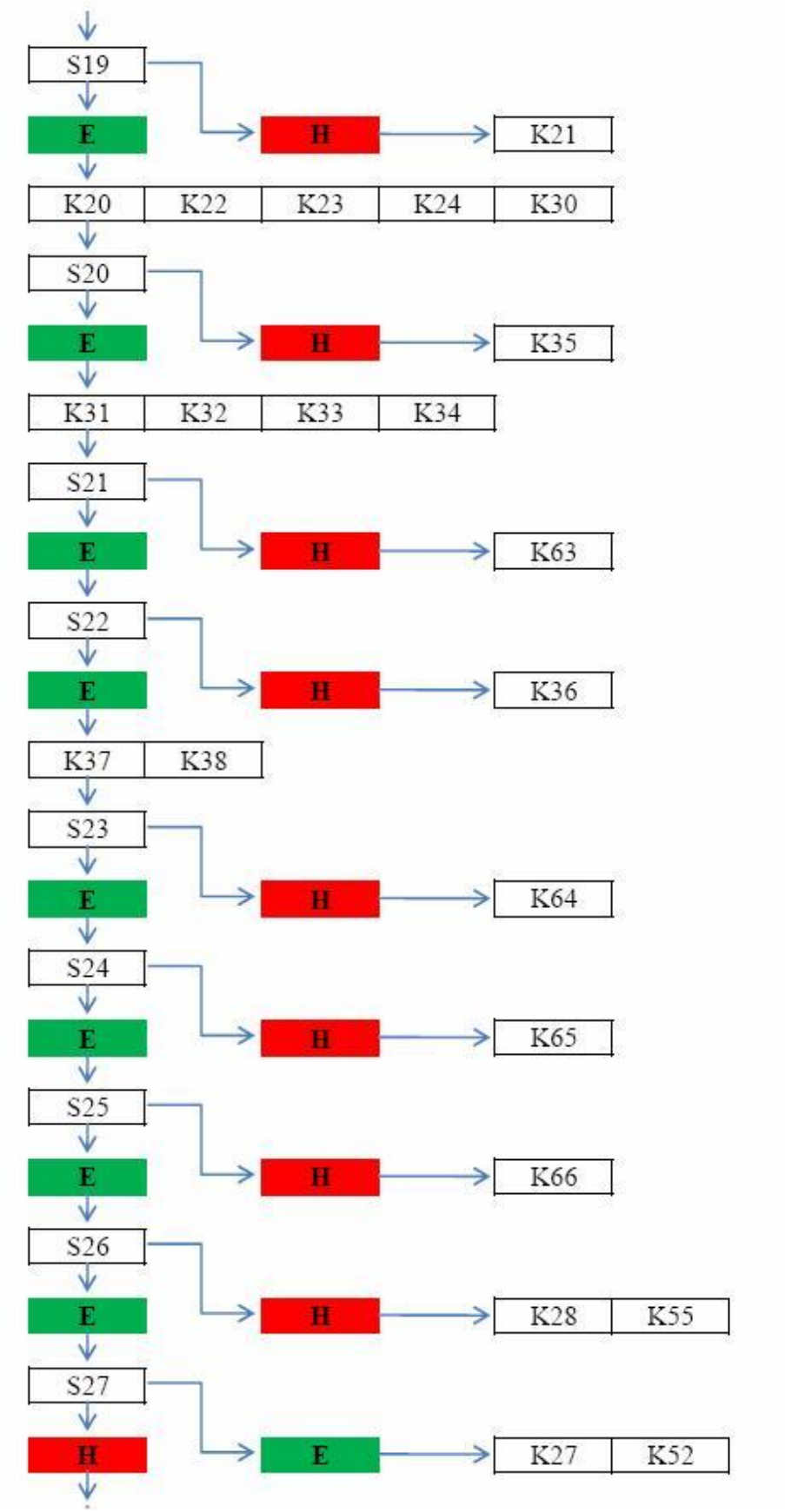
EK D – SORU-KURAL AKIŞ DİYAGRAMI



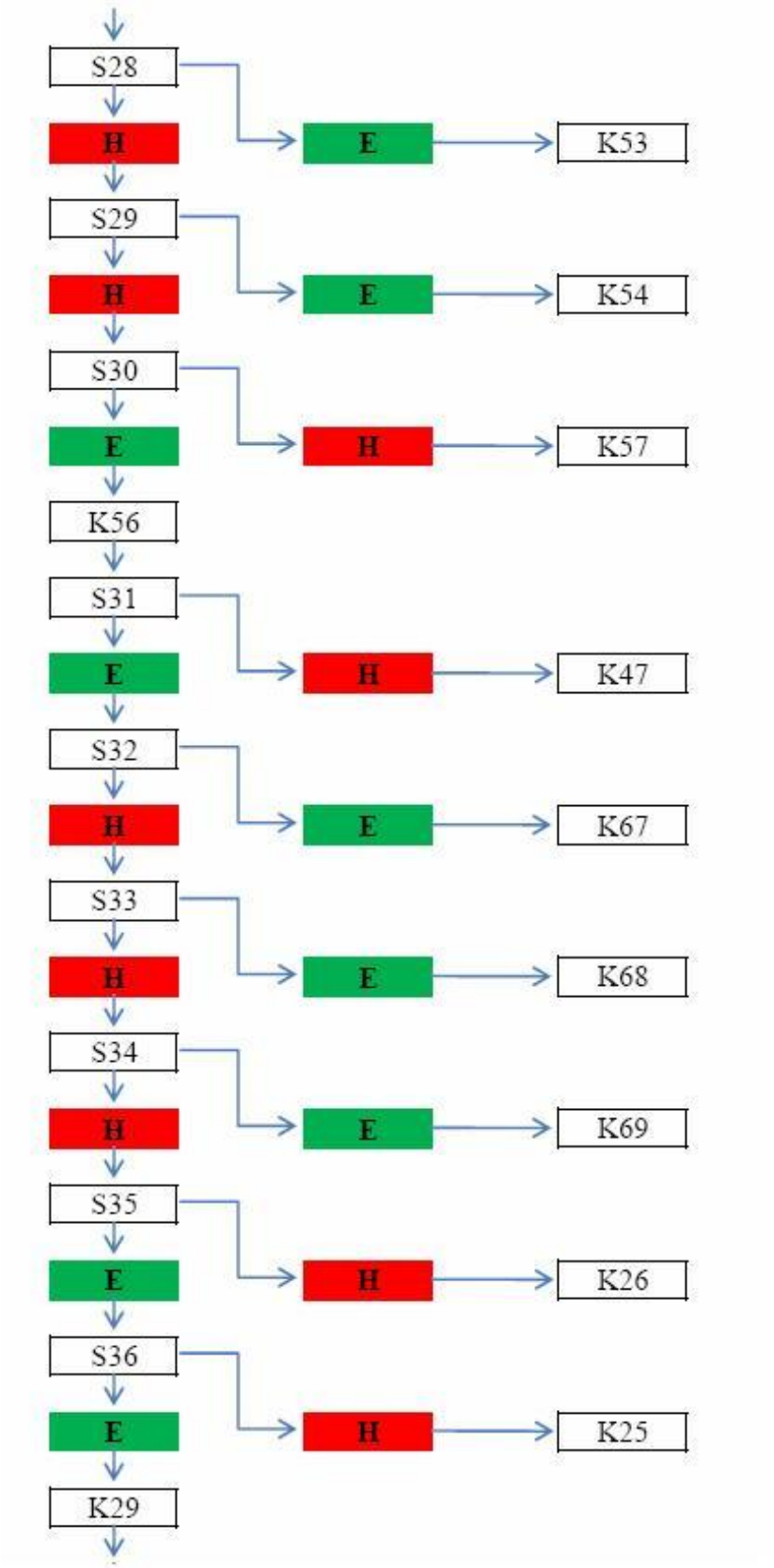
Şekil D.1 : Soru – kural akış diyagramı.



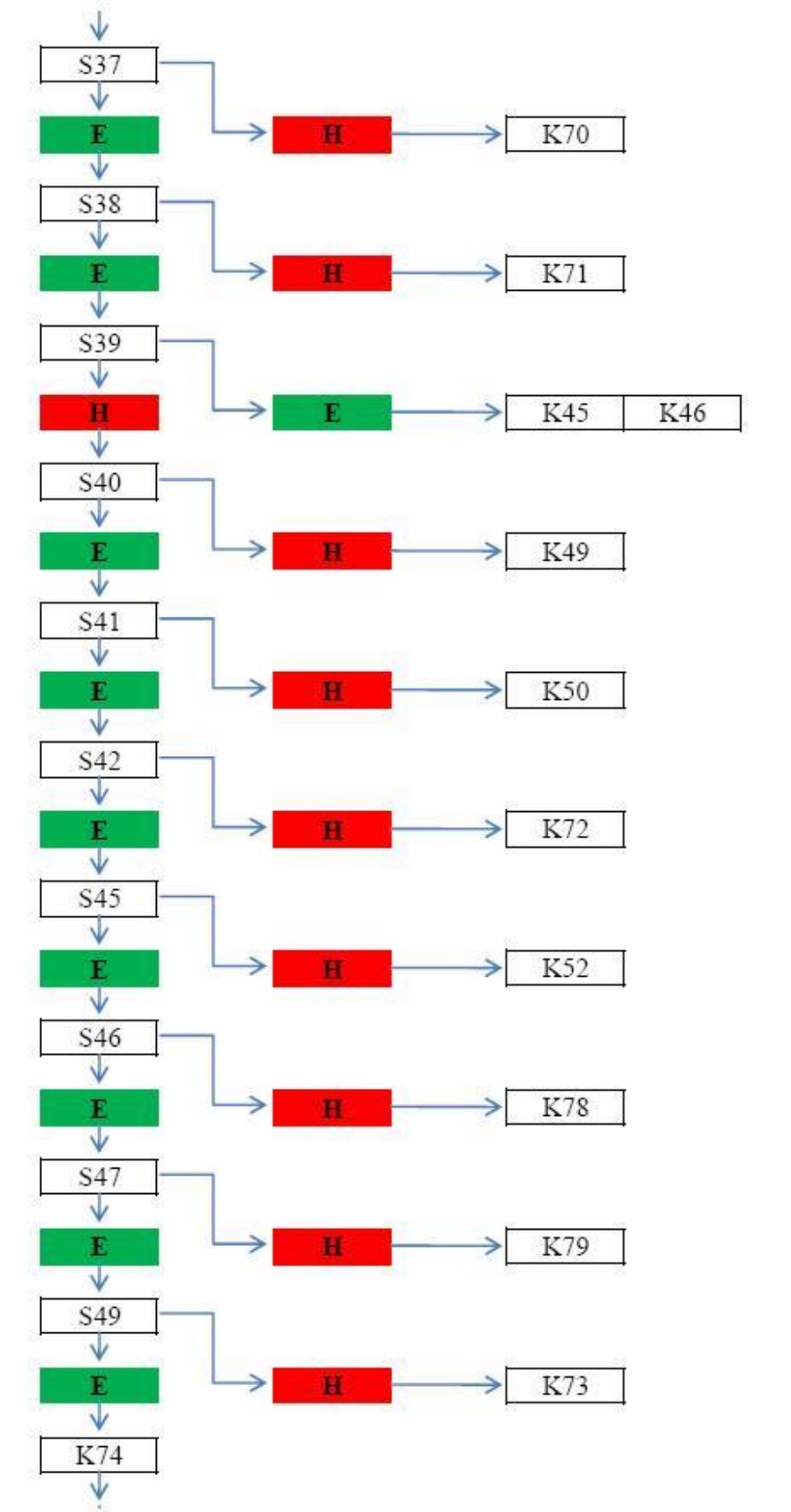
Şekil D.1 : Soru – kural akış diyagramı (devam).



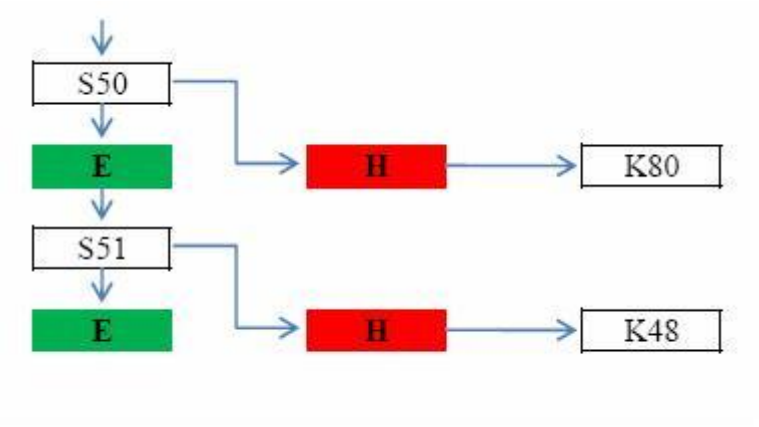
Şekil D.1 : Soru – kural akış diyagramı (devam).



Şekil D.1 : Soru – kural akış diyagramı (devam).



Şekil D.1 : Soru – kural akış diyagramı (devam).



Şekil D.1 : Soru – kural akış diyagramı (devam).

ÖZGEÇMİŞ

29 Ekim 1982'de İstanbul'da doğan Beril BİLGEN METE, ilkokulu bitirdikten sonra 1993-2000 yılları arasında Kartal Anadolu Lisesi'nde öğrenimine devam etmiştir. 2000 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi İnşaat Fakültesi İnşaat Mühendisliği bölümünü kazanmıştır. YTÜ' de ilk bir yıl İngilizce hazırlık okuduktan sonra lisans eğitimini 2005 yılında tamamlamıştır. 2006 yılında İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü'ne bağlı Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Mühendislik Yönetimi Yüksek Lisans Programı'na başlamıştır. İngilizce ve Almanca bilmektedir.