

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İÇ DENETİM VE İÇ KONTROL TEZSİZ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE
KURUMSALLAŞMANIN FİNANSMAN KAYNAKLARINA
ERİŞİME SAĞLAYACAĞI FAYDALAR**

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

ÖZER GENÇER

ANKARA, 2023

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İÇ DENETİM VE İÇ KONTROL TEZSİZ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE
KURUMSALLAŞMANIN FİNANSMAN KAYNAKLARINA
ERİŞİME SAĞLAYACAĞI FAYDALAR**

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

ÖZER GENÇER

PROJE DANIŞMANI: PROF.DR. ORHAN ÇELİK

ANKARA,2023



**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ
DÖNEM PROJESİ DEĞERLENDİRME FORMU**



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı 22962201 numaralı tezsiz yüksek lisans öğrencisi Özer GENÇER'in "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşmanın Finansman Kaynaklarına Erişime Sağlayacağı Faydalar" adlı tezsiz yüksek lisans dönem projesi tarafımda değerlendirilmiş olup,

BAŞARILI ☒

BAŞARISIZ ☐

bulunmuştur.

Dönem projesi danışmanı olarak, adı geçen öğrencinin notunun, dönem projesinin Enstitünüz Müdürlüğü'ne tesliminden önce *Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi*'ne (OİBS) tarafımdan işlendiğini beyan ederim.

DÖNEM PROJESİ DANIŞMANI ONAYI

TARİH: 20.06.2023

UNVANI/ADI-SOYADI VE İMZASI

Prof. Dr. Orhan ÇELİK

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Prof. Dr.Orhan ÇELİK danışmanlığında hazırladığım “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşmanın Finansman Kaynaklarına Erişime Sağlayacağı Faydalar (Ankara.2023) ” adlı dönem projesindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Tarih: 20.06.2023
Adı-Soyadı ve İmza
Özer GENÇER

İÇİNDEKİLER

İçindekiler.....	I
Tablolar ve Şekiller.....	IV
Giriş.....	1
1. Aile şirketleri.....	3
1.1. Aile şirketi kavramı.....	3
1.2. Literatürde aile şirketi kavramı tanımları.....	3
1.3. Aile şirketlerinin kuruluş amaçları.....	4
1.4. Aile şirketlerinin temel özellikleri.....	4
1.5. Aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönleri.....	5
1.5.1. Güçlü Yönler.....	5
1.5.1.1. Performans.....	5
1.5.1.2. Bağlılık.....	6
1.5.1.3. Esneklik.....	6
1.5.1.4. Uzmanlaşma ve Bilgi Sürekliliği.....	6
1.5.2. Zayıf Yönleri.....	7
1.5.2.1. İşletme ve yönetim deneyimlerinin eksikliği ve Sınırlı Uzmanlık..	7
1.5.2.2. Nepotizm.....	7
1.5.2.3. Kaynak sıkıntısı.....	8
1.5.2.3. Aile çekişmeleri ve Karmaşıklık.....	8
1.5.2.4. Kural Eksikliği.....	8
1.5.2.5. Disiplin Eksikliği.....	9
2. Aile şirketlerinde kurumsal yönetim kavramı.....	10
2.1 Kurumsal yönetim.....	10
2.1.1 Kurumsal yönetimin tanımı.....	10
2.1.2 Kurumsal yönetiminin ortaya çıkışı ve öne çıkaran gelişmeler.....	10

2.1.3.	Aile şirketlerinde kurumsal yönetimin önemi, amaçları ve Faydaları.....	12
2.1.4.	Dünya’da ve Türkiye ‘de kurumsal yönetim çalışmaları.....	14
2.1.5.	Kurumsal yönetim ilkeleri.....	14
2.1.5.1	Adil yönetim ilkesi.....	14
2.1.5.2	Şeffaflık ilkesi.....	15
2.1.5.3	Sorumluluk ilkesi.....	16
2.1.5.4	Hesap verilebilirlik ilkesi.....	16
2.1.6	Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinin temel adımları.....	16
2.1.6.1	Aile ilişkilerinin kurumsallaşması.....	17
2.1.6.1.1	Aile anayasasının oluşturulması.....	17
2.1.6.1.2	Aile yönetim yapılarının oluşturulması.....	20
2.1.6.1.3	Devir planlaması, emeklilik ve varis planlarının oluşturulması.....	21
2.1.6.1.4	Hissedar sözleşmesi.....	22
2.1.6.1.5	Etik değerlerin oluşturulması hile ile mücadele.....	25
2.1.6.2	Aile işletmesinin kurumsallaşması.....	25
2.1.6.2.1	İşletme anayasasının oluşturulması.....	26
2.1.6.2.2	Vizyon, misyon, amaç ve hedeflerin belirlenmesi.....	26
2.1.6.2.3	İş analizleri ile iş ve görev tanımlarının hazırlanması.....	26
2.1.6.2.4	İç yönetmeliklerin oluşturulması.....	27
2.1.6.2.5	Yetki ve sorumluluk devri.....	27
2.1.6.2.6	Kurumsal örgüt yapısının oluşturulması.....	28
2.1.6.2.7	Profesyonelleşme.....	28
2.1.6.2.8	Yönetim kurulunun oluşturulması.....	29
2.1.6.2.9	İç denetim faaliyetlerinin oluşturulması.....	30
3.	Aile işletmelerinde finansman kaynaklarına erişim.....	31

3.1	Vade yapısına göre finansman kaynakları.....	31
3.1.1	Kısa süreli finansman kaynakları.....	31
3.1.2	Orta süreli finansman kaynakları.....	31
3.1.3	Uzun vadeli finansman kaynakları.....	32
3.2	Kaynağına göre finansman türleri.....	32
3.2.1	Dış kaynaklardan finansman.....	32
3.2.1.1.	Satıcı kredileri.....	33
3.2.1.2	Banka ve finansman şirketleri tarafından sunulan krediler.....	33
3.2.2	Özkaynaklardan yaratılan finansman.....	36
3.2.2.1	Halka arz yönetimi.....	36
3.2.2.2	Otofinansman.....	40
4.	Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın finansman kaynaklarına erişimde sağladığı faydalar.....	42
4.1	Finansal yönetim nedir.....	42
4.2	Finansman sağlayıcıları açısından aile şirketleri.....	44
4.3	Finansman sağlayıcı kuruluşlar arasında bankalarda kredi kararı verilirken göz önünde bulundurulmuş hususlar.....	45
4.4	Finansal stratejilerle optimal finansal kaynağına ulaşmak.....	51
5.	Sonuç.....	53
	ÖZET.....	56
	ABSTRACT.....	57
	KAYNAKÇA.....	58

TABLolar VE ŞEKİLLER

TABLolar

Tablo-1: Adil yönetim ilkesi gereği hissedarların hakları tablosu..... 15

Tablo-2: Aile anayasası politikaları tablosu..... 19

Tablo-3: Kurumsallaşma ile profesyonellik arasındaki farklar 29

ŞEKİLLER

Şekil-1: Kredi talebi karşılanacak firma değeriendirme genel kriterleri..... 48

Şekil-2: Kredi talebi karşılanacak firma özel bankalar açısından değeriendirme kriterleri..... 49

Şekil-3: Kredi talebi karşılanacak firma kamu bankaları açısından değeriendirme kriterleri..... 50

GİRİŞ

Aile şirketleri, iş dünyasının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Türkiye’deki şirketlerin yaklaşık %95’i aile şirketlerinden oluşmaktadır. Aile şirketleri istihdamın ve üretimin büyük bir kısmını sağlamalarına rağmen bu şirketlerin ancak %10’u üçüncü kuşağa kadar dayanabilmektedir. Türkiye’de yapılan birçok çalışmada şirketlerin ömürlerini ortalama 25-30 yıl olduğu ile sınırlı olduğu görülmüştür.

Şirket ömürlerini diğer kısa olması ve üçüncü nesle aktarılan şirket sayısının az olmasının temel nedenleri arasında, kurulan birçok şirketin aile şirketi olması ve kurumsallaşamayan aile şirketlerinin de iş harici aile içi çatışmalar ile yok olması temel neden olarak görülmektedir.

Bu çalışmada aile şirketlerinde kurumsallaşma konusu ve kurumsallaşmanın aile şirketlerinde finansman kaynakların ulaşmaya sağladığı faydalar ele alınmıştır. Kurumsallaşma ve aile kültürünün baz alınarak oluşturulan kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla aile şirketlerinde çatışmaların minimize edilerek şirket ömürlerini uzatmanın yanı sıra profesyonel yöneticilerin şirkete çekilebilmesi ile planlı ve programlı bir büyüme ile buna paralel olarak da verimlilik artışları yaşanmaktadır. Belirli ilkeler dahilinde adil, şeffaf ve hesap verilebilirlik ışığında yönetilen şirketler, kurum içi ve kurum dışındaki paydaşlar tarafından kurumsal şirketler olarak değerlendirilmektedir.

Aile şirketinin kurumsallaşması, şirketin belirli ilkeler dahilinde profesyonel bir yönetim yapısı oluşturması ve iş süreçlerini iyileştirmesi anlamına gelir. Bu durum, şirketin daha verimli çalışmasını sağlar ve sürdürülebilir büyümeyi destekler. Kurumsallaşma, işlevsel rollerin ve sorumlulukların netleştirilmesi, stratejik planlamada uzmanlaşma ve şeffaflığın artması gibi unsurları içerir. Bu, aile şirketinin daha iyi bir yönetim yapısıyla çalışmasını sağlar ve karar alma süreçlerini objektif hale getirir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşması, şirketin uzun vadeli sürdürülebilirlik ve halefler arası geçiş açısından da büyük önem taşır. Kurumsallaşma süreci, şirketin aile üyelerinin yanı sıra profesyonel yöneticilere de yer açarak şirketin gelecekteki nesillere aktarılmasını sağlar. Bu, şirketin aile bağlarının ötesine geçmesini ve büyüme için daha geniş bir yetenek havuzundan faydalanmasını sağlar.

Kurumsallaşma aynı zamanda aile şirketinin finansman kaynaklarına ulaşmasını da kolaylaştırır. Profesyonel bir yönetim yapısına sahip olan şirketler, bankalar, yatırımcılar ve diğer finansal kuruluşlarla daha güvenilir ilişkiler kurabilir. Finansman kaynaklarının çeşitlendirilmesiyle şirketin büyüme potansiyelini artarken, iş stratejilerini de gerçekleştirmesine yardımcı olur. Kurumsal bir yapıya sahip olan aile şirketleri, hisse senetlerinin halka arzı, özel sermaye yatırımları veya kredi alımı gibi finansman seçeneklerini daha kolay değerlendirebilerek sürdürülebilir büyümeye destek olabilirler.

1. AİLE ŞİRKETLERİ

1.1 Aile şirketi kavramı

Aile toplumun en temel yapı taşıdır. Aralarında kan bağı bulunan genetik ve duygusal ögeler barındıran ortak bir geçmişi paylaşan sosyal toplumun yapı taşıdır.

Şirket tanımı itibari ile kâr amacına ulaşmak maksadı ile ekonomik ögeleri bir araya toplayan üretim, pazarlama veya hizmet çıktısı sağlayan ekonomi birimlerdir. Tanımı itibari ile duygusallığa yer yoktur.

Aile şirketi, işletmedeki pay sahiplerinin çoğunluğunun bir aileden olduğu, aileden en az bir kişinin şirket üst yönetiminde icrai görev aldığı şirket türleri aile şirketleri olarak adlandırılmaktadır.

1.2 Literatürde aile şirketi kavramı tanımları

İlk kez aile şirketi kavramını 1964 yılında Donnelley yazmış olduğu bir makalede ortaya atmıştır. Donnelley aile şirketlerini aynı aileden minimum iki neslin aktif olarak şirket içinde olduğu ve ortak amaçların şirketin politikanı etkilediği işletmeler olarak tanımlamıştır. Donnelley'in tanımında kuşak sayısı önemli ayırt edici özelliktir (Yıldız 2008, s.13).

Türkiye'de 1971 yılında Özalp Şan'ın Küçük işletmeler kitabında aile işletmesi kavramına yer verilmiş olup aile reisi kavramında yola çıkarak ailenin geçiminden sorumlu aile reisinin işin başında bulunduğu işletmeler olarak tanımlamıştır.

1970'li yılların ortalarında yapılan çalışmalarda Şirketlerin yönetimlerinde aile üyelerinin bulunup bulunmadığına ve kar dağıtımının da aile üyelerinin yetkisinde olması yönleriyle aile şirketi tanımlamaları Barry, Barnes ve Hershon tarafından yapılmıştır.

Aile şirketlerinde mülkiyet bazı tanımlamalar 1980'li yılların başında başlamıştır. 2000'li yıllardan sonra aile şirketi tanımlamalarına yeni kavramlar da

eklenerek artık aile şirketi tanımlamalarına performans, değişim ve süreklilik gibi kavramlar da dahil edilmiştir.

1.3 Aile şirketlerinin kuruluş amaçları

Aile şirketlerinin kuruluş amaçları arasında aile mirası veya gücünün devam ettirilmesi, aile üyeleri arasında birlik ve iş birliği, toplumda saygın bir konuma sahip olma ve ekonomik kazançlar elde etme isteği ailenin bir işletmeye sahip olma isteği, aile servetini koruma ve artırma ihtiyacı, aile üyelerinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma isteği gibi faktörler rol oynar.

1.4 Aile şirketlerinin temel özellikleri

Aile şirketlerinin en belirgin özelliklerinden biri aralarında kan bağı olan kişilerin bir arada çalışmasıdır ya da başka bir tanımlama ile aileden iki neslin şirketin idaresinde söz sahibi olmasıdır. Aile şirketlerinde çalışan kişiler aile bireyler ve akrabalarından oluşmaktadır. Bu tarz aile şirketlerinde genellikle firmanın kurucusu ile yöneticisi aynı kişidir. İşletmenin mevcut sahipleri gelecekte, işletmeyi çocuklarının sahiplenmesini isterler. Bu yüzden aile şirketleri yabancı hissedar almak istemez ve bu şirketlerin yöneticileri şirketi kuran girişimcinin çocuklarıdır (Kamacı 2017, s.6).

Aile şirketlerinde icracı yöneticiler ve/veya şirket ortakları her zaman kendi bildiklerinin en doğru olduğunu düşünür ve bu nedenle dışarıdan yardım almaya çok meyilli değildirler. Olası bir finansal sorun yaşadıklarında ya da yeni bir yatırım durumunda halka açılmak gibi bir finansman yöntemi en son seçenek olarak değerlendirilir ve yardım almak yerine aile üyeleri finansal sorunu kendi içlerinde çözümlmeye çalışırlar.

1.5 Aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönleri

1.5.1 Güçlü Yönler

Aile şirketlerini en güçlü noktaları hızlı karar alma esnek yapıları yer almaktadır.

Aşağıda güçlü yönler başlıklar halinde incelenmiştir.

1.5.1.1 Performans

Yapılan pek çok çalışma; aile şirketlerinin Ciro, kâr ve diğer büyüme oranları bakımından aile şirketi olmayan emsallerinden daha üstün performans sergilediğini göstermiştir (Denis Leach ve John Leahy, “Mülkiyet Yapısı, Kontrol ve Büyük İngiliz Şirketlerinde Performans”, EconomicJournal, 1991). Thomson Financial tarafında Newsweek için yapılan çalışmada, Avrupa ülkelerinde aile firmaları ve bunların rakipleri 6 ana endekse göre karşılaştırılmıştır. Londra FTSE ile Madrid IBEX kadar tüm bu endekslerde aile şirketlerinin rakiplerinden üstün performans sergilediğini göstermiştir. Thomas Financial, incelenen ülkelerde aile şirketleri ve aile şirketi olmayan firmalar için ayrı bir endeks yaratmış ve on yıl boyunca, Aralık 2003'e kadar bunları takip etmiştir. Almanya'da, aile şirketi olmayan şirketlerin hisse senetleri sadece %47 artarken, aile şirketi endeksi %206 oranında yükselmiştir. Fransa'da, aile şirketi olmayanların endeksi sadece %76 artarken, aile şirketi endeksi %203 yükselmiştir. Aile şirketleri İsviçre, İspanya, İngiltere ve İtalya'da da rakıplarına üstünlük sağlamıştır (Newsweek, www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek).

Bu başarı, aile şirketlerinin aile şirketi olmayanlara kıyasla genetik olarak güçlü yönlerinin bir sonucudur. Bu güçlü yönlerin bazıları şunlardır:

1.5.1.2 Bağlılık

Aile şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından yönetilir ve aile üyeleri arasındaki güçlü bağlar, şirketin uzun vadeli bir perspektif kazanmasına ve iş stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanmasına yardımcı olur. İşin sahibi olan aile işlerin büyüdüğünü, geliştiğini gördüğünde gelecek nesillere bu mirası aktarabilmek için yüksek bir bağlılık gösterir. Bunun sonucu olarak aile üyeleri şirketle özdeşleşir ve uzun vadede büyümeyi sağlamak için çok çalışmaya ve şirketin kârıyla tekrar yatırıma yönlendirerek büyümeye destek olmaya hazır olurlar.

1.5.1.3 Esneklik

Aile şirketleri, aile üyelerinin karar alma sürecine katılması ve aile bireylerinin karşılaşılabileceği riskleri daha iyi anlamaları nedeni ile iş stratejilerini esnek bir şekilde değiştirme yeteneğine sahiptirler.

1.5.1.4 Uzmanlaşma ve Bilgi Sürekliliği

Aile şirketlerinin kurucuları genellikle bir alanda ustalaşmışlardır, bu durum sektörde uzmanlık sağlarlar. Bu uzmanlık, şirketin iş süreçlerini daha verimli hale getirir ve daha iyi ürünler veya hizmetler sunmasına yardımcı olur. Şirket sahibi aileler şirketi kurarken ve geliştirirken elde etmiş oldukları bilgi birikimlerini, deneyimlerini ve ticari yeteneklerini kendilerinden sonraki nesillere geçirmeye öncelik verirler. Birçok aile üyesi, çocuk yaştan itibaren aile şirketine adım atar, bu durum onların şirkete olan bağlılıklarını arttırır ve onlara aile işini devam ettirmek için gerekli olan bilgi birikimi ve deneyimi sağlar.

1.5.1.5 Güvenirlilik ve Gurur

Aile şirketlerinin itibarları ve adları, sattıkları ait ürün veya hizmetler ile anıldığından; üretimlerinin ve paydaşları ile olan ilişkilerinin kalitesini artırmak konusunda büyük çaba sarfederler (Cadbury,A. 2000); (Ward,J., 2002).

1.5.2 Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin en çok dikkat çekilen zayıf noktaları uzun ömürlü olmamaları konusudur. Aile şirketlerinin üçte ikisinden dörtte üçüne kadarı ya batmakta ya da şirketin kurucularının başta olduğu sürede satılmaktadır. Aile şirketlerinin sadece %5 ila %10'u kurucuları tarafından 3. nesillere aktarılarak ayakta kalabilmektedir (Neubauer,F. Ve .Lank,A.G. 1998). Aile şirketlerinin uzun ömürlü olmaması birçok sebebe dayandırılabilir. Yönetimdeki zafiyetler, büyümeyi destekleyecek sermaye yetersizliği, maliyet kontrolünün yetersizliği, ekonomik konjonktürden kaynaklanan durumlar şirketleri başarısız kılan bazı sebeplerdendir.

1.5.2.1 İşletme ve yönetim deneyimlerinin eksikliği ve Sınırlı Uzmanlık

Aile şirketlerinin çoğu, aile üyeleri tarafından yönetildiğinden işletme yönetimi konusunda sınırlı uzmanlığa sahiptirler. Aile şirketi sahipleri, başta maliyet gerekçesi olmak üzere çeşitli gerekçeler ile işletmelerini doğru bir şekilde yönetebilecek uzman personel istihdam etmediğinden şirketin karşılaştığı problemlere çözüm bulmakta zorlanmasına neden olabilir.

1.5.2.2 Nepotizm

Firma ortakları ve şirket yöneticilerinin bilgi, yetenek, eğitim seviyeleri gibi birtakım kriterler göz önünde bulundurulmadan sadece akraba olduğu için şirkette çalıştırılmasına nepotizm adı verilmektedir. Bu yönüyle nepotizm şirketin aileden

bağımsız, kendine özgü bir kimlik kazanmasına engel olmakta ve şirket içinde aile ve nesiller arası çatışmalara, kaliteli yöneticilerin şirketten uzaklaşmasına ve örgütsel bağlılığın azalmasına yol açmaktadır (Karpuzoğlu 2001, s.117).

1.5.2.3 Kaynak sıkıntısı

Aile şirketleri genellikle düşük bir sermaye yapısına sahiptir. Bu durumda, şirketin büyüme veya yeni projeler için gerekli olan kaynakları sağlamakta zorlanması söz konusu olabilir.

1.5.2.3 Aile çekişmeleri ve Karmaşıklık

Aile şirketleri, Ailevi duygular ve sorunların da eklenmesi, aile şirketlerinin başa çıkmak zorunda olduğu sorunların karmaşıklığını arttırmaktadır. Diğer şirket türlerinden farklı olarak, tüm aile üyeleri şirkette farklı görevler üstlenmekte ancak bu durum bazen işin tüm aile üyeleri için aynı oranda teşvik edici olmaması sonucunu da doğurmaktadır. Aile şirketlerinde çekişmeler sık sık yaşanır. Kardeşler arasında ya da ebeveynler ile çocuklar arasında yaşanan fikir ayrılıkları, yönetimde huzursuzluğa ve şirketin düşüşüne neden olabilir. Bu gibi sorunların önüne geçmek için şirket kurallarının net bir şekilde belirlenmesi gereklidir.

1.5.2.4 Kural Eksikliği

Birçok aile şirketinde, şirketi kurucu ortakların kendileri (en azından 1. ve 2. kuşak boyunca) yönetmesi nedeniyle, iş uygulamalarını ve prosedürlerini açık bir şekilde yazılı hale getirmemektedirler. Bu durum aile ve şirket büyüdükçe işin sürekliliğini tehdit edebilecek düzeyde verimsizlik ve iç çatışmalara yol açabilmektedir.

1.5.2.5 Disiplin Eksikliği

Birçok aile şirketi, kilit stratejik alanlara gerekli özeni göstermemektedir: CEO ve diğer kilit yönetici pozisyonlarındaki kişilerin halefiyet planlaması, aile üyelerinin şirkette istihdamı ile nitelikli harici yöneticilerin şirkete alınması ve şirkette kalmasının sağlanması. Önemli stratejik kararların alınmasında gecikme ve ihmal, bir aile şirketinin ticari başarısızlığına neden olabilir.

2. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

2.1 Kurumsal yönetim

2.1.1 Kurumsal yönetimin tanımı

Kurumsal yönetim, bir organizasyonun stratejik planlama, finansal yönetim, operasyonel yönetim, risk yönetimi ve pay sahipleri ile etkileşimini denetleyen ve yönlendiren bir dizi ilke, prosedür ve uygulama sistemidir. Kurumsal yönetim, şirketin tüm paydaşlarına adil ve dürüst bir şekilde davranmayı, şirketin tüm faaliyetlerini şeffaflık ve hesap verebilirlikle yönetmeyi amaçlar. Bu yönetim sistemi, sürdürülebilirliği ve şirketin uzun vadeli büyümesini sağlamak için gerekli olan etik, sorumlu ve etkili karar alma sürecine rehberlik eder. Kurumsal yönetimin etkili bir şekilde uygulanması, yatırımcıların ve diğer paydaşların şirkete güven duymalarını, şirketin performansını artırmalarını, riskleri azaltmalarını ve hissedar değerini yükseltmelerini sağlar.

Diğer bir tanım ile işletme yönetimi tarafından, işletmenin amaçlarına ulaşmaya yönelik, kurum faaliyetlerinin raporlanması, yönlendirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesi amacıyla uygulanan yapı ve süreçlerin bir birleşimidir.

2.1.2 Kurumsal yönetiminin ortaya çıkışı ve öne çıkaran gelişmeler

Kurumsal Yönetimin ilk ortaya çıkışı 1776 yılında Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" adlı eserine dayandırılrsa da Kurumsal yönetimin hayata geçirilerek yaygınlaşmaya başlaması 1990 'lı yıllardadır (Poroy 2015, s.9). 1990'lı yıllarda kurumsal yönetim ilkelerinin yaygınlaşmasının nedenleri arasında Şirket skandalları, küreselleşme, serbest piyasa ortamının getirdiği rekabet ortamı ve pay sahipliğinin artması sayılabilir.

Şirket skandalları; kurumsal yönetim ilkelerinin herkesin benimsemeye başlamasının en büyük nedeni özellikle halka açık şirketlerde yaşanan suistimaller ve

bunun sonucunda ortaya çıkan zararlardır. 2001 yılında Amerika’da ortaya çıkan ENRON skandalı, hemen sonrasında İtalya’da ortaya çıkan PARMALAT skandalı, 2008 yılındaki LEHMAN BROTHERS skandalı gibi çeşitli muhasebe usulsüzlerinin ve denetim eksikliklerinin ortaya çıkmış olması bu durumun yalnızca az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerin problemi olmadığını gelişmiş ülkelerde bile yaşanabileceğini ortaya koymuştur. Günümüzde, kurumsal ~~yönetim~~ şirketlerin sürekliliğinin bir güvencesi olarak kabul edildiğinden, şirketin kötü yönetilmelerini engellemek üzere ortaya atılmış bir anlayıştır (Atamer 2006, s.9).

Küreselleşme; finansal piyasaların küreselleşmesi hükümetleri finansal liberalleşmeye zorlamıştır. Liberalleşme ile sermayenin önündeki engeller kalkmış ve uluslararası düzeyde sermaye hareketleri hız kazanmıştır. Bu durum şirketlerin uluslararası piyasalarda yatırım yapabilme ve yatırım alma imkanını sağlamıştır. Bu sebeple güven ortamının oluşmasına ihtiyaç duyulduğundan şirketlerdeki kurumsal yönetim uygulamaları bu güven ortamını temin etmiştir. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamaya konulması işletmeleri dolayısı ile ülkeleri krizden korumaya ayrıca uzun vadeli yatırımlar için oldukça uygun bir ortam oluşturmaya yönelik bir unsur haline almıştır (Mengi ve Özgül 2016, s.31).

Sermaye piyasalarında rekabetin artması; Küreselleşen dünyada Ülke ekonomilerini büyütmek yalnızca ülke içi yatırımlar ile mümkün olmayacağından ülkeler yabancı yatırımcıları ülkeye çekmeye çalışmaktadır. Ülkeye gelecek yatırımcılara kar elde etmenin yanı sıra haklarının da korunmasına güvence verebilecek sermaye piyasaları, önemli rekabet avantajı sağlamıştır (Yıldırım 2007, s.11-12). Kurumsal yönetim bu güven ortamını sağlayabilecek ve ülkelerin küresel bazda itibarını arttırabilecek yegâne enstrümandır.

Pay sahipliğinin artması; Sermaye piyasasının gelişmesi hisse senedi elinde bulunduran yatırımcıların sayısı sürekli artmaktadır. Bu durumun sonucunda halka açık

şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaları oldukça önemli olduğu ortaya çıkarmaktadır (Yıldırım 2007, s.12).

2.1.3 Aile şirketlerinde kurumsal yönetimin önemi, amaçları ve faydaları

Diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de şirketlerin büyük bölümü aile şirketleridir. Aile şirketlerinin esnek yapısı nedeni ile ülkelerde yaşanan ekonomik krizlerden daha etkilenmelerine rağmen, kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayan aile şirketlerinin diğer kuşaklara geçişte sorunlar yaşadıkları için ömürleri uzun olamamaktadır.

Kurumsal yönetim ilkeleri, şirketlerin faaliyetlerini uzun vadede sürdürebilmelerine doğrudan etkisi nedeniyle, zaman içinde halka açık olmayan şirketler için de önem kazanmıştır. Aile şirketleri, başlangıçta esneklik ve hızlı karar alabilme gibi kendilerine has avantajlarına bağlı olarak bir performans artışı gösterebilirler de şirketler büyüdükçe karmaşıklaşan ilişkiler nedeniyle sürdürülebilir performansı sağlamak için belli düzenlemeler yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. En basit anlatımı ile artan iş kapasitesi ve farklı alanlara da yapılan yatırımlarla büyüyen iş hacmi profesyonel yöneticiler ile çalışma ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Bunun sonucunda riski alan yatırımcı ve maaşlı çalışan ve yetki sahibi profesyonel yönetici rolleri ortaya çıkarak neticede sahiplik ve yönetim erkleri birbirinden ayrılmaktadır. Sahiplik ve yönetim erkleri ortaya çıktığında ise etkin bir şekilde işleyen sistemlerin kurulabilmesi için kurumsal yönetim ilkelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Sermayedar başarılı bir iş kurmuş olsa bile büyüyen organizasyon temelinde kişisel niteliklerin ve kaynakların tamamına sahip olamayacağı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Ayrıca şirketlerin büyümesinden bağımsız olarak aile yapısı da büyümektedir. Şirketin büyümesi sermayedarlar açısından tatminkâr olsa bile gelecek kuşakların finansal beklentilerini karşılayamayabilecektir. İkinci ve üçüncü nesil işin içine

girdiğinde finansal beklentilerin neler olduğunun anlaşılması ve buna uygun bir performans düzeyinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Aile bireylerinin beklentilerinin karşılanmaması halinde ortaya çıkabilecek çıkar çatışmaları şirketin sürekliliğine etki edebilecek düzeye ulaşabilecektir. Aile şirketlerinde kurumsal yönetim, aile üyelerinin işe ilişkin farklı beklentilerinin dengeleyecek mekanizmalar kurarak, şirketin geleceğinin çıkar çatışmaları nedeni ile çıkmaza girmesini önlemeyi amaçlamaktadır

Ailenin sermaye yapısının büyüyen ve gelişen işler karşısında yetersiz kaldığı durumlarda ortaklık, kurumsal yatırımcılar, finans kurumları gibi paydaşlar ile iletişim içinde olmak durumunda kalacaktır. Bu paydaşlığın sonucunda tarafların birbirlerine karşı olan sorumlulukları kurumsal yönetimi zorunlu kılmaktadır. Kurumsal yönetimin temel amaçlarından birisi de paydaşların haklarının korunması ve geliştirilmesidir.

Kurumsal yönetim, aile şirketlerinde aile ve şirket arasındaki ilişkileri düzenlemeyi hedeflediğinden sürdürülebilirlik açısından da önem taşımaktadır. Aile şirketlerinde uygulanacak kurumsal yönetim ilkeleriyle;

- Profesyonel yöneticilerin ve çalışanların performansının adil olarak ölçülmesi;
- Adil olarak ölçülen performans karşılığında piyasa koşullarına uygun şekilde ücretlendirme;
- Aile üyeleri tarafından başarılı personellerinin kariyer fırsatlarının engellenmesi;
- Profesyonellerin ve aile üyelerinin aynı performans sistemine tabi olmaları;
- Karar almada yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi gibi beklentilere yanıt verilerek, yetenekli yöneticilerin şirkete kazandırılması mümkün olmaktadır.

Bu uygulamalarla şirket menfaatleri açısından faydalı olacak kişilerin doğru olarak değerlendirilmesi ve şirket için kıymetli olan profesyonellerin kaybının önlenmesi hedeflenmektedir. Ayrıca, şeffaflık ve aile üyelerinin şirkette çalışmaları için kuralların belirlenmesi, beklentileri karşılanarak şirkete zarar verebilecek olası çıkar çatışmalarının önüne geçilebilecektir.

2.1.4 Dünya’da ve Türkiye ‘de kurumsal yönetim çalışmaları

Kurumsal Yönetim Kavramı Dünyada 17. yy. da ortaya çıkmış ancak 19.yy da uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye’de ise 2000’li yıllardan sonra gündeme gelmiştir. 2003 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması ve gelişmesine katkıda bulunmak amacıyla kurulmuştur. Sermaye Piyasaları Kurulu tarafından OECD’nin kurumsal yönetim ilkelerini baz alınarak 2003 yılında Türkiye’deki şirketler için Kurumsal Yönetim İlkelerini yayınlamıştır (Atilla 2016, s.87). Amerika’da yaşanan şirket skandallarından sonra Sarbanes-Oxley kanunu çıkartılarak Kurumsal Yönetim ilkeleri ve özellikle de bu ilkeler arasından Şeffaflık ilkesinin uygulanma düzeyinin artırılması hedeflenmiştir.

2.1.5 Kurumsal yönetim ilkeleri

2.1.5.1 Adil yönetim ilkesi

Şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Azınlık hissedarları ve yabancı ortaklar dâhil olmak üzere hissedarların haklarının korunması bu ilke altında incelenmektedir. Yönetim, icrai faaliyetlerini yerine getirirken doğrudan ve dolaylı olarak etkilenen tüm paydaşlara eşit mesafede olmalı ve tüm paydaşların haklarının gözetilmesi bu ilke kapsamında ifade edilmektedir (Doğan 2007, s.50).

Adil yönetim ilkesi, hissedarların aşağıda belirtilen tablodaki haklarının olduğunun kabulü anlamına gelmektedir.

Temel Ortaklık Hakları
1- Genel kurula dahil olma ve oy kullanma 2- Azınlık haklarını kullanma 3- Kâr payı alma 4- Ortaklık hakkında zamanında bilgi alma 5- Hissedar bilgilerinin tutulması 6- Hisselerin herhangi bir sınırlama olmaksızın devri
Bilgi Alma Hakkı
1-Kamuyu aydınlatmanın bilgilendirme 2-Hissedarlar arasında oy çokluğu ve azlığına göre ayırımın olmaması 3-Hisse senedi değerini etkileyen bilginin kamuya açıklanması 4-Açıklamaların zamanında doğru, anlaşılabilir olması- kamuya sunulması
Temel Yatırımcı Hakları
1- Zamanında ve düzenli olarak firma hakkında açıklayıcı bilgi elde etme, 2- Genel kurul toplantılarına katılma ve oy kullanabilmek 3- Yönetim kurulu üyelerinin seçimde etkinlik 4- Firmanın karlarının bölüşülmesi 5-Firma yapısındaki kararlarına katılma.

Tablo-1: Erdal Şen (2017) " Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim" Beta Yayınları, İstanbul

2.1.5.2 Şeffaflık ilkesi

Şirketlerin paydaşları doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle, zamanında bilgi paylaşımını yapması gerekliliği iyi uygulamalarda ortaya konmaktadır. Sermayedarlar ancak yeterli düzeyde doğru bilgiye sahip oldukları durumda kaynaklarını etkin bir şekilde yönetme ve yönlendirme olanağı bulacaklardır. Bu nedenle, şirketin geçmiş dönem performansı ile, geleceğe yönelik amaçları ve karşılaşacağı önemli

risklerin yatırımcılara duyurulması, iyi kurumsal yönetimin gereği olarak değerlendirilmektedir.

2.1.5.3 Sorumluluk ilkesi

Sorumluluk ilkesi, şirketlerin sermayedarları için değer oluşturma yanısıra, toplumsal düzeni sağlayan kanun ve düzenlemelere uygun olarak faaliyet göstermesini ifade etmektedir. Ancak burada asıl anlatılmak istenen husus zaten işletmenin kanunlara uygun davranması gerektiği görüşünden yola çıkarak gerçek anlamda sorumlu şirket davranışının yasal zorunlulukların ötesine geçilerek yerine getirilebileceği ve topluma yarar sağlayacağını vurgulamaktadır. Başka bir deyiş ile şirketlerin yalnızca sermayedarlar ve kanunlara değil topluma karşı sorumlu oldukları şeklinde de anlatılabilir.

2.1.5.4 Hesap verilebilirlik ilkesi

Şeffaflık ilkesi, Şirket faaliyetlerinin öncesinde, faaliyet esnasında ve sonrasında geri bildirim sağlanmasını içerirken, hesap verebilirlik ilkesi faaliyet sonrasında kapsamaktadır. Kurumsal yönetim çerçevesi, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve diğer sermayedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır. Yani icrai faaliyette bulunan yöneticilerin aldıkları kararların arkasında durması ve sorumluluğunu da kabul etmeleri gerekliliğini düzenlemektedir.

2.1.6 Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinin temel adımları

Aile şirketleri açısından değerlendirildiğinde kurumsallaşma sürecinde aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması ve işletmenin kurumsallaştırılması gibi 2 farklı süreç karşımıza çıkmaktadır (Demir 2011, s.4).

2.1.6.1 Aile ilişkilerinin kurumsallaşması

Aile yapısı kapalı bir yapı olduğundan iş veya aile ilişkileri hakkında konuşmak üçüncü kişilere karşı değil aile üyelerinin kendi aralarında bile çok istenilen bir husus değildir. Soruların, sorunların ve kaygıların bu paylaşımsızlık neticesinde içinden çıkılmayacak derecede büyümesi ile aile içi çatışmalar meydana gelmeye başlar ve miras, hisse devri gibi durumlar çözümülemesi imkânsız problemler haline gelerek aile şirketlerinin varlığını tehdit eder hale gelir.

Aile şirketlerinde, aile ilişkilerinin işletmeye zarar vermemesinin tek yolu aile ilişkilerinin kurumsallaşmasından geçmektedir. Aile ilişkilerinde gelecek nesillere aktarılabilir ve stabil bir altyapı oluşturabilmek için hukuki dayanağı olan belge ve planlara ihtiyaç vardır.

2.1.6.1.1 Aile anayasasının oluşturulması

Aile şirketlerindeki en büyük tehlike, aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Aile şirketlerinin sürekliliği, nesiller arası aktarımı ve kurumsal bir yapıya kavuşturulması için bir “Aile Anayasası”na gereksinim vardır. Dağılan ve yok olan aile şirketlerinde, aile ve iş ilişkisi dengesinin kurulamadığı, kişisel gereksinimlerin giderilmesinde aile ve iş önceliklerinin karıştığı görülmektedir. Aile anayasası oluşturulmasının, hissedarlar, aile üyeleri ve şirket üst yöneticileri arasındaki ilişkilerin sağlıklı olarak yürütülmesinde önemli rolü vardır.

Aile anayasaları; hissedarların birbirleriyle, diğer aile üyeleriyle ve şirket yöneticileri ile ilişkilerinde izleyecekleri ilkeleri ortaya koyarak ailenin hem bugünkü hem de gelecekteki ilişkilerini kolaylaştırıcı bir unsur olarak değerlendirilebilir. Mevzuatlara uygun düzenlendiğinde Hukuki niteliği olan ve iyi niyete dayanan anayasa, sermayenin uzun süre ailede kalmasına ve aile birlikteliğine katkıda bulunur.

Aile üyelerinin ortak kararlarıyla oluşturulan anayasa ile aile içindeki olası sorunlar, kurallar dahilinde çözülerek icrai görevi olan ve olmayan aile üyeleri rahatlatarak, profesyonel yöneticileri de şirkete çekilebilir.

Mümkünse aile bireylerinin çoğunluğunun katılımı ile hazırlanan aile anayasası, anayasanın işlerliği ve sürdürülebilirliği açısından hayati öneme sahip olduğundan bu bağlamda anayasanın hazırlama ve oluşturma süreci anayasanın kendisinden daha önemlidir (TKYD Aile şirketlerinde kurumsal yönetim s.19).

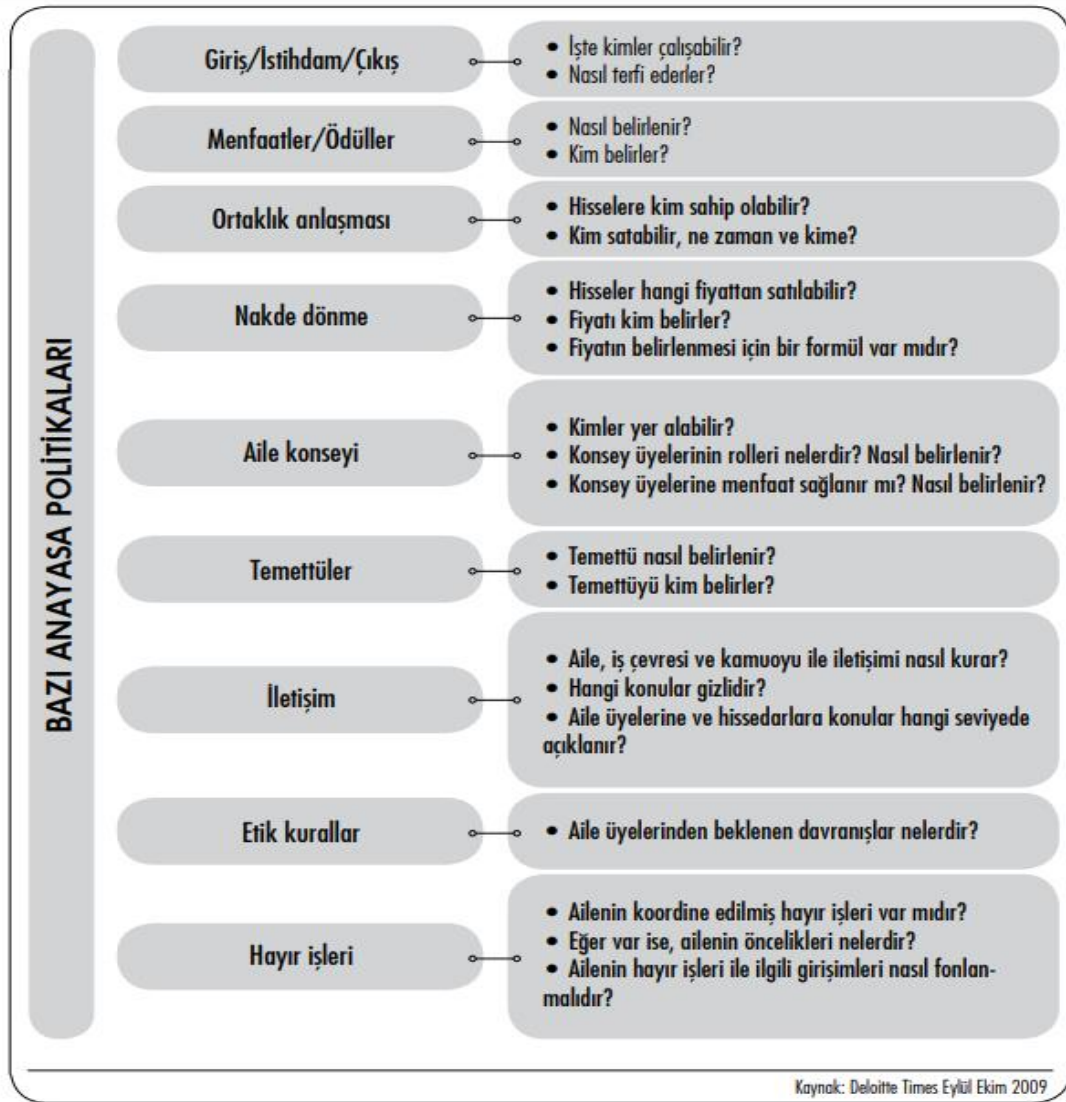
Aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması konusunda en önemli ve en temel husus aile anayasasının hazırlanmasıdır. Aile anayasasının hazırlanarak şirket yönetiminin belirli kurallara bağlanması şirketin sürdürülebilirliğine, performansına, şirketin değişim ve gelişimin devamlılığına katkı sağlamaktadır. Hazırlanan anayasadaki maddeler şirket ana sözleşmesi, alım-satım sözleşmeleri, hissedarlık sözleşmesi gibi sözleşmelere eklenerek bu metne hukuki nitelik de kazandırılabilir.

Aile anayasasının düzenlemesi gerekli olan kapsam aşağıdaki maddeler ile açıklanmıştır.

- Aile üyeleri arasındaki iletişim ve ilişkileri düzenlemelidir,
- Şirkette çalışacak profesyonel yöneticilerin seçilme şartlarını ve sosyal haklarını düzenlenmelidir.
- Aile üyelerinin yönetici kadrolara getirilmesi halinde hangi yetkinliklere sahip olacakları düzenlenmelidir.
- Aile üyelerinin mevcut şirket dışında farklı işler ile iştigal etmelerinin / farklı şirketlere hissedar olmalarının hangi şartlara bağlı olacağı kesin sınırlar ile belirlenmelidir.
- Aile ilişkileri ve şirket ilişkilerinin sınırları tam olarak belirlenmez.
- Aile meclisi ve aile konseyinde karar alma ve gündem belirleme şartları, yetki ve sorumlulukları tam olarak belirlenmez.

- Aile varlıklarının nasıl korunacağı kurallara bağlanmalıdır.
- Hissedar olan aile üyelerinin hisse devir şartları kesin sınırlar ile belirlenmelidir.
- Aile üyelerinin şirkette çalışması halinde çalışma kuralları ve şartları belirlenmelidir.

Özetle yukarıda belirtilen aile anayasası kapsamı ile 4 ana konuda düzenleme yapıldığı görülmektedir. Bu konular aile şirketine ait genel hükümler, aile ve iş ilişkilerinin nasıl olması gerektiği, aile şirketinin idari yapısı ve aile mülkiyet haklarıdır.



Tablo – 2 : Deloitte Times Eylül Ekim 2009

2.1.6.1.2 Aile yönetim yapılarının oluşturulması

Aile yönetim yapılarının amacı olası aile içi çatışmaların engellenmesi, aile üyeleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve şirketin uzun süre var olmasına yardım edecek açık bir aile yönetim yapısının oluşturulmasıdır. Aile yönetim yapıları; aile meclisi, aile konseyidir.

Aile meclisi, aile bireyleri yer aldığı ailenin en üst karar ve paylaşım organıdır. Mecliste yer alan aile bireylerinin iş ile ilgili olması gerekmez. Aile meclisinin temel amaçları; aile fertleri arasındaki iletişimi arttırarak aile içi sorun ve çatışmalara şirket işleyişini etkileyecek düzeye gelmeden müdahale ederek gerekli önlemleri almak ve aile fertlerinin işletme ile ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirmektir.

Aile konseyi; aile üyelerinin, şirketi ve aileyi etkileyen konuların konuşulduğu, aile ve iş değerlerinin, politikalarının ve şirketlerinin geleceğe yönelik stratejisinin ve hedeflerinin belirlenebileceği, kararlarının alınabileceği, düzenli aralıklarla bir araya geldiği ortamdır. Aile konseyi Türk Ticaret Kanunu ile belirlenen yönetim kurulu, denetim kurulu gibi kurulların dışında bir yapıdır. Bu yapının aile şirketlerinde kurulması ve işletilmesi şirkete fayda sağlayacaktır. Aile Konseyine aile içinden olmayan ancak aile ve şirkete değer katabileceği düşünülen kişilerde dönemsel veya sürekli olarak katılabilir. Çok kuşaklı ve kalabalık aile şirketlerinde aile konseyinin işleyişini sağlayacak bir yürütme kuruluna da ihtiyaç duyulabilir.

Aile konseyinin temel amaçları; aile anayasasına hazırlanmasına yol göstermek, aile anayasasını uygulamaya koymak, ailenin maddi ve manevi değerlerini gelecek kuşaklara aktarmak, işletme stratejilerini gözden geçirmek, aile ve şirket arasındaki ilişkileri izlemek ve düzenlemek, gelecek kuşağa lider yetiştirmek için gerekli aksiyonları almak, ailenin kararlılığını ve katılımı teşvik etmek ederek gelişime öncü olmaktır (Atilla 2016, s.104).

2.1.6.1.3 Devir planlaması, emeklilik ve varis planlarının oluşturulması

Aile anayasasının oluşturulması, yönetici ve haleflik planlamasının ilk adımıdır. Anayasada aile bireylerinin, ailenin yatırımlarına nasıl ve ne ölçüde katkıda bulunacağı, gelecek kuşakların hangi eğitimlerden geçirileceği ve ilerleyen yıllarda aile şirketinde görev alınabilme şartları belirlenmelidir. Aile şirketinin kurucusu veya yönetici aile üyesinin yerine geçecek lider adaylarının yetiştirilmeleri için gerekli şartlar belirlenmeli ve tanımlanmalı ve bu tanımlamalara göre halef adayları belirlenmelidir.

Şirketin gelecek nesillere aktarılabilmesi ve ailenin malvarlığının korunması için gelecek nesillere devir planlarının oluşturulması ve hayata geçirilmesi sağlanmalıdır. Bu planlamanın yapılmaması halinde ise doğacak çıkar çatışmaları ve bunun sonuçlarının şirket yönetimine yansması olasıdır. Aile şirketlerinde başta kurucu aile üyesi olmak üzere yetki ve yönetim gücünü gücü elinde tutan aile üyeleri yetki devrini prestij ve güç kaybı olarak değerlendirdiklerinden yetki devrine sıcak bakmazlar. Kurucu aile üyelerinin yaşlanması ve gelecek nesillerin şirkette görev almaya başlamasıyla yetki devri kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devretme planları pek çok aile şirketinde “tabu” olarak algılanmaktadır. Kurucu ortağı gücü elden bırakma isteksizliği, çocukları arasında bir seçim yapma zorunluluğu ve nesiller arası rekabet duyguları nedeniyle devretme planı aile ilişkileri açısından da oldukça zorlayıcı bir hale gelir.

Şirket yönetiminde en uygun devir şartları;

- Kurucunun şirketi devretme isteği; Şirketin yönetimini devreden kişi, halefine danışmanlık yaparak mentor konumda kalmayı tercih edebilir veya Onursal başkan, yönetim kurulu üyesi, danışman gibi resmi bir görev alabilir.

- Yetkinlik sahibi halef; Şirketi geleceğe taşıyacak insanları aile içinden seçmek bazı tercihleri gerektirir. Sadece üst düzey yöneticileri değil daha alt kademelerde görev alacak aile üyelerinde seçimi önem arz etmektedir. Halef olarak belirlenecek kişinin tüm

yetkinliklere sahip olması beklenmese de bu yetkinliklere ulaşabilmesi için eksikliklerinin asıl tamamlanacağı ve planlamalıdır.

- Halefte sorumluluğu kabul etmek için istek; aile içinde halef adayları arasında halefiyet planlarının içinde olmak istemeyen bireyler olabilir, onları dinlemek için şimdi zaman ayrılırsa, kurucu/kuruculardan sonra gelen yöneticilerin zamanı gelince onların desteğini alma olasılığı artar.

Haleflik planlaması kurucu ortakların ve yöneticilerin, şirketin nesiller boyu devamlılığını sağlayacak bugünü geleceğe bağlayacak vizyonlarını ortaya koydukları bir belge niteliğindedir. Haleflik planlaması doğru zamanda yapılmalı, diğer aile bireyleri arasında da kabul görmeli ve yazılı olarak hazırlanmalıdır. Haleflik planı aile meclisi kararı ile alınmalı ve daha sonrasında güncellenmesi gerekirse yine aile meclisi kararı ile güncellenmelidir. Haleflik planlamasının uygulanabilir olması için diğer aile bireyleri tarafından da kabul görmüş olması oldukça önemli bir husustur. Genel kabul görmüş bir halefiyet planlaması aile içi çatışma ortamını ortadan kaldırarak şirket faaliyetlerine de olumlu olarak yansır. Halefiyet planlamasının ana amacı şirketi geleceğinin garanti altına alınarak şirketin aile kontrolünde kalmasının sağlanmasıdır. Devir planlaması yapılmayan şirketlerde ana yönetici konumundaki aile üyesinin hastalık/ölüm gibi ani iş bırakması sonucunda ortaya çıkacak aile içi çatışma ve kaos ortamı şirketin geleceği tehlikeye atacağı ve tüm aileyi etkileyeceği son derece açıktır.

2.1.6.1.4 Hissedar sözleşmesi

Aile anayasası, hissedarlar sözleşmesine ilişkin başlangıç adımı olarak değerlendirilebilir. Aile anayasası, yasal yaptırım olmadan belli kural ve kaidelere uyma iradesinin bir yansıması olarak işlev gören, aile içi olan bir kurallar dizinidir. Aile anayasası ile aile içinde kabul edilen ilkeler, hissedarlar sözleşmesi ile aile üyeleri ve şirkete aile dışından katılan/katılacak olan hissedarlar ve profesyonel yöneticilerin

uyması gereken bir düzenlemeye dönüşmektedir. Buradaki ana hedef şirketin tüzel kişiliği ile ortakların kişiliklerini hissedar ilişkilerinden izole etmektir.

Hissedarlar Sözleşmesi, şirket pay sahipleri arasında hissedar-şirket ve hissedar-hissedar ilişkilerini ve şirkette uygulanması öngörülen düzenlemeleri içermek üzere akdedilen bir sözleşme tipidir. Hissedar sözleşmesi en az iki ortak arasında düzenlenebileceği gibi tüm ortakları kapsayacak şekilde düzenlenmesi aile ilişkileri açısından daha sağlıklı sonuç verecektir. Bu sözleşme ile şirket ana sözleşmesinde düzenlemenin uygun olmadığı konu ve hususlar detaylı olarak düzenlenebilir. Bu hususlara hissedarların pay devir sınırlandırmaları, ön alım ve geri alım hakları, rekabet kısıtlamaları gibi özel konularda detaylı düzenleyici maddeler eklenebilir.

Hissedarlar sözleşmesi herhangi bir kanunda atıf yapılmamış atipik bir sözleşmedir ve yalnızca sözleşmeyi imzalayanlara karşı bir bağlayıcılığı vardır. Hissedarlar sözleşmesine atfen şirkete karşı bir hak talep edilemez. Yalnızca sözleşmeyi imzalayan hissedarlar arasında borca aykırılıktan doğan sorumluluk olarak hak talep edilebilir. Hissedarlar sözleşmesinin tarafı olan hissedarın sözleşmeye aykırı şekilde yaptığı işlemlerden dolayı yol açtığı her çeşit zarar bu sözleşmeye istinaden kendisinden talep edilebildiğinden bu sözleşmeye caydırıcı hükümler eklemek yerinde olacaktır.

Hissedarlar sözleşmelerini düzenlerken her ne kadar ana sözleşmelerde düzenlenmesi uygun olmayan konular detaylı olarak düzenlenebilse de bu düzenlenen hususlar kanunda düzenlenen hususlara uyumlu olmalıdır. Örneğin, Türk Ticaret Kanunu'nda şirket faaliyet dönemi sona erdikten sonra 3 ay içinde bir genel kurul/ortakları kurulu toplantısı yapılması gerektiği hükme bağlanmıştır. Hissedarlar sözleşmesi ile ilave toplantılar da düzenlenebilir. Bir başka örnek verilecek olursa şirket kurul toplantılarında toplantı ve karar nisap sayıları kanun ile belirlenmiştir. Hissedarlar sözleşmesinde bu konu ile ilgili bir düzenleme yapılacak ise kanunda belirtilen minimum sayının altına düşmeyecek şekilde ilave bir düzenleme yapılabilir.

Pay sahiplerinin, şirketteki paylarını hissedarlar sözleşmesi ve şirket ana sözleşmesi hükümleri çerçevesinde devredilebileceğini, buna uygun olmayan devirlerin şirket yönünden olacağı konusunda hissedarlar sözleşmesinde hisselerin devrine yönelik sınırlandırmalar ile ortaklık yapısının korunması sağlanabilse de burada Türk Ticaret Kanunu'nda düzenlenen kuralların aşıp aşılmadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Aksi takdirde hissedarlar sözleşmesinin geçerliliği tartışmaya açılmış olacaktır.

Hissedarlar sözleşmesi ile payların gruplandırılma durumuna bakılmaksızın payını devretmek isteyen bir pay sahibi öncelikle kendi grubundaki pay sahiplerine teklif götürmekle, eğer gruplandırma yok ise Şirketin diğer pay sahiplerine teklif götürmekle yükümlü olması zorunluluğu getirilebilmektedir. Böyle bir düzenleme getirilmesi halinde şirket değerinin nasıl belirleneceğine dair de düzenlemelere hissedarlar sözleşmesinde yer verilerek hakkaniyetli bir yol izlenmelidir.

Hissedarlar sözleşmesi ile pay sahiplerinin bazı faaliyetleri yasaklanabilir. Sözleşme ile düzenlenmiş olan durumların ortaya çıkması halinde diğer pay sahiplerinin düzenlemelere aykırı davranan pay sahibinin hisselerini payları oranında geri alması (alım opsiyonu) , yasaklanan faaliyette bulunan pay sahibini hisselerini satması hususu düzenlenebilmektedir.

Hissedarlar sözleşmesi ile sözleşme içinde tanımlanacak kilit durum prosedürü ile pay sahiplerinin tüm iyi niyetli çabalarına rağmen şirketin sürekliliğini etkileyecek kilit konularda anlaşamamaları nedeni ile hisselerini satma hakkı da (satım opsiyonu) düzenlenebilmektedir.

Aile şirketlerinin işgal konusu, genellikle o ailenin markası haline gelir. Hissedarlar Sözleşmesi'nde şirket içinde faaliyet gösteren aile üyeleri şirkete ait tüm ticari sırlar hakkında da bilgi sahibi olurlar. Hissedarlar sözleşmesinde rekabet yasağına ilişkin düzenlemeler yapma gerekliliği, şirkette pay sahibi olan diğer aile üyelerinin haklarını koruması ve şirketin faaliyetlerine kesintisiz devam edebilmesi için rekabete

sebebiyet verilmemesi gereklidir. Anonim şirketlerde pay sahibi olan ortak ayı zamanda yönetim kurulunda görev alıyorsa Türk Ticaret Kanunu'na göre genel kurul izni olmaksızın aynı sektörde faaliyet gösterme yasağı vardır. Limited şirketlerinde ise Türk Ticaret Kanunu'na göre ortakları sır saklama yükümlülüğü gereği şirkete zarar verecek eylemlerde bulunamazlar.

Hissedarlar sözleşmeleri, pay sahipleri arasındaki ve pay sahiplerinin şirket ile olan ilişkilerini düzenlemede isteğe bağlı düzenleme yapılabilmesi ve pay sahipleri arasında gizliliğin koruması açısından uygulamada gün geçtikçe aile şirketleri için önem kazanmaktadır.

2.1.6.1.5 Etik değerlerin oluşturulması hile ile mücadele

Etik değerlerin yazılı hale getirilmesi kurumsallaşmanın en önemli adımlarından bir tanesidir. Şirketi geneline yayılmış olan etik değerler şirketin paydaşları ile güvene dayalı ilişkiler kurabilmek için önemlidir.

Özellikle üst yönetim tarafından yapılan faaliyetlere yol gösterici olması, şirket genelinde hangi davranışların kabul edilebilir olacağının yazılı kurallara bağlanması son derece önemlidir.

Aile şirketlerinin birçoğunda kurumsallaşma olmadığından yeterli kontrol mekanizmaları da oluşturulmamakta, faaliyetler güvene dayalı olarak gösterilmektedir. Bu durum aile şirketleri hile ve suistimallere açık hale getirmektedir.

2.1.6.2 Aile işletmesinin kurumsallaşması

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iki faktörü ailenin kurumsallaşması ve işletmenin kurumsallaşması şeklinde bölümlendirilmişti. Yukarıda anlatılan hususlarda ailenin kurumsallaşması ele alınmış olup devam eden kısımlarda ise işletmenin kurumsallaşması anlatılacaktır.

2.1.6.2.1 İşletme anayasasının oluşturulması

Aile anayasasında aile- şirket ilişkileri düzenlenmekte iken işletme anayasasında yalnızca şirket işlerinin kurumsallaşmasına rehberlik etmek amacı ile hazırlanmaktadır. Bu anayasada şirketin vizyonu misyonu, iş ve göre tanımları, örgüt yapısı, işletme politikaları ve denetim politikaları gibi kurumsallaşma faaliyetlerine başlangıç adımıdır.

2.1.6.2.2 Vizyon, misyon, amaç ve hedeflerin belirlenmesi

Çok kısa tanımı ile vizyon şirketin gelecekteki hedeflerini, misyon ise şirketin kuruluş amacını belirtmektedir. Gelecekteki hedeflere varmak için bugün neyi nasıl yapıyoruz sorularının cevapları vizyon ve misyonda belirlenmiştir.

Aile şirketlerinde vizyon belirlenirken ailenin ve liderin şirketi gelecekte nerede görmek istediği hedefinden yola çıkarak kutup yıldızı gibi şirketin sonraki nesillere de yol gösterecek bir hedef belirlenmesi sonraki nesillere de gideceği hedefi göstermesi bakımından önemlidir.

Aile şirketlerinde vizyon ve misyon belirlenirken tüm aile bireylerinin ortak görüşü ile hareket edilmesi vizyon ve misyonun genel kabul görmesini sağlayacaktır. Vizyon ve misyon belirlenirken net ve açık ifadelerle sade ve mümkün olduğunda kısa olarak amaç ve hedefler belirtilmelidir.

2.1.6.2.3 İş analizleri ile iş ve görev tanımlarının hazırlanması

Aile şirketlerinde genellikle iş ve görev tanımları iç içe geçmiş vaziyettedir. Aile ilişkilerinde kaynaklı olarak her bir kişi diğerinin işi ve iş yapış şekli hakkında görüş bildirmekte bunun sonucunda çatışma ortamı doğabilmektedir. Kurumsallaşma yolunda belki de en önemli adım iş analizlerinin doğru bir şekilde yapılarak görev tanımlarının ortaya konulmasıdır. İş analizi ile o işi yapacak kişinin hangi bilgi düzeyine sahip olması gerektiği, hangi sorumlulukları üstleneceği, hangi nitelik ve yeteneklere sahip olması

gerektiği dair bilgi sağlanır. İşlerin yapılabilmesi için standartlar ve standartlara uymak için nasıl aksiyonlar alınması gerektiği belirlenir. Etkin bir performans gösterilebilmesi için bilgi, yetenek ve diğer kriterler belirlenir (Çelikten 2001, s.129).

2.1.6.2.4 İç yönetmeliklerin oluşturulması

Kurumsallaşmanın en önemli adımlarından bir tanesi işlerin standart hale getirilerek, her türlü işlemde belirli bir standardizasyona uyulmasının sağlanmasıdır. İşleri standart hale getirmek için, yönetmelik, uygulama talimatı ve işlem talimatı gibi yazılı kurallar silsilesi hazırlanmalıdır. Bir işi yerine getiren kişi isin sorumluluğunun neyi gerektirdiği işlemin hangi şart ve prosedürlere tabi olacağını bilerek işlerini yerine getirmelidir. Yasal düzenlemelere göre Yönetim kurulu işlerin prosedürlere uygunluğunu gözetlemek ile sorumludur. Yönetim kurulu bu yetkisini denetim kuruluna ciro etmiş olsa da denetim yapacak unsurlar denetim esnasında bir temel olarak bu yazılı kuralları baz alırlar (Turğay2013, s.130).

2.1.6.2.5 Yetki ve sorumluluk devri

Aile şirketlerinde kurucu ve yönetici aynı kişi veya kişilerdir. Firma kurucusu ve sahibi ile yöneticisi aynı kimlikte bütünleştii için kurucu şirket ile kendisini bütünleştirmiştir. Bu durumda yetki ve sorumlulukları devretmede sıkıntı yaşar. Şirket büyüdükçe yönetim zorlaşmakta ve profesyonel yönetici ihtiyacı artmaktadır. Ancak yeterli kontrol sistemlerini kuramayan ve yönetimin aile dışına çıkmasını istemeyen aile üyeleri sorunun kaynağı haline gelebilirler (Kurt 2009, s.62).

Aile üyelerinin şirketi kurması ve belirli bir seviyeye getirmesi vaz geçilmez lider psikolojisi oluşturarak şirket yönetimini devretmede direnç geliştirmektedir. Şirketin büyümesine paralel gerekli kontrol mekanizmalarını kurarak profesyonel yönetici desteği

almaları halinde şirketin büyümesi önündeki engellerin büyük bir kısmı kalkarak çok daha hızlı ve kontrollü olarak gelişim sağlanabilecektir.

2.1.6.2.6 Kurumsal örgüt yapısının oluşturulması

İş analizleri sonucunda oluşturulan görev tanımlarına uygun olarak bir örgüt yapısı ve organizasyon şeması oluşturulması ile bir işin kimin tarafından nasıl yapılacağı hangi sorumluluklara sahip olacağı kime hesap vereceği gibi hususlar yazılı olarak açıkça oluşturulmalıdır. Kurumsal şirketlerde her bir görevin iş tanımı bulunmaktadır. Bu iş tanımında açıkça yetki ve sorumluluklar belirtilmekte olup o görevde bulunan kişi kullanmış olduğu yetkileri sorumluluklarını da üstlenmektedir.

2.1.6.2.7 Profesyonelleşme

Profesyonel yönetim işletmelerin uzun vadede faaliyetlerine devam edebilmek için işi yerine getirebilecek yetkinlik ve eğitim seviyesine sahip kişilere yetki ve sorumluluğu devretmek olarak açıklanabilir. Özet ile işi ehline vermek olarak da açıklanabilir. Şirketin hızla büyümesi paralelinde şirketin büyümesine engel olmak istemeyen yönetici hissedarlar belirli bir noktadan sonra profesyonel yöneticiler ile çalışmak isteyebilirler.

Aile şirketleri genellikle belirli bir ürün veya hizmet üretiminde uzmanlaşmış aile işletmeleri olup ilk kuruldukları dönemde personellerini gerek ahde vefa olarak gerekse nitelikli personelin nasıl bulacaklarını tam olarak bilemediklerinden ellerinde tutarak unvan vererek büyümeyi tercih etmektedirler. Şirketin ilk kurulduğunda firmaya destek olan personeller, şirketin büyümesi ile şirkette belirli yetki ve sorumluluklara ulaşabilmekteler ancak genellikle şirketin büyümesi ve işlerin karmaşıklaşması karşısında yetersiz kalmakta ancak işleri koruma kaygısı ile nitelikli profesyonel yöneticiler alınmasına ket vurmaya çalışmaktadırlar.

Profesyonel yönetim beceri aile şirketlerine 3 şekilde kazandırılabilir

- Aile üyelerinin profesyonelleşmesi
- Şirketteki aile dışı çalışanların profesyonelleşmesi
- Şirkete dışarıdan profesyonel yönetici getirilmesi

Kurumsallaşma ile profesyonellik arasındaki farklar

Kurumsallaşma	Profesyonelleşme
İşlerin belirli kurullar dahilinde yürütülmesidir.	İşlerin ehil kişiler eliyle yapılması ile ilgilidir.
Kurumun iş akışındaki sistematik ile ilgilidir.	Sistematigi yürütecek insan kaynağı ile ilişkilidir.
Kurumdaki süreçlerin tanımlı, sistemli ve belirgin olması gerekir.	Söz konusu sistematigi yürütecek nitelikte elemanların istihdam edilmesidir.

Tablo – 3 : TUNCEL, Hatice Tomris, (2011), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma", Yeni İpek Yolu, Konya Ticaret Odası Dergisi, Yıl:24, Sayı, s.33.

2.1.6.2.8 Yönetim kurulunun oluşturulması

Yönetim kurulu bir şirketi en üst seviyedeki yönetim be temsil organıdır. Yönetim kurulu şirketin uzun vadeli hedef ve stratejilerini belirlerken aynı zamanda şirketi performansını izler ve gerekli olduğu durumlarda düzeltici aksiyonları alır. Yönetim kurulu oluşturulurken yeterli yetkinliklere sahip kişilerden oluşmasına dikkat edilmesi ise yönetim kurulu etkin bir şekilde şirket yönetimini yapamayacaktır. Yönetim kurulu oluşturulurken, çıkar çatışması olmayan, gerekli yetkinliklere sahip kişilerden oluşturulmalıdır. Şirket ile çıkar ilişkisi içinde olan çalışan, dış hizmet sağlayıcıları (avukat, muhasebeci vs.), müşteri ve tedarikçiler gibi kişilerin yönetim kurulunda yer almamasına özellikle dikkat edilmelidir (Erkan 2012, ss.108-109).

2.1.6.2.9 İç denetim faaliyetlerinin oluşturulması

Aile şirketi olsun veya olmasın bir şirket kurucusu bir kişinin yetki ve sorumluluğu devredebilmesinin n koşulu ilgili yetkini nasıl kullanıldığının kontrol edilebilir olmasıdır. Aile şirketleri genellikle sıfırdan kurulduğu için kontrol sistemlerini nasıl kuracakları konusunda eksiklikler bulunmaktadır. Yönetim yetkisini elinde bulunduran kişinin yetkiyi ve sorumluluklarını gelecek kuşaklara ve/veya profesyonellere devredebilmeleri için öncelikle kontrol sistemine güven duymaları, kendilerine bilginin doğru ve güvenilir bir şekilde aktığından emin olmaları gerekmektedir.

Denetlenebilir ortam, işlerin başındaki aile yeleri veya profesyonel yöneticilerin şahsiyetlerine güven değil; şirkette yazılı kurallar oluşturularak denetlenmesiyle oluşturulan sisteme güven anlaşılmalıdır.

Aile şirketlerinde kurumsal yönetim kurumun kültürünü, kişiliğini yansıtılmaktadır. Kurumsal yönetimin çeşitli mekanizmaları bulunmaktadır. Bunlar; risk yönetimi, iç denetim, iç kontrol sistemi, mali işler ve finansal raporlama ve bağımsız denetimdir.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE FİNANSMAN KAYNAKLARINA ERİŞİM

Aile şirketlerinin birçoğu genelde kurucu bir ortak haricinde birkaç kuşak boyunca yaşamını sürdürmesi, miras ve veraset yolu ile şirketin parçalanma sürecine girmesi ayrıca şirket işleri haricinde aile ilişkileri nedeni ile yaşanan iç çatışmalar gibi nedenlerle ayrılıklar olması şirket işleyişini olumsuz etkilemektedir. Birçok kurumsallaşamayan aile işletmesi yukarıdaki nedenler ile sıkıntı yaşamakta ve bir çok durum şirketin dağılması veya batması ile sonuçlanmaktadır. Dolayısı ile firmanın kreditor paydaşları açısından işletmenin kurumsallaşması şirketin sürdürülebilirliği ve borç verilen kaynağın sağlıklı bir şekilde kreditöre döneceğini gösteren en önemli faktörlerden bir tanesidir.

3.1 Vade yapısına göre finansman kaynakları

3.1.1 Kısa süreli finansman kaynakları

İşletmelerde kısa vadeli finansman kaynakları olarak adlandırılan kaynaklar vadeleri maksimum 1 yıl olan ve 1 içinde geri ödenmesi gereken kaynakları ifade etmektedir. Burada aile işletmelerinin faydalanabileceği kaynaklar arasında banka kredileri, satıcı kredileri, faktöring, kısa vadeli bonolar, devlete ödenmesi gereken vergiler ve harçlar, alınan avanslar, alınan depozito ve teminatlar sayılabilir. Kısa vadeli finansman kaynakları, uzun vadeli kaynaklara göre hızlı sağlanabilmektedir. Bunun yanı sıra kısa vadeli kaynakların esnek olması, sermaye yapısının dönemsel olarak değişen şirket ihtiyaçlarına uygun olarak değiştirilmesine imkân tanır.

3.1.2 Orta süreli finansman kaynakları

İşletmelerde orta vadeli olarak adlandırılan kaynaklar 1 yıldan uzun 2 yıldan kısa olan 12-24 ay vadeli finansman kaynakları kastedilmektedir. Burada vade yapısı uygun

olan banka kredileri, satıcı kredileri, özel sektör tahvilleri, işletmenin sektör türüne göre alınan avanslar, alınan depozito ve teminatlar sayılabilir.

3.1.3 Uzun vadeli finansman kaynakları

Uzun vadeli finansman kaynakları işletme tarafından 24 aydan uzun süre ile edinilebilen kaynaklardır. Burada halka arz, oto finansman ve tahvil gibi enstrümanlar değerlendirilmektedir.

Uzun vadeli kaynakların maliyetinin Kısa vadeli kaynakların maliyetine göre daha yüksek olduğu kabul edilmektedir. Fakat kısa vadeli finansman kaynaklarının geri ödeme sıklıkları ve yenileme dönemlerinde karşılaşılabilecek sıkıntılar nedeniyle işletme için uzun vadeli finansman kaynaklarına oranla risk oluşturur. İşletmenin elde ettiği nakit akımları, konjonktüre bağlı olarak kısa vadelerde borçları karşılamayacak düzeylere inebilir. Ayrıca kısa vadeli kaynakların maliyetinin düşük olarak kabul edilmekle birlikte ekonomide yaşanan değişimler nedeniyle faiz oranlarının kısa vadede bile yüksek derece farklılık göstermesi, firmaların borçlanma olanaklarında belirsizliğe ve yüksek maliyetler ile borçlanmalarına yol açabilir.

3.2 Kaynağına göre finansman türleri

3.2.1 Dış kaynaklardan finansman

Şirketler sermaye, oto finansman gibi kendi öz kaynaklarından finansman yaratabileceği gibi şirket ile bağlantılı olmayan üçüncü taraflardan borçlanarak da finansman elde edebilirler.

3.2.1.1 Satıcı kredileri

İşletmelerin en sık kullandığı ve en kolay ulaşabildiği finansman olanaklarından ilki satıcı kredileri veya diğer bir deyiş ile ticari kredilerdir. Bu krediler mal alımı karşılığı satıcının vade imkânı sağlaması ile kullanırlar. Burada sektör bazında değişmek ile genellikler 180 güne varan satıcı kredileridir. Bir firmanın satıcı kredisinden faydalanyor olması aynı zamanda peşin iskontosundan vaz geçtiği anlamına gelmektedir. Ürün ve sektöre göre mal fiyatı üzerine vade farkı da eklenebilmektedir.

Bu kredi türünde bir işletme diğer bir işletmeye kendi imkanları dahilinde vadeli ödeme imkânı sağlamaktadır. Bu kredilerden açık hesap olarak faydalanılabileceği gibi çek senet karşılığında da karşı firmaya vade imkânı sağlanabilmektedir. Vade farkı uygulanması halinde maliyet üzerine aylık olarak üstlenilen bir finansman yükü de binmektedir.

Kredi kolaylığı sunan satıcı firma tarafından satış arttırıcı bir etki gösterirken; alıcı firma açısından kolay ve esnek bir finansman imkânı sağlamaktadır. Kredi sağlayıcı kurumlardan kredi temin edebilecek kredibiliteye sahip olmayan firmalar açısından kullanılır bu tip kredilerin teminatı genellikle alıcı firmanın itibarıdır.

Özellikle yeni kurulmuş aile şirketleri satıcı kredilerinden sıklıkla faydalanmaktadır. Eğer aile şirketi bölgenin önde gelen ve tanınan ailelerinden ise aile isminin itibarı sayesinde bu satıcı kredileri ciddi anlamda şirketin finansmanına destek vermektedir.

3.2.1.2 Banka ve finansman şirketleri tarafından sunulan krediler

Banka ve finans şirketleri kredi açmadan önce belirli kriterler ile kredi verecekleri şirketleri inceleyerek kredibilitelerini ölçerler. Bu işlem ham kanuni bir zorunluluktur hem de kreditor şirketlerin kendi faaliyetlerini güvence altına almak için yaptıkları bir işlemdir. Özünde kredibilite ölçümü ile kredi verecekleri şirketin batma ihtimali ölçülmektedir.

Kredi tesis edecek şirketler ilke etapta kredi ölçümünün temeli olarak tabir edilen 5 C kuralına göre incelemelerini yaparlar bu 5 C kuralı; Karakter (Charecter), Kapasite (Capasity), Kapital (Capital), Teminatlar (Collateral) ve Koşullar (Conditions)'dır. Burada aile şirketleri için değerlendirilecek olursa ailenin karakter ve kapasitesi kredi vermek için uygun olup olmadığı değerlendirilmektedir. Kapital şirketin kendi işi ile ilgili olarak ortaya koymuş olduğu sermayesidir. Sermayenin yetersiz olduğu durumlarda ilave teminatlar alınarak kredi açılması mümkün olabilmektedir. Koşullar ise şirketin içinde bulunduğu ve ülkeni genel olarak içinde bulunduğu konjonktürel ortamı ifade etmektedir.

Banka ve finans şirketleri tarafından sunulan krediler pek çok alt türde incelenebilmektedir. Vadelerine göre kısa, orta, uzun vadeli; teminatına göre teminatl ve teminatsız, niteliğine göre nakdi veya gayri nakdi; amacına göre işletme veya yatırım kredileri gibi alt başlıklarda incelenen bilmektedir.

Nakdi krediler; bankalar tarafından şirketlere belirli vadeleri ile açılan süresi sonunda veya belirli dönemlerde faiz ve/veya faiz ile anapara ödemesi yapılarak kapatılan borç işlemleridir. Ülkemizde kanuni düzenlemelere göre kredi işlemi yapma yetkisi kanun ile belirli şartları sağlayarak kurulmuş banka ve finansman şirketlerine verilmiştir. Bu şirketler kredi işlemine başlamadan önce kredi verecekleri şirketlerin kredibilite ölçüm işlemlerini tamamlayarak belirli bir limit tahsis etmelidirler. Nakit krediler cari hesap kapsamında açılmış ile limit dahilinde çekim yatırım işlemleri yapılarak paranın kullanıldığı gün kadar dönemler sonunda faiz ödemesi yapılmaktadır. Bankacılıkta geniş bir uygulama alanı olan cari hesap kredileri, bir kredi olmaktan öte bankacılık tekniğini ilgilendiren hesaplaşma şeklidir. Diğer kredi türleri açılmış bir cari hesaba aktararak buradan kullanılabilir. Kısacası cari hesap, sürekli işleyen formal, kısa süreli bir kredi olup işletme sermayesi ve işletmenin rutin masraflarına yönelik finansman amacı ile kullanılan kısa vadeli bir kredi türüdür. Borçlu cari hesap şeklinde çalışan Belirlenen vade ve limit içinde kalınmak şartıyla firmanın, imza ve/veya nakit karşılığında, istenen zaman

ve miktarda para çekmesine, istendiği zaman ise krediyi kısmen veya tamamen kapatmasına olanak veren avans niteliğindeki kredi türü de cari hesap kredileri olarak nitelendirilmektedir.

Spot krediler; belirli bir vade ile bankaların kendilerine tanımlamış oldukları limitler dahilinde alınan vadesi sonunda anapara ve faiz tutarı ile ödenerek kapatılan kredileri ifade etmektedir. Ağırlıklı olarak 180 güne kadar bankalar tarafından kullandırılan spot krediler ekonomik konjonktürün müsaade ettiği durumlarda maksimum 365 güne kadar kullandırılabilir. Dövizli kredilerde ise 18 ayı bulan vadelere ulaşılabilir. Bankalar gelecek dönemde faizlerin sabit kalacağı veya düşeceğini ön gördüğü durumlarda vadeyi açarak spot kredi vadelerini uzatmaktadır.

İskonto ve iştirak kredileri; ticari işlemlerden doğmuş senetlerin vadesinden önce nakde çevrilmesini sağlayan bir kredi türüdür. Burada vadeye bağlanmış bir senet iskonto ettirilerek vadesinden önce alacağı kavuşmak söz konusudur. İskonto işlemi halk arasında senet kırdırılması olarak bilinmekte, bankalarca vadesi gelmemiş poliçe, bono gibi kıymetli evrakların temlik cirosu ile devredilmesi ile vadesine kadar olan faiz ve komisyonların düşülmesinden sonra kalan tutarın müşteriye peşin olarak ödenmesidir.

Prefinansman kredileri; şirketler tarafından yurt dışındaki alıcı veya uluslararası piyasalardan sağlanarak ihracat faaliyetleriyle ilgili mal alımında kullanılmak üzere, Türkiye'deki bankalar aracılığıyla yurda getirilerek alışı yapılmak suretiyle kullandırılır. Döviz olarak kullandırılmayan bu kredilerin anapara, faiz vb. giderleri, ihracat bedelleri, ihracat sayılan satış ve teslimler ile döviz kazandırıcı faaliyetlerden sağlanan bedellerle ödenmek zorundadır. Söz konusu kredi kullanımına ticari bankalarca garanti verilerek ya da verilmeden aracılık edilir. Prefinansman kredileri, İhracatı önceden finanse etme olanağı, döviz girdisine oranla maliyet avantajı, TL kredilerine göre maliyet avantajı, İhraç bedellerinin tahsil edilmesiyle kapatılabilmesi gibi firmalara avantajları bulunmaktadır.

Döviz Kredileri ve Döviz Endeksli Krediler; Döviz kazandırıcı şirketlere verilmesi açısından ihracat kredisine benzemektedir. İhracat kredileriyle en önemli farkı ihracat kredileri TL olarak açılırken, döviz kredisinin döviz ve TL olarak kullanılabilmesidir. Döviz kredisi, ihracatçı firmalara kullanılır, kredi anaparası ile faizlerinin dövizle ödenmesi gerekir. Döviz Endeksli Krediler, döviz cinsine endekslenen ve bu limitle sınırlı olarak borçlanma tarihindeki döviz alış kur ile güncel kurlarla ilişkili olarak TL olarak ödenen, geri ödemesi ve faizi endekslenen döviz cinsi ve tutarına göre hesaplanarak kur farkı ile TL olarak tahsil edilen kredilerdir. Döviz endeksli kredilerde döviz kredilerinden farklı olarak ihracat taahhüdü söz konusu değildir. Ancak belirli kısıtlamalara tabidir.

Eximbank Kredileri; Türkiye İhracat Kredis Bankası A.Ş. (Eximbank) tarafından İhracatın geliştirilmesi ve ihracatçıya daha düşük maliyetli fon kaynağı sağlanması amacıyla kredi paketleri bankalar aracılığı ile ihracatçılara, ihracat taahhüdü karşılığında kullanılır. Eximbank kredileri vergi ve fondan muaf oldukları için ihracatçılara düşük maliyetli fon imkânı sağlar. Bu nedenle diğer ihracat kredilerine oranla faiz avantajı vardır.

3.2.2 Özkaynaklardan yaratılan finansman

3.2.2.1 Halka arz yönetimi

Halka arz, geniş bir kavram olup sadece payların değil, tüm sermaye piyasası araçlarının (tahvil, varant, kira sertifikası vs..) satın alınması için yapılan genel bir çağrı ve bu çağrı devamında gerçekleştirilen satışı ifade eder. Payları halka arz edilmiş olan veya halka arz edilmiş sayılan anonim şirketler (ortak sayısı 500'ün üzerinde olan ortaklıklar), halka açık ortaklık olarak tanımlanır. Halka açık anonim ortaklık olmanın en önemli sonucu Sermaye Piyasası Kanunu'na tabiiyet olmaktır. Halka açık anonim

ortaklıklar, Sermaye Piyasası Mevzuatına ve Kurul kararlarına uymakla yükümlü hale gelirler. Halka açılma, bir anonim şirketin kaynak ihtiyacını karşılamada başvurduğu bir “Doğrudan Finansman” yöntemidir. Şirketlerin paylarını halka arz etme şekli, farklı koşullara bağlı olarak değişebilmektedir. Şirketler, mevcut paylarının bir kısmını ortak satışı şeklinde halka arz edebildiği gibi sermaye artırımını yoluna giderek mevcut ortakların yeni pay alma haklarını kısıtlamak suretiyle de halka arzı tercih edebilir veya her iki yöntemi birlikte uygulayabilir. Eğer halka arz, bir anonim şirket tarafından ilk defa yapılırsa, bu “Halka Açılma” olarak ifade edilmektedir. Paylarını önceden halka arz etmiş ortaklıkların, paylarını tekrar halka arz etmelerine “İkincil Halka Arz” denilmektedir.

Şirketler açısından halka açılmanın başlıca avantajlarının en önemlisi yeni finansman kaynağı sağlanmasıdır. Diğer finansman yöntemlerine göre daha düşük maliyetli ve uzun vadeli bir kaynak elde edilmesi şirketler paylarını primli fiyatla halka arz etmeleri ile mümkündür. Halka arz borçlanma yoluyla elde edilen kaynaklarda olduğu gibi şirketin belirli bir vadede faiz ve anapara ödemesini gerektirmeden nominal değerinin üzerinde pay satışı sonucu emisyon primi elde edilerek firmalara kaynak yaratmaktadır. Şirketler, halka açıldıktan ve payları Borsa İstanbul AŞ’de (Borsa) işlem görmeye başladıktan sonra da kredi kullanabilme, borç senedi ihraç edebilme imkanlarından yararlanmak suretiyle finansman ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir.

Halka arzın diğer bir avantajı; firma ortaklarına halka arz sonrasında halka arz edilen payların organize bir piyasada istenilen zamanda, piyasa arz ve talebine göre oluşan fiyatlardan alım ve satımına imkân sunulması olarak likidite imkânı sağlamaktadır.

Halka arzın şirketler açısından sağladığı diğer bir fayda; şirketler halka arz sırasında izahname yayınlamak ve reklamlarla kendi tanıtımlarını yapmaktadırlar. Bu bilgi dağıtımını şirketlerin ve ürünlerinin hem yurtiçinde hem de yurtdışında tanınmalarına yardımcı olmaktadır. Yaygın tanınmanın sağladığı avantaj çerçevesinde gerek yurtiçi ve gerekse yurtdışında yerleşik bulunan ve aynı sektörde faaliyet gösteren şirketlerle iş

birliğine gidebilme, konsorsiyum oluşturma ve benzer konularda çalışmalar yapılabilmesi imkânı doğabilmektedir.

Halka arz şirketlere Kurumsallaşma konusunda ciddi bir yol katettirmektedir. Ülkemizde faaliyette bulunan şirketlerin birçoğunun ortak özelliği aile şirketi olmalarıdır. Bu durum genellikle şirketin ömrünün kurucusu olan ya da yönetimde söz sahibi olan aile bireylerinin ömürleri ile sınırlı olmasını beraberinde getirebilmektedir. Halka arz; şirketlere şeffaf olma, kamuyu doğru ve zamanında bilgilendirme, bağımsız dış denetim yaptırma, uluslararası muhasebe standartlarını uygulama sorumlulukları yüklediği için söz konusu şirketler tüketiciler, yatırımcılar ve kreditorler gözünde prestij ve güven kazanırlar. Bu çerçevede halka açılan ve payları Borsa’da işlem gören şirketler, sermaye piyasası mevzuatı, uluslararası piyasalarla etkileşim, yabancı yatırımlar ve bilinçlenen yatırımcı etkileriyle birlikte kurumsal yönetim süreçlerini hızlandırmakta ve profesyonel yönetim tekniklerine daha kısa sürede kavuşabilmektedirler.

Şirketler açısından halka arzın diğer sağlayacağı faydalar, paylarını halka arz ettikten sonra ortaya çıkan kaynak gereksinimlerini mevcut ortaklarının yeni pay alma haklarını kısmen veya tamamen kısıtlamak suretiyle gerçekleştirecekleri “İkincil Halka Arz” yoluyla karşılayabilecekleri gibi yapacakları sermaye artırımını ile de karşılayabileceklerdir. Kayıtlı sermaye sisteminden yararlanılarak daha kolay ve düşük maliyetli sermaye artırımını imkânı elde edilir. Tahvil ve bono gibi borçlanma araçları ihraçlarında halka açık şirketler açısından daha yüksek özkaynak hesaplaması yapılmasına olanak verir.

Aile şirketlerinde halka arz genelde kurucu ortağın güç kaybına uğrayacağı endişeleri ile sekteye uğramaktadır. Ancak genel olarak firmalar halka arz ile ilgili olarak; yeni bir otoritenin (Kurul) denetimi ve gözetimi altına girilmesi, Halka arz edilen paylara yeterli talep olmaması durumunun yaratacağı itibar kaybı korkusu, Şirket payları için Borsa’da oluşacak fiyatın gerçekçi olmayabileceği düşüncesi, Halka arzdan sonra olması

beklenen şeffaf yönetim gerekliliğinin yöneticilerde endişe uyandırması, Halka açılmanın maliyetleri artırabileceği düşüncesi ile çeşitli endişeler duymaktadırlar.

Halka arz ile halka açık şirketler çeşitli yükümlülükler altına girmektedirler. Bu yükümlülükler;

Kamuyu aydınlatma yükümlülüğü; burada amaçlanan husus yatırımcıların doğru zamanda tam ve eksiksiz bilgilendirilerek sermaye piyasasının güvenilir, şeffaf, etkin ve rekabetçi bir şekilde işleyişini sağlamak maksadıyla sermaye piyasası araçlarının fiyatını veya yatırımcıların yatırım kararlarını etkileyebilecek bilgi, olay ve gelişmelerin kamuya açıklanmasının temin edilmesidir. Borsa’da işlem gören sermaye piyasası araçlarının değerini ve yatırımcıların yatırım kararlarını etkileyebilecek veya haklarını kullanmalarına yönelik önemli olay ve gelişmelerde kamuya açıklanacak özel durumlar ile bunların açıklanma esasları Kurul’un tebliğleri ile belirlenmiştir. İçsel bilgi, sermaye piyasası araçlarının değerini, fiyatını veya yatırımcıların yatırım kararlarını etkileyebilecek henüz kamuya açıklanmamış bilgi, olay ve gelişmelerdir. Sürekli bilgi ise içsel bilgi tanımı dışında kalan tüm bilgi, olay ve gelişmeleri ifade eder.

Finansal Tablo ve Raporların Düzenlenmesi ve Kamuya Duyurulması Payları Borsa’da işlem gören şirketler, Kamu Gözetimi Kurumu (KGK) tarafından yayınlanan Türkiye Muhasebe Standartları/Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TMS/IFRS) ile finansal tablolarının hazırlar ve bu düzenlemelerde yer verilen ek ve yorumları esas alırlar. Kurul’un muhasebe düzenlemeleri uyarınca veya TMS/IFRS’ye göre hazırladıkları yıllık ve ara dönem finansal tablolarını Kurul tarafından belirlenen süreler içerisinde Kamuyu Aydınlatma Platformu’nda ve ortaklıkların kendi internet sitelerinde de yayımlanması zorunludur.

Bağımsız Denetim Yükümlülüğü; Payları Borsa’da işlem gören şirketler, yıllık finansal tablolarına sürekli, altı aylık ara dönem finansal tablolarına ise sınırlı bağımsız denetim yaptırmak zorundadırlar. Bağımsız denetim raporu finansal tablolarla birlikte

kamuoyuna açıklanır. Yıllık ve ara dönem yönetim kurulu faaliyet raporlarının da bağımsız denetimden geçirilmesi gerekmektedir. Yıllık ve ara dönem yönetim kurulu faaliyet raporunun bağımsız denetimi, faaliyet raporlarında yer alan finansal bilgilerin, denetlenen finansal tablolar ile tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığını kapsamaktadır.

İlişkili Taraf İşlemlerini Değerleme Yükümlülüğü Payları borsada işlem gören şirketler ile ilişkili tarafları arasındaki varlık ve yükümlülük transferleri işlemlerinde Kurulun Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirtilen oranların aşılmasının öngörülmesi durumunda, işlem öncesinde, Kurulca esasları belirlenen kuruluşlara işlemin değerlemesinin yaptırılması zorunludur.

Kurumsal Yönetime İlişkin Yükümlülük Payları Borsa'da işlem gören şirketler tarafından, Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (URF) ve Kurumsal Yönetim Bilgi Formunun (KYBF) hazırlanması gereklidir. Şirketler tarafından doldurulan bu formlar, kurumsal yönetim uygulamalarının yıl sonundaki durumunu, yıllar bazında ve şirketler arasında karşılaştırılabilir olarak göstermesi amaçlandığından belli bir şablonda hazırlanmıştır.

3.2.2.2 Otofinsman

Şirketler dönem sonlarında vergileri ödedikten sonra ortaya çıkan karı ortaklarına öder veya yatırıma çevirir bunun sonucunda kaynaklar dışarı aktarıldığından öz kaynakları güçlendirmek zorlaşır. Özellikle enflasyonun yüksek olduğu dönemlerde bu durum özkaynakların erimesine yol açabilir. İşletmeler sermaye artışı veya halka arz gibi yöntemlerle öz kaynaklarını artıracabilecekleri gibi dönem içinde elde etmiş oldukları karları şirket bünyesinde bırakarak da özkaynaklarını güçlendirebilirler. Elde edilen karın tümünün ya da bir kısmının ortaklara dağıtılmayarak işletme bünyesinde bırakılması da özkaynaklarını arttıran önemli bir finansman aracıdır. Dağıtılmayan karların firma

bünyesinde bırakılarak ek finansman yaratılmasına oto finansman denilmektedir. Dağıtılmayan karlar haricinde işletme çeşitli yedekler ve fonlarda ayırmaktadır.

Yedekler; ani fiyat dalgalanmaları, ekonomik kriz dönemlerine girilmesi ve işletmenin kaynak bulma risklerine karşı kâr payının bir kısmının ihtiyaten işletmede tutulması anlamına gelmektedir. Yedekler yasal yedekler ve ihtiyari yedekler olarak 2 kısımda incelenebilir. Yasal yedekler şirketlerin Türk Ticaret Kanunu'na göre ayırmak zorunda oldukları yedeklerdir. Türk Ticaret kanunu 416. Madde gereğince her yıl elde edilen net kardan, sermayenin %20'sine gelinceye kadar %5 oranında yasal yedek ayrılması zorunludur. Diğer tarafta ihtiyari yedek akçeler gelişme ve genişleme amacı için ayrılan yedeklerdir. Kar ve yedekler şirketlerde en önemli iç finansman kaynaklarıdır. Yedek akçelerin ayrılma nedenleri; işletmenin devamlılığını ve gelimini sağlamak, yükümlülükleri zamanında yerine getirmek, kar dağıtımında istikrar sağlanması, otofinansman, gelecekte karşılaşılabilecek olası zararları karşılamak, artan iş kapasitesi nedeni ile artan işletme sermayesi ihtiyacını karşılamak, kredi yükümlülüklerini yerine getirmek gibi amaçlar ile ayrılabilir.

Karşılıklar ise oluşması muhtemel kayıpları/giderleri karşılamak amacı ile ayrılan fonlardır. Karşılıkların en önemli bölümü amortismanlardır. Diğer karşılık kalemleri ise stok değer kaybı karşılığı ve şüpheli alacaklar karşılıklarıdır.

Oto finansmanın amaçları; İşletmenin önümüzdeki dönemde planladığı yatırım planlarının finansmanını sağlamak, Varlıkları değer düşüşleri karşılamak, Olası zararların giderilmesi için kullanmak, Kar dağıtımında yıllar itibari ile bir düzen sağlamak olarak özetlenebilir

4. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN FİNANSMAN KAYNAKLARINA ERİŞİMDE SAĞLADIĞI FAYDALAR

4.1 Finansal yönetim nedir

Finans, şirketlerin faydalanabileceği fon, kaynak ya da sermaye anlamına gelir. Finansman, gereksinim duyulan fonların sağlanmasını ifade eder. Finansal yönetim ise, gereksinim duyulan fonların sağlanması ve sağlanan fonların kullanımını da kapsamaktadır. Fonksiyon itibarıyla finansal yönetim ana hatları ile şirketlerdeki yatırım, finansman ve kâr payı dağıtımıyla ilgili tüm çalışmaları ve bağlı stratejik planlamaları kapsamaktadır. Finansal yönetimle şu sorulara cevap aramaktadır; Ne tür varlıklar alınacaktır? (Yatırım Kararları), Gerekli kaynaklar nereden sağlanacaktır? (Finansman Kararları), Faaliyet sonucu oluşan kârlar nasıl dağıtılacaktır? (Dividant Kararları)

Yatırım, bir şirketin inovasyon, yenileme, kapasite geliştirme veya yeni ürün üretimi gibi nedenlerle yapılan makine ekipman, fabrika gibi duran varlık yatırım kararlarını almasını içermektedir. Finansman, yatırım ve işletme sermayesi için gereksinim duyulan fonların nereden, nasıl ve hangi sürede temin edileceğiyle ilgili çalışmaları yapar iken; kâr payı dağıtımı ise elde edilen karın şirket bünyesinde kalması – otof finansmanı ya da ortaklar arasındaki paylaşımı ile ilgili kararları kapsamaktadır. Bünyesinde iyi finansman yönetimini hedefleyen aile şirketlerinde; Finansal Analiz, Finansal Planlama, Nakit Akışı Yönetimi, Duran Varlık Yönetimi ve Finansal Risk Yönetimi etkin bir şekilde yapılabilmesi ve ayrıca finansman kararları bu çalışmalar doğrultusunda oluşturulabilmelidir. Bu çalışmalar ülkenin içinde bulunduğu konjonktüre ilişkin gelişmelerle de bütünleştirilerek ön görüler oluşturulabilmelidir. Şirketlerin ticari faaliyet konularına göre farklı öncelikler olsa da finansal yönetim çalışmalarının ana amaçları; kar maksimizasyonu, Nakit akış yaratan gelir maksimizasyonu, Maliyet kontrolü, Pazar payının gelişimi, sürdürülebilir büyüme sağlanması konularına çözüm

retmeyi hedeflemektedir. Etkin bir finansal yönetime sahip olmayan aile Şirketleri içinde bulundukları koŐul ve kapasiteleri kullanma açısından eksiklik yaŐamaktadırlar. Etkin bir finansal yönetime geçiş aile Şirketlerinde etkinlik ve verimlilik artıŐını beraberinde getirmektedir.

Aile Şirketleri ve aile Şirketi olmayan işletmeler açısından finansman konusundaki davranıŐlarında birçok farklılıklar olduğu göze çarpmaktadır. Aile Şirketlerinin genelde içinde bulundukları sektör uzmanlığına sahip olup finansal konularda farklı finansal teknikler konusunda detay bilgisinin olmadığı ve teknik açıdan düşük seviyede kaldığı görülmektedir. Aile Şirketlerinde aile üyelerinin kendi mali kaynakları ile Şirket kaynakları arasında daha rahat hareket edebildikleri, bir yandan kendi kaynaklarını Şirket faaliyetlerine daha kolay yönlendirirken, öte yandan Şirket fonlarını veya krlarını, bir yönetim kararı aramaksızın, rahatlıkla ve serbest zaman dilimlerinde kendi kullanımlarına aktarabilme eğilimleri vardır. Bununla beraber aile dışı Őirketlerden farklı olarak aile Şirketlerinde “Ticari Bankalar”, olağan bir aile-finans kaynağı olarak görülmektedirler. Aile Şirketlerinde rastlanan bir diğer husus, sermayeyi güçlendirmek için dışarıdan sermaye desteği almak ve finansal ortaklıklarla g birliğinden destek almak gibi konularda, diğer Şirketlere kıyasla Şirketi aile malı olarak gördüklerinden genelde daha isteksiz davranmaktadırlar. Aile Şirketlerinin büyük bir bölümünde, finans birimi olmadığı muhasebe çalıŐmalarıyla yetinildiği, finans yöneticisinin istihdam edilmediği ve bu görevin ağırlıklı olarak ortaklar tarafından yürütülmesinin tercih edildiği görülmektedir. Yapılan araŐtırmalarda Avrupa Birliği ‘nde aile Şirketlerinde finansal konularda profesyonel yöneticilere yetki ve sorumluluk verme konusunda Türkiye’deki iŐletmelere göre çok daha ileri de oldukları görülmektedir.

4.2 Finansman sağlayıcıları açısından aile şirketleri

Yerli olsun yabancı olsun banka, leasing, faktöring ve diğer finansman sağlayıcı kurumların aile şirketlerinde zorunlu olarak görmek istedikleri belirli ilkeler bulunmaktadır. Finansman sağlayıcı kurumların bu beklentilerinin aile şirketleri tarafından anlaşılması ve buna uygun olarak aksiyonlar alınması finans kurumları ile aile şirketlerinin ilişkilerinin düzenlenmesi açısından önemlidir. Şirket ve ortakları adına iflas erteleme, yasal takip veya karşılıksız çek gibi istihbarat çalışmalarında herhangi bir olumsuz durum ile karşılaşılma olmaması önemlidir. Şirket ve yöneticilerinin güvenilir, itibarı yüksek etik ilkelere uygun davranması, şirket tarafından talep edilen finansmanın şirket ihtiyaçları ile uyum içinde olması, firma mali verilerinin gerçeğe uygun şekilde şeffaf ve güvenilir olarak hazırlanması, şirket ve mali verilere ait yöneltilecek sorulara doğru, zamanında ve eksiksiz cevap verilmesi, dürdürülebilir ve sağlıklı bir büyüme ortamının sağlanması, sağlıklı ve doğru bir finansal yapıyı önemseyen kurumsallaşmış ve profesyonel yönetim, doğru ve düzgün olarak finansal ihtiyaçları analiz edebilecek nitelikte uzman bir finans yönetimi, sağlıklı veri ve raporlama sistemlerinin tesis edilmiş olması finans sağlayıcı kurumların temel beklentileri arasındadır. Finansman kurumları verdikleri krediyi geri ödeme kaynağının firma sahiplerince iyi anlaşılmasını ve planlamasını beklemektedirler. Finansman sağlayıcı kurumlar verdikleri fonların kime verildiğini fonların nereye kullanılacağını, kullanılacak fon ile hangi değerin yaratılacağını, yönetim sürdürülebilirlik açısından kısa ve uzun vadede ne gibi riskler taşımakta, firmanın paylaşmış olduğu mali veriler sağlıklı ve doğru olması, risklerin meydana gelmesi halinde destekleyici teminatlar neler olacak ve yaratılan bu değer ile kredinin geri dönüşünün sağlanıp sağlanamayacağını bilmek isterler. Finansman sağlayıcı firmalar farklı koşullar ve konjonktür değişse bile nakit akışı ve karlılık üretebilecek firmalar ile iş birliği içinde olan, finansman sağlayıcı kurumu da iş ortağı olarak görerek birlikte kazanmayı amaç edinerek kurumada verim sağlayabilen şirketlerle

çalışmak hedeflemektedir. Aile şirketlerinin finansman sağlayıcı kurumlar ile yaptıkları çalışmalarda ürün kullanım çeşitliliğini, kaynak kullanım, ürün yönlendirme ayrıca verimli ve karşılıklı değer yaratacak bir şekilde ilişkinin yönetilebilmesi becerisini anlatılmak istenmektedir.

Finansman sağlayıcı kurumlar açısından şirketlerin geçmiş performansları önemlidir ancak tek başına geçmiş geleceğin teminatı olmadığından ve sağlanan fonlar gelecekte firmalar tarafından geri ödeneceğinden sağlık ve gerçekçi bir gelecek planlaması önem arz etmektedir. Ülkemizde genel olarak aile şirketleri, ailenin mirasını temsil ettiğinden geçmiş ailevi ve ticari başarıların bugünkü değerlendirmelerde göz önünde bulundurulması beklentisi içinde bulunmaktadır. Oysaki geçmiş güzel bir temel oluştursa bile bugünün koşullarına ayak uyduramayan kendisine günümüz koşullarına uygun plan, program ve stratejik hedef belirleyemeyen firma önce rekabet güçlerini kaybedecekler zamanla yok olacaklardır.

4.3 Finansman sağlayıcı kuruluşlar arasında bankalarda kredi kararı verilirken göz önünde bulundurulan hususlar

Şirketlerin işletme sermayesi veya yatırım amaçlı finansman sağlayabileceği kurumların başında bankalar gelmektedir. Bankaların ana amacı tasarruf sahiplerinin mevduatlarını korumak amacıyla olduklarından kredilerin geri ödenmemesinden kaynaklanacak riski elde edecekleri getiriyle dengelemek zorundadırlar. Bankalar rekabetçi bir piyasada kullanılabileceği en yüksek faiz oranından kredi verirse karı da o kadar yüksek olacaktır. Ancak normalin üzerinde faiz oranı olan kredi ve yatırımlar geri ödenmeme olasılığı daha yüksek olduğundan daha yüksek risk taşırlar. Bu sebeple sigortacılık sektöründen sonra gelen ikinci en riskli sektör bankacılık sektörüdür. Bankacılık sektörü, işin gereği olarak kredi ilişkisinde risk unsuru hiçbir zaman göz ardı

edemez ve bankacılık sektörünün özünde bir risk yönetim sanatı olduğu göz ardı edilemez (Usta,2000,4).

Sürdürülebilir bankacılığın temel taşı; kredi riskinin tanınması, ölçülmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesi ve iyi uygulama esasları göz önüne alınarak yazılı prosedürlerin oluşturulması ve bunların uygulanmasıdır. Kredi politikası, bankanın yönetim ilkeleri ile kredilere ilişkin prosedürlerin birleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Banka kredilerinin kalitesi, o bankanın kredi politikalarının ne kadar başarılı uygulandığının yansımasıdır (Şakar, 2006,6).

Bir şirket tarafından kredi başvurusu yapıldığında, bankanın mali analiz uzmanları tarafından bir mali analiz raporu hazırlanmaktadır. Mali analiz raporunda kredi talebinde bulunan firmanın gelirini ve harcamalarını genel kabul gören finansal oranlarla ayrıntılı olarak analiz etmektedir. Yaygın şekilde finansal oranlarla istatistiksel analizler kullanılmakla beraber, bankaların kredi değerlendirme politikaları gereği bankalar kendilerine özgü modellemeler ve kriterler yardımıyla kredi değerlendirme işlevini gerçekleştirdikleri de bilinmektedir.

Kredi değerlendirmeleri yapılırken mali yapı, yönetsel yapı, sektör durumu ve firma istihbaratı ana değerlendirme kriterlerini oluşturmaktadır. Bu kriterlerin altında bire çok alt başlıkta mali analiz raporları oluşturulmaktadır.

Mali Yapı Kriteri: mali yapı firmanın sayısal bir fotoğrafı olarak nitelendirilebilir. Firmanın bilanço ve gelir tabloları genel kabul görmüş finansal oranlar ile (mali yapı içerisinde öz sermaye, likidite oranı, cari oran, kısa vadeli borç/toplam borç oranı ve kısa vadeli borç/toplam borç oranı gibi) oranlar ile değerlendirilmektedir. Bu aşamada bankalar kredi politikaları gereği bilanço makyajlarına karşı aktarma arındırma yaparak mali tabloları gerçeğe en uygun hale getirerek inceleme yapmaktadırlar. Burada her ne kadar finansal oranların genel kabul görmüş belirli değerleri var ise de bankalar kendi kredi prosedürleri gereği kendilerine uygun belirli kriterler belirleyebilmektedirler.

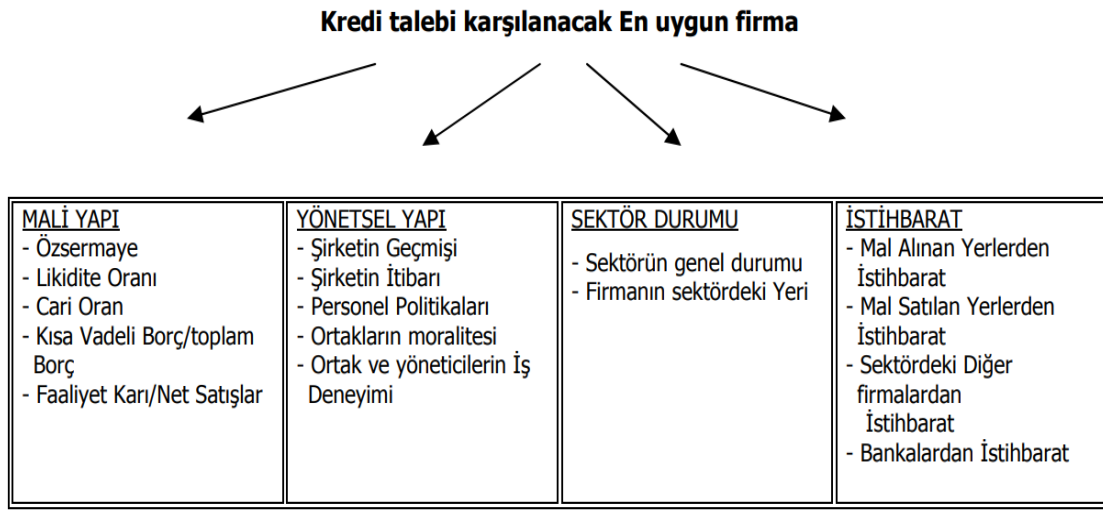
Burada mali tabloların gerçeği yansıtıp yansıtmadığı hususu önem arz etmektedir. Özellikle aile şirketleri gibi yapılarda profesyonel yöneticilere yer verilmemesi daha düşük tecrübeye sahip kişilerce hazırlanmış mali tablolar ile gerçek durum arasındaki sapma oranı da fazla olmaktadır. Bu gibi durumlarda şirket dışından bir göz olan bağımsız denetimden geçmiş mali tablolar daha güvenilir bilgi kaynakları olarak görülmektedir.

Yönetmel Yapı Kriteri: Bankalar şirketlere ait kredi kararı alırken firmaların yönetmel yapısını, ortakların ve şirketin piyasada istihbaratlarını değerlendirmektedirler. Şirketin geçmişi, itibarı, personel politikaları, ortaklarının moralitesi, ortak ve yöneticilerinin iş deneyimi gibi özellikleri dikkate alırlar. Ayrıca şirketin sürdürülebilirliği açısından özellikle aile şirketlerinde kurucu ortak dışında bu ortağın vefat etmesi vb. gibi durumlarda işin sorumluluğunu üstlenebilecek aile üyesinin bulunup bulunmadığı kredi kararını etkileyen bir husustur.

Sektör Durumu Kriteri: kredi taleplerinin değerlendirilmesinde, firmanın sektörü önemli bir yer tutmaktadır. Kredilendirme sürecinde bankaların dikkate aldıkları husus sektörün genel durumu, firmanın sektör içindeki yeridir. Burada bankaların sektör genelindeki beklentiler önem arz etmektedir. Bankalar belirli sektörlerle girmekten imtina edebilir veya riskli buldukları sektörlerdeki kredi portföylerini azaltma yolunu seçebilirler tüm bu hususlar bankaların kredi politikaları ile ilişkilidir. Bir bankanın girdiği ve kredi portföyünü arttırdığı bir sektöre diğer bir banka girmek istemeyebilmektedir.

İstihbarat Kriteri: Bankalar için kredilendirme sürecinde, banka dışı yerlerden sağlanan istihbaratın önemi büyüktür. Bir şirketin veya şirket ortağının piyasadaki itibarı sonuçta işini etkileyecek bir noktada sora banka kredisinin geri dönüşüne etkisi bulunacaktır. İstihbarat, mevcut müşteriler, iş ilişkisi bulunulan diğer kişiler, mal varlığı, ticari ahlâk, alışkanlıklarını gerçeğe uygun bir şekilde tespit ederek piyasayı tanımak ve muhtemel riskleri ortadan kaldırmak için bilgi toplama faaliyetidir. İstihbarat bankacılıkta

müşterilerin krediyi istendiği anda veya vadede geri ödeme yeteneği olup olmadığını araştırmaya yönelmiş önemli bir faaliyet türüdür. Bir bankanın risklerini yönetebilmesi büyük ölçüde kredilerine, kredilerin akıbeti ise istihbarat faaliyetine dayandığından bankalar kredilendirme sürecinde istihbarata ayrı bir önem vermektedirler. İstihbarat Findeks, Kredi Kayıt Bürosu, TCMB memzuç kayıtları gibi farklı kaynaklardan yapılabileceği gibi mal alınan yerlerden, mal satılan yerlerden, sektör içindeki diğer firma ve bankalardan da yapılabilmektedir.

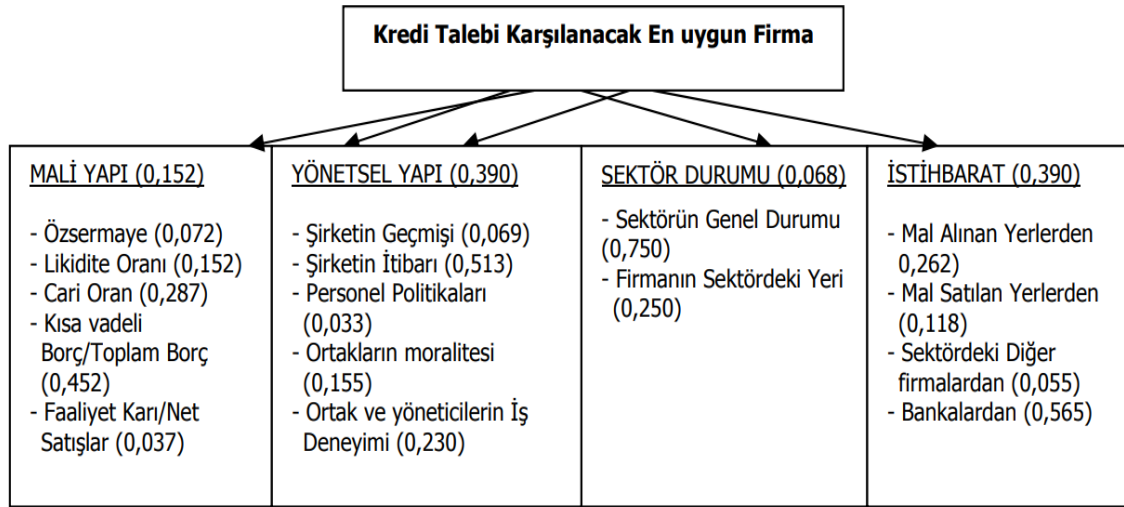


Şekil-1: Yrd. Doç. Dr. Nuray GİRGINER Ticari Kredi Taleplerinin Değerlendirmesine Çok Kriterli Yaklaşım: Özel ve Devlet Bankası Karşılaştırması Yıl 2008, Sayı: 37, 132 - 142, 01.01.2008 Muhasebe ve finansman dergisi

Yukarıdaki tablolarda bankaların şirketleri kredilerine yönelik olarak değerlendirme yaparken hangi hususları dikkate aldığı konusuna vurgu yapılmıştır. Mali yapı başlığı altında genellikle bankalar Özsermaye, Likidite Oranı, Cari Oran, Kısa Vadeli Borç/toplam Borç, Faaliyet Karı/Net Satışlar rasyoları değerlendirilmiştir. Yönetsel yapı başlığı altında Şirketin Geçmişi, Şirketin İtibarı, Personel Politikaları, Ortakların moralitesi, Ortak ve yöneticilerin İş Deneyimi değerlendirilmektedir. Sektör durumu başlığında sektörün genel durumu ve Firmanın sektördeki Yeri değerlendirilmektedir. İstihbarat başlığı altında ise Mal Alınan Yerlerden İstihbarat, Mal Satılan Yerlerden İstihbarat, Sektördeki Diğer firmalardan İstihbarat, Bankalardan

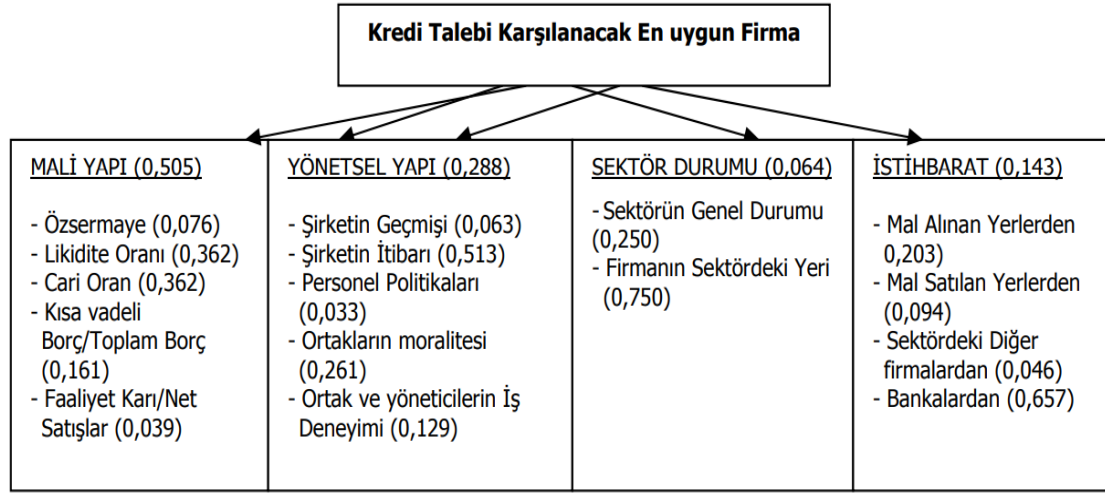
İstihbarat değerlendirilmektedir. Aşağıdaki çalışmada bankaların kredi talebi değerlendirmelerinde göz önüne aldıkları değerlendirme kriterleri ve kamu ve özel sektör bankalarında bu değerlendirme kriterlerinin ağırlıkları incelenmiştir.

Özel sektör bankalarında kredi talepleri değerlendirilirken en önemli kriterlerin yönetsel yapı ve istihbarat olduğu görülmektedir. Mali yapı ve sektör durumu daha az öneme haiz konular olarak değerlendirilmektedir.



Şekil-2: Yrd. Doç. Dr. Nuray GİRGİNER Ticari Kredi Taleplerinin Değerlendirmesine Çok Kriterli Yaklaşım: Özel ve Devlet Bankası Karşılaştırması Yıl 2008, Sayı: 37, 132 - 142, 01.01.2008 Muhasebe ve finansman dergisi

Kamu sektörü bankalarında ise kredi talepleri değerlendirilirken en önemli kriterin mali yapı olduğu sonrasında yönetsel yapı ve istihbaratın geldiği sektör durumunun ise en az öneme sahip kriter olduğu gözlenmektedir.



Şekil-3: Yrd. Doç. Dr. Nuray GİRĞİNER Ticari Kredi Taleplerinin Değerlendirmesine Çok Kriterli Yaklaşım: Özel ve Devlet Bankası Karşılaştırması Yıl 2008, Sayı: 37, 132 - 142, 01.01.2008 Muhasebe ve finansman dergisi

Aile şirketleri açısından değerlendirildiğinde özel sektör bankalarının istihbarat değerlendirmesinin ardından ağırlıklı olarak yönetimi değerlendirdiği görülmektedir. Aile şirketlerinde bilindiği üzere kurucu ortak yönetsel yetki ve sorumluluğu devretme konusunda kontrolü kaybetme korkusu nedeni ile oldukça çekimser davranmaktadır. Yönetsel yapı içinde değerlendirilen aile anayasasının hazırlanması, halefiyet planlamalarının yapılması ve aile şirketinde kurumsallaşma yolunda kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yazılı prosedürlerin hazırlanması ve en önemlisi işler hale getirilmesi ile kreditor kuruluşları değerlendirmesi yolunda önemli bir adım atılmış olacağı aşikardır. Bu yapı kurulurken profesyonel yöneticilere de yönetim kadrosunda yer verilmesi ile yönetsel yapı sağlam temellere oturtulabilecektir.

Aile şirketlerine kamu bankaları kredi değerlendirme kriterleri ile bakıldığında ise mali yapının diğer kriterlerinin önüne geçtiği görülmektedir. Şirketin büyümesine paralel olarak istihdam edilecek profesyonel yöneticiler ile firma kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması kurulacak iç kontrol ve denetim sistemleri ile kayıp ve kaçakları azaltılması ve olası risklere karşı alınacak tedbirlerle önleyici faaliyetlerin hayata geçirilmesi ile mali yapıda ciddi adımlar atılabilecektir. Aynı zamanda doğru güvenilir ve etkin bir raporlama

ile şirketin yönetimi de gerçekçi bir değerlendirme ile tam ve zamanında bilgi alarak etkin bir yönetim yapılabilecektir.

4.4 Finansal stratejilerle optimal finansal kaynağa ulaşmak

Aile şirketlerin yaptıkları hataların başında büyüyen ve gelişen organizasyonun ihtiyaçlarının farkına zamanında varmamaları veya yanlış yönlendirilmeleri neticesinde zamanında aksiyon almamaları nedeni ile etkin şirket yönetiminden uzaklaşmalar yaşanabilmektedir. Şirketler kurulduklarında iç muhasebe sistemin kurarak ve bunu geliştirerek faaliyet gösterirler ancak sadece bir muhasebe bilgisiyle ya da hesabını bilen idareci bakış açısı ile finansal stratejilerde başarılı sonuçlar elde etmeyi beklemek çok gerçekçi bir beklenti değildir. Doğru ve etkin finansal stratejiler geliştirmenin temeli iyi bir finansal yönetime sahip olmaktan geçmektedir. Bu nedenle amaçlanan stratejik hedeflere doğru ilerlerken firmanın büyüklüğü ile doğru orantılı etkin finans departmanı kurulması ve yetkin bir yöneticinin burada istihdam edilmesi gereklilik arz etmektedir. Şirketin, finansal verilerinin doğru ve zamanında toplanması, işlenmesi ve raporlanması, finansal konularda alınacak kararları etkileyeceğinden, doğru, güvenilir ve zamanında muhasebe ve raporlama sistemi için gerekli altyapı mutlaka oluşturulmalıdır. Finansal akışın planlanabilmesi ve karşılaşılması muhtemel risklere karşı zamanında önlemler alınabilmesi için bu organizasyon sisteminin kurulmuş olması gerekmektedir. Temelleri sağlam ve gelecek nesillere aktarılacak sürdürülebilir bir şirket için bu yapının kurulmuş olması hayati önem arz etmektedir. Sağlıklı ve zamanında etkin işleyen nakit akış projeksiyonlarının oluşturulmasıyla finansman ihtiyaçlarının zamanında fark edilmesi ve gerekli aksiyonların hızlıca alınmasını sağlayacaktır. Profesyonel finans yöneticileri, firmanın ne zaman ne tür bir kaynağa ihtiyaç duyacağını, ihtiyaç duyulması halinde uygun koşullarda nerede temin edileceğini, öte yandan şirketin faaliyetleri neticesinde yarattığı fonların nerede değerlendirileceğini, firmanın finansal kaldıraçlardan nasıl

faydalanacağını, ekonomik konjonktörü izleyerek ekonomideki dalgalanmalara karşı oluşabilecek riskleri öngörerek alınacak aksiyon planlamaktadır. Ayrıca finans kuruluşları ile sağlıklı ve sürdürülebilir ilişkiler kurarak bu ilişkileri günlük olarak yönetmekte ve üst yönetime bu konular ile ilgili görüşler vererek yönlendirmek de finans yöneticisinin görevleri arasındadır.

Profesyonel finans yöneticisi şirketin sağlıklı finansal stratejiler geliştirmesine ve planlamalar yapabilmesine olanak tanır. Dolayısıyla finans ihtiyaçlarının sebeplerini doğru tespit edebilen, karşılaşılabilecekleri riskleri ve bu risklerin yönetimini doğru algılayabilen, finansman sağlayıcılarıyla sağlıklı ve sürdürülebilir ilişkiler kurabilen firmalar, finans stratejilerini doğru planlayıp etkin olarak yönetebileceklerdir. Şirket ihtiyacının net bir şekilde ortaya konulması, ihtiyaçla uyumlu (vade, döviz cinsi, teminat vb.) kaynağın bulunmasının, kaynağa ulaşılmasının ve etkin finansal sonuçların üretilmesinin temel unsurudur. Finansal stratejiler şirketlerin içinde bulundukları sektörlerle, pazara ve genel konjonktüre bağlı olarak farklılıklar içeriyor olsa da temel finansal uyum olarak dikkate almamız gereken unsurların başında kısa vadeli ihtiyaçların, kısa vadeli fonlarla ve orta uzun vadeli ihtiyaçların da, öz kaynaklar ile ya da yine orta ve uzun vadeli kaynaklarla finanse edilmesi kuralına olabildiğince dikkat edilmesi gerekliliğidir.

5. SONUÇ

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ile planlı ve programlı olarak yönetilen, kurumsal risk yönetimini yapan, iç kontrol ve iç denetim sistemlerini kuran aile şirketleri daha öngörülebilir ve sürdürülebilir olacağından finansman sağlayan kurumlar ve pay sahipleri nezdinde güven oluşturarak finansman kaynaklarına daha kolay erişim sağlarken risk primlerinin düşmesi nedeniyle finansman maliyetlerini de düşürmektedirler. Kurumsal ilkelerle yönetilen firmalar profesyonel yöneticiler istihdam edebilmekte, profesyonel yöneticilere yetki ve sorumluluk devri ile nitelikli yönetim kadrolarına kavuşan aile işletmelerinin daha planlı ve programlı olarak yönetilebilir duruma gelmesiyle daha öngörülebilir ve sürdürülebilir duruma gelen işletmeler, kredibil olarak değerlendirildiğinden finans sağlayan şirketler tarafından olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Kurucu ortağın çeşitli nedenlerle işi bırakması halinde bile kurumsallaşan şirketlerde görevi kimin alacağı nasıl aksiyonlar ile yeni yönetici seçileceği yazılı kurallara bağlandığından finans sağlayıcı kurumlar nezdinde yönetici değişikliği yaşansa bile bir çatışma ve kaos ortamının oluşma ihtimalinin daha düşük olacağı değerlendirilmektedir. Bunun nedeni, şirkette aile kültürü ışığında hazırlanan aile anayasası, görev ve sorumluluk alanları belirlenmiş aile üyeleri, yetki - sorumluluk üstlenmiş profesyonel yöneticiler tarafından sevk ve idare edilmeleridir. Şirketlerin finans departmanlarında istihdam edilecek profesyonel yönetici; öncelikle firmanın finansman ihtiyacının hangi noktada doğduğunu, finansmana neden ihtiyaç duyulduğunu veya duyulacağını tespit etmekte doğru ürün ve vade yapısında üst yönetime önerilerde bulunmaktadır. Bu ihtiyaç öncesinde tespit edilerek ihtiyaç tespiti yapıldığından finansman sağlayan kuruluşlara firma kendisini daha rahat anlatabilmekte ve ihtiyacı ile uyumlu finansman kaynaklarına erişebilmektedir.

Kurumsallaşma ile şeffaf ve hesap verebilir durumda olan aile şirketinde, profesyonel yöneticilerin de istihdam edilmesiyle hem firmanın ilgili kuruluşlara net ve açık bir şekilde anlatabilmesi, hem planlı ve ihtiyatlı olarak hareket edebilmesi ile riskleri minimize ederek finansman kaynaklarına ulaşmasını kolaylaştırırken aynı zamanda kaynak maliyetini de düşürmektedir. İşletme sermayesi ihtiyacı doğan bir firmada bu ihtiyacın stok taşıma süresinden, alacak tahsil veya borç ödeme sürelerinden mi kaynaklandığını bilmek işletme faaliyetleri ve satış stratejileri açısından da yol gösterici olmaktadır. Yapılabiliyorsa alacak tahsil sürelerini kısaltıp satıcı kredilerinden faydalanarak borç ödeme sürelerini arttırmak dış finansman kaynağına bağılılığı minimize ederken, firmanın işletme sermayesini ihtiyacını azaltabilecek bir düzeltici aksiyon olduğundan firmanın finansman maliyetini düşürücü bir etki yaratmaktadır. Ayrıca kredili satışlarına ilişkin olarak müşteri analizlerini düzenli olarak yapan ve yazılı kurallar dahilinde tahsilat politikaları uygulamak düzenli olarak nakit bütçeleri hazırlamakta hem firmanın planlı ve ön görülebilir olarak çalışmasına yardımcı olacak hem finansman ihtiyacını düşürücü etkide bulunacak hem de finansman sağlayıcı kuruluşlar nezdinde itibarının artmasına yardımcı olacaktır.

Yeni ürün geliştirme, sabit kıymet yatırımı, yeni pazarlara girme, kapasite genişletme, yeni üretim tesisi kurmak, modernizasyon, kapasite genişletme yatırımları için ihtiyaç duyulan orta ve uzun finansmanlardır. Bu tür finansman ihtiyacı olduğunda finans kuruluşları ile yapılacak görüşmeler de orta ve uzun vadeli fon kaynaklarına yönelik olmalıdır. Yani doğru ürün doğru vade ile kullanılmalıdır.

Aile işletmeleri, kurumsal yönetim ilkeleri dahilinde işletme özelinde oluşturulacak politikalar ve profesyonel yöneticiler ile işletme sermayesini optimize ettikten sonra yatırım için ilave uzun vadeli sermaye niteliğinde fon arayışına yönelirlerse firmalara bakış daha olumlu olacaktır. İç dinamiklerin optimize edildikten sonra karlılık artışı sağlamak amacı ile dış finansmanın kaldıraç etkisinden yararlanmak önemlidir.

Finansman kaynaklarına erişimde de borçlanmak dışında, uygun durumlarda borsada hisse senetlerinin halka arz edilmesi ve sermaye yatırımcıları ile finansal ve stratejik iş birlikleri gibi olanakları da uzun vadeli fonlama için seçeneklerinde de firmanın kurumsallaşma temelinde açık, şeffaf ve denetlenebilir bir ortamda faaliyet göstermesi kanuni zorunluluğun ötesinde finansman sağlama konusunda firmanın elini güçlendirerek hem finansman kaynaklarına ulaşmasını kolaylaştıracak hem de düşen risk primi nedeni ile maliyet avantajı sağlayacaktır.

ÖZET

GENÇER Özer, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsallaşmanın Finansman Kaynaklarına Erişime Sağlayacağı Faydalar, Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi Ankara,2023

Bu çalışmada ilk bölümde iş dünyasının önemli bir parçasını oluşturan Aile şirketleri kavramı ele alınarak tanımlanmış, aile şirketlerinin diğer şirketlere göre güçlü ve zayıf yönleri değinilmiştir.

İkinci bölümde aile şirketlerinde kurumsallaşma kavramı ele alınarak kurumsal yönetim ilkeleri tanımlanmış ve bu bağlamda aile Şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlayabilmeleri için kurumsallaşma sürecinin temel adımları anlatılmıştır.

Son bölümde ise aile şirketlerinde kurumsallaşma ile şeffaflık, hesap verilebilirlik, profesyonel yönetim ve risk yönetimi paralelinde aile şirketlerinin sürdürülebilirliği paralelinde finansman kaynaklarına erişime sağlayacağı yararlar ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler; Aile şirketi, Kurumsallaşma, Kurumsal yönetim ilkeleri, Finansman Kaynakları

ABSTRACT

SUMMARY GENÇER Özer, Institutionalization in Family Companies and the Benefits of Institutionalization in Access to Financial Resources, Non-Thesis Master's Term Project Ankara,2023

In this study, in the first part, the concept of family companies, which constitutes an important part of the business world, is defined and the strengths and weaknesses of family companies compared to other companies are mentioned.

In the second part, the concept of institutionalization in family companies is discussed and corporate governance principles are defined and in this context, the basic steps of the institutionalization process are explained in order for family companies to adapt to corporate governance principles.

In the last part, the benefits of access to financial resources in line with the sustainability of family companies in parallel with institutionalization, transparency, accountability, professional management and risk management are discussed.

Keywords; Family business, Institutionalization, Corporate governance principles, Financial Resources

YARARLANILAN KAYNAKLAR:

Kitaplar

ATILLA, İ. (2016) Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamaları. Türkmen Kitapevi, İstanbul.

CADBURY, Sir A. (2000) Aile Şirketleri ve Yönetimi: Yarının Şirketini Bugünden Yaratmak, Egon Zehnder International

DOĞAN, M. (2007) Kurumsal yönetim. Siyasal Kitapevi, Ankara.

ERKAN, M. (2012) Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve iç denetim. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

KAMACI, K. (2017) Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve işletmecilik problemleri ve bir araştırma. Burç Yayınevi, Konya.

KARPUZOĞLU, E. (2001) Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde kurumsallaşma. 1. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul (Delloitte, “Kurumsal Yönetim Serisi”)

MENGİ, B.T., ÖZGÜL, B. (2016) Kurumsal sürdürülebilirlik ve güvencesi iç denetim. Beta Yayınları, İstanbul.

NEUBAUER, F. ve LANK, A.G. (1998) Aile Şirketi: Sürdürülebilirlik İçin Yönetim Routledge New York,

ŞAKAR B. (2006), Banka Kredileri ve Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

ŞEN E. (2017) " Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim" Beta Yayınları, İstanbul

WARD, J. (2002) Aile Şirketinin Avantajları: Sıra dışı Stratejiler , Aile Şirketleri

YILDIZ, A. (2008) Aile işletmelerine tavsiyeler ve Konya’da aile işletmeleri üzerine yapılmış bir araştırma, 1.basım, İstanbul: sistem kitapevi.

Diğer yayınlar

ATAMER, M., (2006). Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi. Hazine Müsteşarlığı. Uzmanlık Tezi, Ankara.

DEMİR, Z. (2011) 3. Ulusal Yönetim, Yolsuzluk, Etik ve Sosyal Sorumluluk Konferansı, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

POROY, A., (2015). “1. Kurumsal Yönetim ve İç Kontrol Sempozyumu”, Salmat Baskı, Ankara

TKYD (2013) Kurumsal Yönetim ilkeleri ışığında Aile şirketleri yönetim rehberi

TKYD (2021) Türkiye’de Aile Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim: Neden ve Nasıl Uygulanmalı? Yeni Devir Kitapevi 1.baskı, İstanbul

TURGAY. İ., (2013). “Kurumsal Aile Şirketlerinde İç Denetim” Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne

KURT, Benan, (2009). Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD., Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

NEWSWEEK, www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek.

SERMAYE PİYASASI KURULU (2022) Yatırımcı Bilgilendirme Kitapçıkları-Halka arz

USTA M. (2000), Temel Kredi Bilgileri, Pamukbank Eğitim Müdürlüğü Yayınları

YILDIRIM, Ahmet F. (2007), Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi; A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Personel Yönetim ve Organizasyon Bölümü.

Sürelî yayınlar

ÇELİKTEN, M., Neden iş analizi yapılmalı. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 18 Yıl: (2005/1) ss.127-135.

GİRGİNER, N. Ticari Kredi Taleplerinin Değerlendirmesine Çok Kriterli Yaklaşım: Özel ve Devlet Bankası Karşılaştırması Yıl 2008, Sayı: 37, 132 - 142, 01.01.2008 Muhasebe ve finansman dergisi

DONNELLEY, R. G. (1994). TheFamily Business, Harvard Business Review, 42, pp. 93- 105.

LEACH, Denis ve LEAHY, John “Mülkiyet Yapısı, Kontrol ve Büyük İngiliz Şirketlerinde Performans”, EconomicJournal, 1991.

TUNCEL, Hatice Tomris, (2011), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma", Yeni İpek Yolu, Konya Ticaret Odası Dergisi, Yıl:24, Sayı, s.33.