



TC
İSTANBUL
KÜLTÜR
ÜNİVERSİTESİ

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi
AGMER

AİK'12

**5. Aile
İşletmeleri
Kongresi**

Kongre Kitabı

Editör

Prof. Dr. Tamer KOÇEL

Editör Yardımcısı ve Kitabı Yayına Hazırlayan

Öğr. Gör. Mehtap GÜLAÇTI

13 – 14 Nisan 2012
İstanbul

İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
Yayın No: 169

ISBN: 978-605-4233-79-3

© Her türlü yayın hakkı İstanbul Kültür Üniversitesi'ne aittir.
Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

Baskı

Golden Medya Matbaacılık ve Tic. A.Ş.

İstanbul Kültür Üniversitesi

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER)

İKÜ, Ataköy Kampüsü, Bakırköy, 34156 İstanbul

Tel: (0212) 498 41 85 / 86

Faks: (0212) 498 41 85

e-posta: agmer@iku.edu.tr

Web: www.iku.edu.tr, http://agmer.iku.edu.tr

Düzenleyen Kuruluş

İstanbul Kültür Üniversitesi

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama Araştırma Merkezi (AGMER)

Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı

Prof. Dr. Tamer KOÇEL

Akademik Kurul

Prof. Dr. A. Can Baysal..... İstanbul Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. Asuman Akdoğan Erciyes Üniversitesi

Prof. Dr. Alaattin Tileylioglu Çankaya Üniversitesi

Prof. Dr. Behlül Üsdiken Sabancı Üniversitesi

Prof. Dr. Ceyhan Aldemir..... Dokuz Eylül Üniversitesi

Prof. Dr. Mahmut Paksoy İstanbul Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. Selami Sargut Başkent Üniversitesi

Prof. Dr. Şan Öz-Alp (E)..... Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Tamer Koçel İstanbul Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu Uludağ Üniversitesi

(Akademik Kurul, ada göre alfabetik olarak yazılmıştır.)

YÜRÜTME KURULU

Prof. Dr. Tamer KOÇEL..... Kongre Başkanı

Öğr. Gör. Mehtap GÜLAÇTI . Kongre Sekreteri

Arş. Gör. Andaç TOKSOY..... AGMER

Ebru KUDAY AGMER

5. AİLE İŞLETMELERİ KONGRESİ

KONGRE PROGRAMI

1. GÜN

13 Nisan 2012, Cuma

09.00 – 10.00

KAYIT

10.00 – 10.30

Açılış Konuşmaları

Açılış Seremonisi

- Tanıtım Filmi
- İstiklal Marşı – Saygı Duruşu

10.30 – 11.20

Açılış Oturumu

“AVRUPA’DA VE DÜNYADA AİLE İŞLETMELERİ: SORUNLAR”

Prof. Dr. Sabine B. Rau

Otto Beisheim School of Management, WHU University, Germany

11.20 – 11.35

ARA

“KIDEMLİ İŞLETMELER SERGİSİ AÇILIŞI”

11.35 – 13.00

Ödül Töreni

“UZUN ÖMÜRLÜ-KÖKLÜ İŞLETME ÖDÜL TÖRENİ”

Ülkemizde 1900 öncesi kurulmuş ve halen yaşamını sürdüren 15 işletmenin temsilcilerine ödülleri takdimi

ÖDÜL ALACAK İŞLETMELER

- | | |
|--|--|
| • Hacıbekir (1777) | ○ Sabuncakis (1874) |
| • Şekerci Cafer Erol (1807) | ○ Tanınmış Helvacı (1875) |
| • Gökçen Grup (1858) | ○ Hamamcıoğlu (1880) |
| • Kebapçı İskender – Yavuz İskenderoğlu (1860) | ○ Saffet Abdullah Güllaçları (1881) |
| ○ Erbak Uludağ Meşrubat (1870) | ○ Cemilzade (1883) |
| ○ Karaköy Güllüoğlu (1871) | ○ İmam Çağdaş (1887) |
| ○ Kurukahveci Mehmet Efendi (1871) | ○ Tarihi Meşhur Kanlıca Yoğurdu (1893) |

(Ödül Alacak İşletmeler Kuruluş Tarihine Göre Sıralanmıştır)

13.00 – 14.00 YEMEK

14.00 – 16.00

Paralel Oturumlar

- **“YENİ TÜRK TİCARET KANUNU VE AİLE İŞLETMELERİ”**
Prof. Dr. Ünal Tekinalp
Adalet Bakanlığı TTK Komisyonu Başkanı
- **“KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR, AİLE İŞLETMELERİ VE YÖNETİM UYGULAMALARI”**
Dr. Herman Konings
Psychologist, Pocket Marketing/nXt, Belgium

16.00 – 16.15

ARA

16.15-17.45

Paralel Oturumlar

○ **“KURUCU SONRASI KUŞAKLARIN SORUNLARI”**

Konuşmacılar:

• **Ahmet Eker**

Eker Süt Ürünleri Yönetim Kurulu Başkanı

• **Burcu Akdarı**

GYİAD Başkanı – Karoto A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

• **Saruhan Tan**

GYİAD Başkan Yardımcısı, YKM Yönetim Kurulu Üyesi

○ **“AİLE DEĞERLERİ VE ÇOCUKLARIN YETİŞTİRİLMELERİ”**

Konuşmacılar:

• **Ahmet Arkan**

Arfesan Yönetim Kurulu Başkanı

• **Sami Herman**

Birlik Dış Ticaret Yönetim Kurulu Başkanı

17.45 – 19.00

Kokteyl

2. GÜN

14 Nisan 2012, Cumartesi

10.00-11.30

Paralel Oturumlar

○ “KUŞAKLARARASI DEVİR, NEXT PROJESİ”

Akademik Sunumlar

- **Arş. Gör. Dr. K. Övgü Çakmak Otluoğlu** (İstanbul Üniversitesi), **Esin Yeşildal** (Bahçeşehir Üniversitesi), **Prof. Dr. Cavide Uyargil** (İstanbul Üniversitesi)
Bildiri Adı: “İkinci ve Üçüncü Kuşak Aile Üyelerinin Güncel Kariyer Yaklaşımları Açısından Kariyer Planlarının İncelenmesine İlişkin Bir Araştırma”
- **Yard. Doç. Dr. Neslihan Derin** (İnönü Üniversitesi), **Yard. Doç. Dr. Arzu Karaca Çakınberk** (Tunceli Üniversitesi), **Arş. Gör. Şeyda Nur Seçkin** (İnönü Üniversitesi)
Bildiri Adı: “Aile İşletmelerinde Birinci Kuşak İle Sonraki Kuşakların Müşteri İlişkileri Yönetimine Bakış Açılarının Karşılaştırılması Ve Bir Vaka Analizi”
- **Prof. Dr. Taner Acuner**, **Yard. Doç. Dr. Hasan Ayyıldız**, **Yard. Doç. Dr. Bünyamin Er** ve **Arş. Gör. Nihan Aydın**, **Arş. Gör. İbrahim Al**, **Arş. Gör. Yeşim Atasoy** (Karadeniz Teknik Üniversitesi)
Bildiri Adı: “Aile İşletmelerinde Başarılı Bir Devir Sürecinin Planlanması: NEXT Projesi”

○ “AİLE İŞLETMELERİNDE ULUSLARARASILAŞMA, BİLGİ VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI”

Akademik Sunumlar

- **Prof. Dr. Aylin Ataay** (Galatasaray Üniversitesi)
Bildiri Adı: “Aile Şirketlerinin Uluslararasılaşması: Türk aile işletme gruplarında bir incelenmesi”
- **Yard. Doç. Dr. Nihat Alayoğlu** (İstanbul Ticaret Üniversitesi)
Bildiri Adı: “Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Farklılıklar, Sorunlar ve Öneriler”
- **Öğr. Gör. Tuna Uslu** (Gedik Üniversitesi)
Bildiri Adı: “Marmara Bölgesindeki Aile İşletmelerinde Kalite Ve Bilgi Yönetiminin Etkileri Üzerine Görgül Bir Araştırma”

11.30-11.45

ARA

11.45-13.15

Paralel Oturumlar

○ **“AİLE ANAYASASI”**

Konuşmacılar

• **Mehmet Sandal**

ELOPAR Yönetim Kurulu Başkanı - İSİDEF Yönetim Kurulu Başkanı

• **Dr. Mevlüt Büyükhelvacıgil**

Helvacızade Yönetim Kurulu Üyesi

• **Oğuz Abalıoğlu**

CSA Abalıoğlu Holding Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısı

○ **“AİLE İŞLETMELERİNDE KADINLAR”**

Akademik Sunumlar

• **Doç. Dr. Belgin Aydın** (Gazi Üniversitesi), **Yard. Doç. Dr. Aykut Göksel** (Gazi Üniversitesi)

Bildiri Adı: “İşletmelerde Kuşaklarası Yönetim Sürecinde Önceki Kuşağın Gösterdiği Davranış Modelleri ve Bu Davranış Modellerinin Takipçinin Cinsiyetine Göre Farklılaşmasının Niteliksel Analizi”

• **Prof. Dr. Belkıs Özkara**, **Yard. Doç. Dr. Duygu Kızıldağ** (Afyon Kocatepe Üniversitesi)

Bildiri Adı: “Aile İşletmelerinde Kadın Üyelerin Rolü: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma”

• **Dr. Gözdegül Başer** (Akdeniz Üniversitesi)

Bildiri Adı: “Aile İşletmelerinde Eşleri İle Beraber Çalışan Kadınların Yaşadıkları Sorunlar, Sağladıkları Katkılar Ve Beklentilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”

13.15 -14.30

YEMEK

14.30-16.15

Panel

○ **“AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE PROFESYONELLEŞME”**

Konuşmacılar

- **Erol Türkün**
Türkün Holding Yönetim Kurulu Başkanı
- **Metin Sürel**
Sürel Grup Yönetim Kurulu Başkanı
- **Tuncer Alpata**
Alp Havacılık Yönetim Kurulu Başkanı

16.15 – 16.30

ARA

16.30-18.00

Paralel Oturumları

○ **“AİLE İŞLETMELERİNDE BİLGİ, SERMAYE VE KURUMSALLAŞMA”**

Akademik Sunumlar

- **Doç. Dr. Barış Baraz** (Anadolu Üniversitesi)
Bildiri Adı: “Kıdemli Aile İşletmeleri: Bilgi ve Sermayenin Kökeni”
- **Öğr. Gör. Dr. İrge Şener** (Çankaya Üniversitesi)
Bildiri Adı: “Halka Açık Aile İşletmelerinin Yönetim Kurullarında Meydana Gelen Değişimler”
- **Öğr. Gör. Zeliha Sünbül Koçak** (Balıkesir Üniversitesi)
Bildiri Adı: “KOBİ Ölçeğindeki Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halka Arz ve İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası”

○ **“GİRİŞİMCİLİK VE MARKA YARATMA”**

Akademik Sunumlar

- **Doç. Dr. Arzu Ülgen Aydınlık, Arş. Gör. Murat Yaşlıoğlu** (İstanbul Üniversitesi)
Bildiri Adı: *“Kıdemli Aile İşletmelerinde Kurum İçi Girişimcilik”*
- **Prof. Dr. Asuman Akdoğan, Arş. Gör. Selen Oflazer** (Erciyes Üniversitesi)
Bildiri Adı: *“Aile İşletmelerinde Kurucunun Değerlerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma: Kayseri Örneği”*
- **Doç. Dr. Yonca Gürol, Arş. Gör. Dr. Esin Ertemsir, Arş. Gör. Sevgin Batuk Turan** (Yıldız Teknik Üniversitesi);
Bildiri Adı: *“Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma”*

18.00

Kongre Kapanışı

Oturumlarda sunum sırası isme göre alfabetik olarak düzenlenmiştir.

İÇİNDEKİLER

Önsöz ve Sunuş , Prof. Dr. Tamer KOÇEL	vii
Aile İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları , Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER.....	xix
İşletmelerde Aile Adının Sürdürülebilirliği , İnş. Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ	xxiii
5. Aile İşletmeleri Kongresi İçin Sunuş , Prof. Dr. Dursun KOÇER	xxix
Uzun Ömürlü – Köklü İşletme Ödülü	xxxı
Neden “Uzun Ömürlü - Köklü Aile İşletmesi” Ödülü? Prof. Dr. Tamer Koçel	xxxı
Uzun Ömürlü - Köklü Aile işletmesi Ödülü’nü Alacak İşletmeler	xxxvii
1. BÖLÜM: BİLDİRİLER *	1
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde “Kurucu”nun Değerlerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma: Kayseri Örneği; Yazarlar: Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN (Erciyes Üniversitesi), Arş. Gör. Selen OFLAZER (Erciyes Üniversitesi)	3
Bildiri Adı: Kurumsal Entegrasyon ve Türk KOBİ’lerinin Yol Haritası, Yazar: A. Turan ÖZTÜRK (Çankaya Üniversitesi)	19
Bildiri Adı: Kıdemli Aile İşletmelerinde Kurum içi Girişimcilik Araştırması; Yazarlar: Doç. Dr. Arzu ÜLGEN AYDINLIK (İstanbul Üniversitesi), Arş. Gör. Murat YAŞLIOĞLU (İstanbul Üniversitesi)	33

* “Birinci Yazar Adı”na göre alfabetik olarak dizilmiştir.

Bildiri Adı: İşletmelerde Kuşaklararası Yönetim Değişim Sürecinde Önceki Kuşağın Gösterdiği Davranış Modelleri ve Bu Davranış Modellerinin Takipçinin Cinsiyetine Göre Farklılaşmasının Niteliksel Analizi; Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Aykut GÖKSEL (Gazi Üniversitesi) , Doç. Dr. Belgin AYDINTAN (Gazi Üniversitesi)	45
Bildiri Adı: Türk Aile İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Deneyimleri; Yazar: Prof. Dr. Aylin ATAAY (Galatasaray Üniversitesi)	71
Bildiri Adı: Aile Şirketlerine Danışmanlık Yapmak; Yazar: Yard. Doç. Dr. Aysin TURPOĞLU ÇELİK (İstanbul Kültür Üniversitesi)	93
Yazı Adı: EVLİYAZADE MÜESSESESİ; Yazarlar: Banu Evliyazade Kaptan, Cenk Kaptan (Evliyazade Ltd. Şti.)	109
Bildiri Adı: Kıdemli Aile İşletmeleri: Bilgi ve Sermayenin Kökeni; Yazar: Doç. Dr. Barış BARAZ (Anadolu Üniversitesi)	115
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Kadın Üyelerin Rolü: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma; Yazarlar: Prof. Dr. Belkis ÖZKARA (Afyon Kocatepe Üniversitesi), Yard. Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ (Afyon Kocatepe Üniversitesi)	127
Yazı Adı: Aile İşletmeleri Kongresi için...; Yazar: Burcu AKDARI (GYİAD Başkanı- Karoto A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı)	145
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Eşleri ile Birlikte Çalışan Kadınların Sağladıkları Katkıları ve Rollerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma; Yazar: Dr. Gözdegül BAŞER (Akdeniz Üniversitesi)	149
Bildiri Adı: Halka Açık Aile İşletmelerinin Yönetim Kurullarında Meydana Gelen Değişimler; Yazar: Öğr. Gör. Dr. İrge ŞENER (Çankaya Üniversitesi)	161
Bildiri Adı: İkinci ve Üçüncü Kuşak Aile Üyelerinin Güncel Kariyer Yaklaşımları Açısından Kariyer Planlarının İncelenmesine İlişkin Bir Araştırma; Yazarlar: Arş. Gör. Dr. K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU (İstanbul Üniversitesi), Esin YEŞİLDAL (KOSGEB-ISO Koordinasyon Ofisi), Prof. Dr. Cavide UYARGİL (İstanbul Üniversitesi)	175
Bildiri Adı: Aile İşletmeleri Yönetimde Ayrı Bir Alan Olarak Ayrılabilir Mi? Akademik Araştırmalar Üzerine Bibliyometrik Bir Çalışma 2; Yazarlar: Doç. Dr. Mehmet Ali KÖSEOĞLU (Yıldırım Beyazıt Üniversitesi), Yard. Doç. Dr. Kemal KARAYORMUK (Afyon Kocatepe Üniversitesi)	185
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Birinci Kuşak İle Sonraki Kuşakların Müşteri İlişkileri Yönetimine (MİY) Bakış Açılarının Karşılaştırılması ve Bir Vaka Analizi; Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Neslihan DERİN (İnönü Üniversitesi), Yard. Doç. Dr. Arzu Karaca ÇAKINBERK (Tunceli Üniversitesi), Arş. Gör. Şeyda Nur SEÇKİN (İnönü Üniversitesi)	199

Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Farklılıklar, Sorunlar ve Öneriler; Yazar: Yard. Doç. Dr.Nihat ALAYOĞLU (İstanbul Ticaret Üniversitesi)	213
Bildiri Adı: Aile Şirketlerinde Yönetimin Profesyonelleşme Sürecine Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun Etkisi; Yazar: Dr. Seniha DAL (Marmara Üniversitesi)	231
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Başarılı Bir Devir Sürecinin Planlanması: NEXT Projesi; Yazarlar: Prof. Dr. Taner ACUNER, Yard. Doç. Dr. Hasan AYYILDIZ, Yard. Doç. Dr. Bünyamin ER, Arş. Gör. Nihan AYDIN, Arş. Gör. İbrahim AL, Arş. Gör. Yeşim ATASOY (Karadeniz Teknik Üniversitesi).....	245
Bildiri Adı: Aile Şirketlerinde Güdöleyici Faktörlerin Rolü İle İnsan Kaynakları Uygulamalarının Düzeyi Ve Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri: Kocaeli İli Örneği; Yazar: Öğr. Gör. Tuna USLU (Gedik Üniversitesi).....	259
Bildiri Adı: Marmara Bölgesindeki Aile İşletmelerinde Kalite Ve Bilgi Yönetiminin Örgütsel İletişime Etkileri Üzerine Görgül Bir Araştırma; Yazar: Öğr. Gör. Tuna USLU (Gedik Üniversitesi)	271
Bildiri Adı: Aile İşletmelerinde Yönetim Farklılıklarının Verimlilik Faktörleri Yönünden Değerlendirilmesi: Matbaa ve Ambalaj Sektöründe Bir Araştırma; Yazarlar: Yard. Doç. Dr. Umut H. İNAN (Haliç Üniversitesi), Cenk KARACİN (Haliç Üniversitesi)	289
Bildiri Adı: Marka Değeri Yaratım Sürecinde Türk Aile İşletmeleri ve Spor Sponsorluğu Uygulamaları: SARAR örneği; Yazar: Yard. Doç. Dr. Volkan EKİN (İstanbul Kültür Üniversitesi)	301
Bildiri Adı: Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma; Yazarlar: Doç. Dr. Yonca GÜROL (Yıldız Teknik Üniversitesi), Arş. Gör. Dr. Esin ERTEMSİR (Yıldız Teknik Üniversitesi), Arş. Gör. Sevgin BATUK TURAN (Yıldız Teknik Üniversitesi).....	313
Bildiri Adı: KOBİ Ölçeğindeki Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halka Arzı ve İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası; Yazar: Öğr. Gör. Zeliha SÜNBÜL KOÇAK (Balıkesir Üniversitesi).....	329

2. BÖLÜM: İZ BIRAKANLAR..... 349

Adrian Streater, “Mösyö Bernar Nahum: Türk Otomotiv Endüstrisinin Duayeni”	351
Burhan Karaçam, “Orası Yapı Kredi Fark Oradaydı”	357

Mehmet Gündem, “Lüzumlu Adam, İshak Alaton”	361
Melih Arat, “İşadamı Fabrikası Hasan Balcı”	363
Silvan Güneş, “Bir Anadolu Efsanesi: Şefik Çerçioğlu”	367
Y. Akın Öngör, “Benden Sonra Devam”	373
3. BÖLÜM: YÖNETİCİLERLE YAPILAN SÖYLEŞİLER	379
ARZUM ELEKTRİKLİ EV ALETLERİ SANAYİ VE TİCARET AŞ, Murat KOLBAŞI	381
BOYDAK HOLDİNG – İSTİKBAL, Bekir BOYDAK.....	385
ECZACIBAŞI HOLDİNG, Faruk ECZACIBAŞI.....	393
EVLİYAZADE, Banu EVLİYAZADE KAPTAN.....	399
GÖKÇEN GRUP, Şükûfe GÖKÇEN	403
MEŞHUR BEBEK BADEM EZMESİ, Sevim ERGÜDER	407
ROMAN, Buğra TOPLUSOY.....	411
SABUNCAKİS, Evi SABUNCAKİ	415
SAFFET ABDULLAH, Erdal ARSEVEN ve Gürsel ARSEVEN	419
ŞEKERCİ CAFER EROL, Mehmet Nurtekin EROL	425
TARİHİ SAKKAF KANLICA YOĞURT, Muhammed Ali SAKKAF	433
YALINKAYA HOLDİNG – GOLDAŞ, Sedat YALINKAYA.....	437
4. BÖLÜM: KIDEMLİ İŞLETMELER	443
Kıdemli İşletmelerle İlgili Açıklama; Prof. Dr. Tamer KOÇEL.....	445
Kıdemli İşletmeler Tablosu.....	449
Kıdemli İşletme Künyeleri	
ALTINOĞLU TATLICISI	481

APİKOĞLU	482
BESLER İNEGÖL KÖFTE.....	483
BOYBEYİ	484
ECE AJANDALARI	485
EVYAP.....	486
HELVACIZADE.....	487
İMREN ŞEKERLEME	488
İSKENDER SMOKİN.....	489
KAZANCILAR KEBAP	490
KEBAPÇI KADİR	491
KUTMAN	492
NURUS	493
REBUL ECZANESİ	494
RIFAT SARGIN ECZANESİ	495
SANKO HOLDİNG	496
SİLKAR	497
ŞENOCAK ŞAPKA	498
YAŞAR HOLDİNG	499
5. BÖLÜM: ARAŞTIRMACILAR İÇİN	501
Kitaplar	503
Tezler – Doktora Tezleri	507
Tezler – Yüksek Lisans Tezleri.....	509
Dergi Yazıları	515

Panel ve Sunumlar	521
Basın Yazıları	525
Linkler.....	551
6. BÖLÜM: Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER)	555
Yönetmelik	557
Tanıtım	561
Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri.....	565
Yayınlar.....	567
İletişim.....	569
7. BÖLÜM: Yazar İndeksi	570

ÖNSÖZ ve SUNUŞ

Prof. Dr. Tamer KOÇEL

AGMER Müdürü ve
Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı

13-14 Nisan 2012 tarihlerinde gerçekleştirilen 5. Aile İşletmeleri Kongresi İstanbul Kültür Üniversitesi bünyesindeki Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi'nin (AGMER) artık kurumsal bir nitelik kazanmış ana faaliyetlerinden birisidir. Bu kongre için hazırlanmış olan bu 5. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı da, yine diğerleri gibi, ülkemizde Aile İşletmeleri konusunda çalışan, araştırma yapan ve bu konuya ilgi duyanlar için bir “kaynak kitap” olma hedef, özellik ve içeriğini korumasına özen gösterilerek hazırlanmıştır.

2010'da düzenlemiş bulunduğumuz son kongreden beri, ülkemizde, aile yönetiminde veya denetiminde olan işletmelerin sorunlarını konu alan yayınların sayısındaki artış trendi daha da hızlanmış görünmektedir. İlginç olan husus, bu yayınların sadece akademik çevreler ve danışmanlık firmaları çerçevesinde kalmayıp, bizatihi aile işletmelerinin sahip ve yöneticileri tarafından da yapılmaya başlanmış olmasıdır. Böylece konu hem akademik yönü ile hem de uygulama yönü ile tartışılmaya başlanmıştır.

Kanımızca bu gelişmenin birkaç önemli yönü (veya sonucu) şudur:

Birincisi, 1983'den sonra ülkemiz ekonomisinin uluslararası rekabete açık hale gelerek dünya ile entegre olma yönünde gelişmesi ile birlikte, ülkemiz de bir anlamda "iş hayatına yönelik toplum" (business oriented society) olma özelliğini arttırmaya başlamıştır. Şüphesiz buradaki "iş hayatına dönük toplum olma" özelliği, toplumdaki herkesin her gün "döviz fiyatlarına ve borsa endeksine" bakması anlamına gelmemektedir. Söylemek istediğimiz, ekonomik yapıdaki değişme ile birlikte, toplumsal yaşamda ekonomik kavramların daha fazla kullanılır olması, insan davranışlarının daha fazla bu kavramlar doğrultusunda şekillenmeye başlamış olmasıdır. Örneğin enflasyon, milli gelir, fert başına milli gelir, cari açık, sıcak para, borsa, faiz oranları, yabancı sermaye, değer yaratma, döviz kurları, bankalar ve diğer finansal kuruluşlarla ilişkiler, inovasyon, müşteri memnuniyeti, tedarik zinciri, toplam kalite, rant, verimlilik, uluslararası reyting kuruluşları ve benzeri diğer ekonomik kavramlar, artık toplumun büyük bir kesiminin her gün kullanmaya başladığı kavramlar ve terimler olmuştur.

İkincisi, toplumsal yaşamda "işletme"lerin oynadığı önemli rol daha iyi anlaşılmış ve işletmeler toplum tarafından daha yakından ve sıkı bir şekilde izlenmeye başlamıştır. Örneğin devletin çıkardığı kanunlar ve yönetmelikler, sivil toplum kuruluşlarının faaliyetleri, iş hayatı ile ilgili mesleki kuruluşların kendi bünyelerinde aldıkları önlemler gibi iş hayatını düzenleyici, gözlemleyici, izleyici ve uyarıcı faaliyetlerin sayısı, kapsamı ve derinliği artmıştır. Böylece işletmelerin daha açık ve şeffaf, hesap verebilir ve kamuoyuna bilgi verir durumda olmaları yönünde büyük ilerleme kaydedilmiştir.

Üçüncüsü ise, yurdumuzda aile işletmelerine ilişkin olarak yapılan yayınlarda, yurt dışından alınan ve büyük ölçüde "popüler" literatür niteliğinde olanların yanında, "bize has", bizim kültürümüzü esas alan ve bizde olayı fiilen yaşayan iş adamlarının yayınlarındaki artıştır. Nitekim özellikle Anglosakson işletmecilik literatüründe aile işletmeleri ile ilgili olarak yayınlanan makale ve görüşlerin, sanki bu çalışmalar ülkemizde yapılmış gibi nakledilmeleri, bu tür yayınlarda sözü edilen araştırma bulgularının, sanki bunlar yurdumuzda yapılan çalışmaların sonuçlarıymış gibi kullanılmaları ve yayımlanmaları yönündeki eğilimde bir azalma görüldüğü söylenebilir. Böylece, işletme ve devlet yönetimi uygulamalarındaki "kültür bağımlılığı", ülkenin, toplumun ve onları oluşturan ailelerin ve bireylerin antropolojik, sosyolojik, siyasi, kültürel ve psikolojik özellikleri daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu şekilde, bizi biz yapan özellikleri araştırmak, daha iyi anlamak, diğer ülkelerle farklılıkları ortaya çıkarmak suretiyle ekonomik faaliyetlerimizin ve işletmelerimizin yönetimi ile ilgili uygulamalar daha gerçekçi kalıcı ve etkin olacaktır.

Bu Önsöz ve Sunuş vesilesiyle, kongre ve Kongre Kitabı'nı tanıtıcı açıklamalar yanında, Aile İşletmeleri ile ilgili birkaç hususu kısaca kongre katılımcıları ve okuyucuların dikkatlerine sunmak isterim.

1.

Girişimci aile bireylerinin kurduğu işletmelerde, aile ile işletme arasındaki ilişkiler “aile şirketleri”, “aile firmaları” veya “aile sahipliğindeki şirketler” gibi değişik isimler altında ele alınmaktadır. Ancak bizim tercihimiz, bütün bunları ifade edecek ve kapsayacak bir kavram olarak “aile işletmeleri” terim ve kavramını kullanmak yönünde olmuştur. Nitekim yabancı literatürde de “family firms”, “family companies” yanında, daha çok “family businesses” kavramı kullanılmaktadır. Biz de “aile işletmesi” kavramını esas alıyor ve bu kavramı; “*girişimci özellikleri olan aile bireyleri tarafından kurulan, sahipliği aile bireylerinin elinde olan, işletmenin yönetim kademelerinde aile bireylerinin bulunduğu ve onlar tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları aile tarafından verilen, yönetimi aile tarafından kontrol edilen veya en azından aile tarafından etkilenen, yönlendirilen işletmeler*” olarak tanımlıyoruz. Bu tanımdan görüleceği üzere, aile ile işletme arasındaki ilişkiler çok değişik boyutlarda, kademelerde ve sıklıkta olabilir. Dolayısıyla bu ilişkiler, bir anlamda “mutlak” bir özellikten çok “dereceli” bir özellik taşımaktadır. Örneğin her yönü ile tam bir “patron” işletmesi olan küçük bir işletme ile tamamı halka açık büyük bir işletmede çoğunluk hissesine sahip olmadığı halde işletmenin yönetimini etkileyebilen ailelere kadar, aile-işletme ilişkileri değişik manzara ve özellikler göstermektedir. Bu durum, aile – işletme ilişkilerinin her işletme ve aile için farklı olduğu, dolayısıyla tüm aile işletmeleri için geçerli “mutlak” reçeteler olmadığı anlamına gelmektedir.

2.

Aile işletmesi kavramı, işletmenin büyüklüğü ile ilgili bir kavram olmayıp işletmenin yönetimi, yönetim organları ve karar süreçleri ile ilgili bir kavramdır. Dolayısıyla, bu anlamda, yönetimi bir ailenin bireyleri tarafından yapılan, denetlenen veya etkilenen her işletme, mini, küçük, orta büyüklükte, büyük hatta dev büyüklükte de olsa “aile işletmesi” kavramı içine girer. Nitekim ülkemizde en küçüğünden en büyüğüne, KOBİ’sinden 500 Büyük İşletme Listesi’nde yer alan işletmelere kadar tüm özel kesim işletmeleri “aile işletmesi” niteliğindedir.

Burada ayırıcı olan büyüklük (veya pazar payı, kârlılık vb.) değil fakat aile ile işletme ilişkilerinin niteliğidir. Aile toplumsal yaşamın bir kurumudur. Bir ailenin oluşmasında ve devamında kan bağı, genetik özellikler, aşk, sevgi, duygular, kıskançlık gibi birçok sosyal, psikolojik, ekonomik özellikler ve temel faktörler rol oynamaktadır. Aile, bu özelliklere bağlı olarak işleyen, alınan kararların bu temel faktörlere ve aile bireylerinin ilişkilerine, aile kültürüne göre alındığı bir “sosyal sistemdir”. İşletme ise, yine bir sosyal kurumdur ancak ekonomik niteliği ağır basan bir sosyal kurumdur. Yani işletmeler, mal, hizmet veya bilgi üretmek, kısaca değer yaratmak amacı ile kurulan, kıt kaynakları kullanan, başka işletmelerle rekabet halinde olan, dolayısıyla rasyonel ve verimli çalışmak zorunda olan bir “sosyal sistemdir”. İşletmelerde alınan kararların temelinde ekonomik gerçekler, rasyonellik, verimlilik, kârlılık gibi ekonomik kavramlar vardır. İşletme ister küçük, ister büyük olsun bu nitelik değişmemektedir. Başka bir deyişle “aile ailedir”, “işletme işletmedir”. Sorun, kuruluş ve işleyiş özellikleri farklı temellere dayanan bu iki sistemin kendi içinde alınan kararların ve gelişmelerin diğerinin hedef, denge, işleyiş ve geleceğini etkilemesi sorunudur.

3.

Vurgulamak istediğim bir diğer husus “aile “ ve “işletme” kurumlarının yaşama ve gelişme konusundaki farklılıkları ve ilişkileridir. Esasında ailelerin kurulması, yaşama ve gelişmesi ile ilgili konular bu kitabın konusu dışındadır. Ancak bir toplumun antropolojik ve sosyolojik özellikleri ile kültürel ve tarihi özellikleri, psiko-sosyal yapısı, toplumdaki ekonomik ve kültürel değişim ve aydınlanma gibi gelişmeler “aile yapısı ve kültürü” üzerinde etkili olmaktadır. Bunun önemi şuradadır: *İşletmenin girişimci kurucusundan sonra gelen kuşak (çocukları), kurucunun aile ortamında yetişecektir.* Aile işletmelerinin hemen hepsinin genel arzusu olan aile adının devamı, çocukların (gelecek kuşakların) işletmeye olan ilgileri ve yeteneklerine göre gerçekleşebilecektir. Bu nedenle çocukların ilgileri, yetiştirilmeleri, yetenekleri ve eğitimleri, aile adının sürdürülebilirliği açısından son derece önemlidir. İşte bu konuda ailelerin davranışsal, kültürel, sosyolojik özellikleri, değer yargıları önem kazanmaktadır.

Örneğin, aile kurumunu, sosyal, yapısal ve ekonomik faktörlerle birlikte makro bir sistem içine oturtarak inceleyen Prof. Dr. Çiğdem Kağıtçıbaşı'nın, aileleri çok genel olarak “bağımsız ilişkiler sistemi şeklindeki batı tipi aile” ile “bağımlı ve sıkı ilişkiler içeren aile tipi” olarak yaptığı sınıflama esas alınır, bu iki aile içinde yetişen bireylerin aldıkları ve sahip oldukları değerler, davranış özellikleri, dünya görüşleri birbirinden farklı olacaktır. Ayrıca, bu bireyler evlenip kendi çekirdek ailelerini oluşturdıklarında, kendine has özellikleri olan yeni bir aile oluşacaktır.

Çocuk yetiştirmekle ilgili olarak aşağıda açıklanan görüşler, konuyu netleştirmek açısından yararlı olacaktır. www.cocukveben.com adresli sitedeki Tanla imzalı “Türk çocukları neden çok ağlıyor?” başlıklı yazıda şu vurgulanmaktadır: *Eğer ailede birey merkezli bir yaşam hâkimse, çocuklara ufak yaşlardan itibaren birey kavramı öğretilir, çocukların ve ebeveynlerin çocuktan bağımsız bir yaşamları olduğu kabul edilir. Çocuk aşırı ilgi ile boğulmaz, kurallara uymak konusunda taviz verilmez, çocuk küçük yaşlardan itibaren ailesi ile birlikte sosyal yaşamın içine girer. Buna karşılık, doğu kültürlerinde olduğu gibi, aile çocuk merkezli yaşıyorsa, çocuk doğduktan sonra ebeveynlerin sosyal hayatı bitme noktasına gelmekte, her şey çocuğun ihtiyaçlarına göre şekillenmekte, çocuk ebeveynlerin bir uzantısı gibi görülerek çocuğun bağımsız bir birey olduğu kabul edilmemekte, çocuk ne kadar büyürse büyüsün ebeveynlerin sözünü dinlemek esas olmaktadır.*

Bunları belirtmemizin nedeni, “çocuk nasıl yetiştirilmeli” sorusuna cevap vermek olmayıp, kurucudan sonra işletmenin yönetimine gelecek kuşakların yetiştiği aile ortamlarının, aile- işletme ilişkilerinin şekillenmesinde önemli rol oynadığını vurgulamaktır.

4.

Yukarıdaki konunun devamı olarak belirtilmesi gereken bir diğer husus da şudur: Bir toplumdaki bireylerin kültürü, toplumun genel kültürel özellikleri ile birlikte kendisinin mensubu olduğu aile toplumunun, kendi çekirdek ailesinin kültürü ile birlikte, doğup geliştiği yöre, okuduğu okullar gibi değişik faktörler tarafından etkilenmektedir. İşletme yönetimi uygulamalarında, insan faktörünün, özellikle artan önemi de dikkate alınır, yönetim işinin büyük ölçüde “kültür bağımlı” olduğu görülür. İşte bu özellik, kendi ülkemizin aile işletmeleri ile ilgili sorunlarını ve nedenlerini, yabancı ülkelerdekilerden ayıran temel faktörlerden birisidir. Bu nedenle, yabancı ülkelerdeki aile işletmelerine ilişkin uygulamalar, gelişmeler, kullanılan teknikler çok önemli, ufuk açıcı ve yol gösterici olmakla beraber, çoğu kez doğrudan bir çözüm reçetesi olamamaktadır. Bunun için “kendimizi bilmemiz”, “özelliklerimizi tanımamız”, sorunları tanımlamak, nedenini anlamak ve çözüm geliştirebilmek için adeta ön şarttır.

Bu konuda şu örneği kullanabiliriz. Acaba ülkemizdeki şu atasözleri ve deyimlerin benzeri başka hangi ülkede vardır?

- Teyze ana yarısı, amca baba yarısıdır.
- Bir baba dokuz oğlu besler, dokuz oğul bir babayı besleyemez.
- Yuvayı yapan dişi kuştur
- Karga yavrusuna bakmış, benim ak-pak evladım demiş.
- Allah kardeşi kardeş, keselerini ayrı yaratmış.
- Kol kırılır yen içinde...
- Atanın (babanın) sanatı oğula mirastır.
- Nerede birlik orada dirlik...
- El elin eşeğini türkü söyleyerek arar.
- Sana vereyim bir öğüt; kendi ununu kendin öğüt.
- Ayağını yorganına göre uzat.
- Baba mirası yanan mum gibidir.
- Zor oyunu bozar.
- Bağa bak üzüm olsun, yemeye yüzün olsun.
- Çabuk parlayan çabuk söner.
- Su küçüğün söz büyüğün...

Bunlara benzer daha pek çok atasözümüz ve deyimimiz bulunabilir. Bunların hepsi, toplum olarak kültürümüzün değişik boyutlarını ifade etmektedir. Dolayısıyla bu toplum ve onun içindeki daha küçük toplumlarda (örneğin belli bir yörede yaşayanlar, büyük aile grupları, çekirdek aileler, değişik özellikteki okullar vb.) doğup büyüyen çocuklar, bu tür genel kültürel özellikleri yansıtan bir ortamda bireysel özelliklerini, kişiliklerini, kişisel değerlerini ve dünya görüşlerini kazanacaklardır. Aile, yakın çevre, sosyal çevre, okul ve günümüzde medya ve kitle iletişim araçları ile bireylerin rolleri (kadın/erkek, ana-baba/çocuk, akraba/yabancı, zengin/fakir vb.) pekiştirilecektir.

Bu durumun, aile işletmeleri ile ilgili iki önemli yönü bulunmaktadır. Birincisi, aile işletmesinde aile ile işletme arasındaki ilişkilerin yönetimi konusunda kullanılacak yöntem ve teknikler, yukarıda sözü edilen bir kültürel ortamda kullanılacaktır. Kullanılacak teknik ile aile kültürü ve işletme kültürü olarak ikiye ayırabileceğimiz kültürel ortamlar arasında uyum yoksa bu yöntem ve tekniklerden beklenen sonucun alınması zordur. Bir örnek verelim: Eğer aile kültürü, büyüklerin otoritesini ve büyüklerle itaati, çocuk kaç yaşına gelirse gelsin ailenin çocuğun geleceği ile ilgili kararları almasını, birey merkezli bir kültür yerine çocuk veya ilişki merkezli bir yaşamı vurgulayan özellikleri taşıyorsa, örneğin “aile meclisi” (aile konseyi) yönteminin etkin olması nasıl sağlanabilir? Aynı şekilde yakın veya uzak aile bireylerinin birbirleri ile “çatışma kültürü” içinde olduğu bir ortamda, “aile meclisi” veya “aile anayasası” enstrümanları nasıl kullanılacaktır? Dolayısıyla, aile işletmeleri ile ilgili olarak önerilecek yöntem ve usullerin, kullanılacakları sosyal ve kültürel ortamla uyumlu olması, başarı şansını artıracaktır.

Konunun ikinci önemli yönü, aile işletmelerinin geleceği ile ilgilidir. İşletme sahibi olan ailelerin pek çoğunun genel arzusu, aile adının sürekliliğidir. Aile adının sürdürülebilirliği, “yönetimin kuşaklar arası değişimi (succession)”, “uzun ömürlü işletme (longevity)” gibi başlıklar altında ele alınan bu konunun da sosyal ve kültürel ortamla yakın ilişkisi vardır. Özellikle günümüzde, sosyal, ekonomik, teknolojik ve kültürel değişimler dikkate alındığında, bir ülkedeki sosyal ve kültürel değerler değiştiği gibi aile yapıları, kültürleri ve çocukların yetiştirilmesini etkileyen faktörler de değişmektedir. İşletmeyi kuran girişimci aile bireyinin yetiştiği ortam ve değerleri ile daha sonra gelen kuşakların yetiştikleri ortamın özellikleri ve değerleri farklı olacaktır. Bu farklılık aile içi farklılıklara, rol çatışmalarına dönüşecektir. Dolayısıyla, çok sık tekrarlandığı gibi, ikinci kuşaktan başlayan bu farklılıklar, daha sonraki kuşaklarda artarak devam edecek ve aile işletmesinin yaşamını etkilemeye başlayacaktır. Ulaşma ya da aile içi liderliğin ortaya çıkmaması durumlarında, bu farklılıklar işletmenin yönetimini de etkileyecek ve aile içindeki gerginlikler ve farklılıklar daha da artacaktır. Bu duruma gelen pek çok işletme ya satılarak el değiştirecek, ya iflas ederek kapanacak veya her aile bireyi kendi işini yapmak üzere “ortaklıktan” ayrılacaktır. Esasında bu son durumun, yani aile bireylerinin aile işletmelerinden ayrılarak (işletmedeki yönetim görevlerinden ayrılarak veya hisselerini tamamen satarak) kendi işlerini kurmalarının, muhakkak bir aile içi çatışma sonucu ortaya çıkması da şart değildir. Bu durum, bazı örnekleri görüldüğü üzere, aile bireylerinin ulaşma ve anlaşma içinde beraberce aldıkları bir karar sonucu da olabilir. Bu anlamda, yani sosyal ve kültürel ortamdaki ve değerlerdeki farklılıklar ve değişimlerin özellikleri ve etkileri konusunda, işletme yönetiminin kültürel boyutu konusunda çok bilinen bir çalışma, Geert

Hofstede çalışması, son derece aydınlatıcıdır. Aynı şekilde yönetim literatüründe tartışılan ve kuşaklar arası farklılığı ifade edecek şekilde kullanılan X, Y ve Z kuşakları (generation) bakış açısı da, aile adının sürdürülebilirliği konusunda yararlı olacaktır.

5. AGMER düzenlediği bu kongrelerle, ülkemizdeki işletme sahibi girişimcilerin, aile işletmesi hissedarlarının, işletmede yönetici olan aile bireylerinin, aile işletmelerindeki profesyonel yöneticilerin, yurdumuzdaki çeşitli üniversitelerde aile işletmeleri ile ilgili araştırmalar yapan öğretim elemanlarının görüşlerini, deneyimlerini, önerilerini, araştırmaları sonunda ulaştıkları bilgileri sergileyerek ve paylaşarak ülkemiz işletmelerini tanımamıza büyük katkıda bulunmaktadır.

5. Aile İşletmeleri Kongresi de, diğer dört kongre gibi, aile işletmeleri ile ilgili herhangi bir konu üzerine odaklanan, tematik bir kongre değildir. Bunun nedeni de, incelenmesi arzu edilen konuya ilişkin olarak yaşanan sorunların genel bir çerçevesi çizilmeden yapılacak çalışmaların, “sorunlar bütünü’nün bir parçası olarak görülmelerinin” zor olmasındandır. Yani sorunlar yumağını (karşılaşılan sorunların ana başlıklarını) görmeden tek bir konu üzerinde durmak, ormanın bütünü’nü görmeden sadece ağaçları incelemek gibi olacaktır. Bu nedenle kongrelerde iş adamları, girişimciler, aile işletmeleri bireyleri, profesyonel yöneticiler, üniversitelerden gelen araştırmacılar, yazarlar aile işletmeleri ile ilgili sorunları dile getirmektedirler. Bunun sonucu olarak da ülkemiz aile işletmeleri ile ilgili olarak ana sorunlar, bunların sıralaması, hangi konularda nasıl bir araştırma yapılabileceği, nitel ve nicel araştırma metodolojilerinden nasıl yararlanılabileceği, yurt içinde ve yurt dışında aile işletmelerinin sorunları ile ilgili olarak kullanılan yöntem, teknik ve enstrümanların hangi koşullarda başarılı olabilecekleri gibi pek çok konu açıklığa kavuşacaktır.

Bu doğrultuda bakıldığında, ilk dört kongre sonuçlarının değerlemesi sonucu, aile işletmelerinde en çok dile getirilen sorun bölgeleri ve araştırma ihtiyacı duyulan hususlar şunlardır:

- Aile işletmelerinde büyümenin getirdiği finansman, yönetim ve organizasyon sorunları
- Büyüme sonucu işletmede çalışan sayısındaki artış zorunluluğu ve “aile dışı” kimlerin işe alınacağı sorunu
- Aile işletmelerinde profesyonel yönetime doğru geçiş ve profesyonel yöneticilerden yararlanma
- Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa (nesle) devri ile ilgili planlama, yetiştirme, açıklama gibi sorunlar
- Kuşaklararası düşünce, kültür, iş anlayışı vb. farklılıklar ve çatışmalar

- Aile işletmesinde çalışmayan aile bireyleri ile çalışanlar arasındaki ilişki ve dengeler
- İşletmelerin kurumsallaşmasını sağlayacak önlemlerin alınması sorunları
- Kurucu girişimcinin yönetimi devretme psikolojisi
- Şirket hisselerinin (sahipliğin) dağılımı veya dağıtımı, hukuki ve aile içi sorunlar
- Yönetim kurullarında dışarıdan üye (outsider) bulundurma konusu
- Aile meclisi, aile konseyi, aile anayasası gibi araçları düzenleme, kullanma sorunları
- Aile kültürü ile işletme kültürü arasındaki ilişkiler
- Aile içindeki anlaşmazlıklar, güç mücadeleleri ile bunların işletme kararlarına etkileri
- Kâr dağıtımı ile yatırıma gitme ve sermaye artırımı sorunları
- İşletmede kime ne kadar güvenileceği sorunu, bunun sonucu olarak nepotizm (kayırmacılık) uygulama ve endişeleri
- Kurumsal yönetim (yönetişim) uygulamaları
- Çocukların eğitimi ve yetiştirilmeleri
- Halka açılma ve diğer finansal sorunlar
- Cinsiyet ayrımcılığı
- İşletmenin rekabet gücü elde etmesi, ürünlerin ve işletmenin kendisinin markalaştırılması, sürdürülebilirlik konusu
- Mini ölçekten küçük ölçeğe; küçük ölçekten orta büyüklük ölçeğine ve orta büyüklükten büyük işletme olma yolunda karşılaşılan teknik, psikolojik, yönetsel, örgütsel ve diğer sorunlar
- Küreselleşme ve uluslararası rekabetin işletme üzerindeki etkisi ile aile beklentileri dengesini sağlama
- İşletmenin bir aile yatırımı olarak görülmesi, servet yönetimi
- Aile vakfı kurulabilmesi, miras ve veraset hukuku uygulamalarının yarattığı sorunlar
- Şirketin satılması halinde aile içinde yaşanan sorunlar
- Kârların azalması durumlarında işletme-aile ilişkileri
- Aile işletmelerinde liderlik ve CEO uygulamaları
- İşletmelerde ortaklarla çalışmak
- Büyük işletmelerin tedarik zinciri içinde yer almak
- Aile kararlarına- anayasasına uymayan aile bireyleri konuları
- Genel olarak aile içindeki gruplaşma ve çatışmaların işletme üzerindeki etkileri

6

Elinizdeki “5. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı”, diğerleri gibi, bir kongre vesilesiyle hazırlanan bildiri kitapları (proceedings) için alışılmışın dışında bir içeriğe sahiptir. Kongre Kitabı, aile işletmeleri konusunda çalışmak isteyenler için bir “kaynak” kitap olması amacıyla geniş kapsamlı hazırlanmıştır. Kitap içindeki başlıca bölümler şunlardır:

- **Kongre’de Sunulan Bildiriler ve Konuşma Metinleri**

Kongreye gönderilen bildirilerin hepsini, zaman darlığı nedeniyle, sözlü sunuma almak imkânı olmadığından, bazı bildiriler “yazılı sunum” adı altında kongre kitabı içinde yer almıştır. Yazarları tarafından kongre oturumlarında sözlü olarak sunulan bildiriler sözlü sunum bildirileridir. Kitabın bu bölümünde, sözlü ve yazılı sunumu yapılan bildiriler toplanmıştır.

Kongre konuşmalarını yazılı olarak yetiştiremeyen bazı girişimci ve iş hayatından gelen iş adamları ve yöneticilerimizin konuşmaları kaydedilerek daha sonra Kongre Konuşmalar Kitabı olarak yayımlanacaktır.

- **İz Bırakan Yöneticilerimizin Görüşleri**

İş yaşamındaki deneyimlerini kitap haline getirerek yayımlayan yöneticilerimizin kitaplarından, aile ve işletme ilişkileri ile ilgili düşüncelerini ifade eden bölümleri Kongre Kitabı’na almış bulunuyoruz. Bunun için şahsen veya yayın hakkı sahipleri kanalıyla bize izin veren girişimci ve yöneticilerimize teşekkürlerimizi sunuyoruz.

- **Yönetici Söyleşileri**

Bu bölümde çeşitli büyüklükte ve farklı özelliklere sahip işletmelerin sahip ve yöneticileri ile yapılan söyleşiler yer almaktadır.

- **Kıdemli (eski, köklü) İşletmelerimizin Tanıtımı**

Bu bölümde “kıdemli işletmeler” olarak adlandırdığımız ve kuruluş tarihi itibarıyla çok eskilere giden ve hala faaliyetlerini sürdüren işletmelerimiz kısaca tanıtılmaktadır. 1930 civarı ve öncesi yıllarda kurulan, basınımda zaman zaman “eski işletmeler” veya “köklü şirketler” olarak sözü edilen işletmelerimizden, ulaşabildiklerimiz burada tanıtılmaktadır.

- **Araştırmacılar İçin Kaynaklar**

Bu bölümde, ülkemizde üniversitelerimizde aile işletmeleri ile ilgili olarak yapılan “yüksek lisans tezleri” ile “doktora tezleri”nin künye bilgileri yer almaktadır.

Ayrıca, yine aile işletmeleri ile ilgili olarak basında (dergi ve gazetelerde) yer alan makalelerin ulaşım künyeleri verilmektedir.

Nihayet, özellikle internetten bilgi bulmaya çalışan araştırmacılara yardımcı olmak üzere, doğrudan veya dolaylı olarak, Aile İşletmeleri’ni ilgilendiren bilgilerin bulunabileceği yerli ve yabancı web sitelerinin adresleri verilmektedir.

7. Böyle bir kongrenin hazırlanıp gerçekleştirilmesinde emeği geçen, ismi duyulan ve duyulmayan pek çok kişi vardır. Bir takım oyunu olan bu faaliyette, en küçüğünden en büyüğüne kadar herkesin yaptığı iş ve katkı, kongrenin gerçekleştirilmesi için vazgeçilmez niteliktedir. Bu nedenle Kongre Düzenleme Kurulu olarak, emeği geçen herkese en samimi teşekkürlerimizi sunarız. Bu çerçevede:

Bildirileriyle, yazılarıyla ve söyleşileriyle kongrenin içeriğini oluşturan çeşitli üniversitelerimizden akademisyenlerimize ve katkıda bulunan işadamlarına, yöneticilere teşekkür ederiz.

Bu kongre için hazırlanırken daha fikir aşamasından itibaren bize maddi ve manevi her türlü desteği veren, üniversitemizin çeşitli birimlerinin düzenledikleri kongre, sempozyum, panel, konferans, sergi, konser, gösteri gibi her türlü akademik, kültürel ve sanatsal faaliyetinde her zaman destek olan, bizi yüreklendiren ve özellikle ülkemiz sorunlarına ilişkin olarak daima

yeni proje önerileri getirilmesini bekleyen Mütevelli Heyeti Onursal Başkanımız Sayın İnş. Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ'e ve Mütevelli Heyeti Başkanımız Sayın Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNER'e en samimi teşekkürlerimizi sunarız. Aynı şekilde AGMER'in faaliyetlerini daim destekleyen ve kongremizin arzu ettiğimiz düzeyde gerçekleşmesi için her imkânı sağlayan Rektörümüz Prof. Dr. Dursun KOÇER'e de şükranlarımızı sunarız. Ayrıca İktisadi ve İdari Bilimler Fakültemiz Dekanı Prof. Dr. Durmuş DÜNDAR'a ve İşletme Bölüm Başkanı Prof. Dr. Müge İŞERİ'ye, Yard. Doç. Dr. Gülsüm GÖKGÖZ ve Yard. Doç. Dr. Meltem ULUSAN'a teşekkürlerimizi sunarız. Üniversitemizin Kurumsal İletişimi Birimi ile YABA bölümü çalışanları da kongremizin başarısı için gayret göstermişlerdir, kendilerine teşekkür ederiz.

5. Aile İşletmeleri Kongresi'nin Kongre Akademik Kurulu'nda bulunmayı kabul eden, kongrenin fikir aşamasından gerçekleştirme aşamasına kadar değişik safhalarında katkıda bulunan, ayrıca konuşmacı veya oturum başkanı olarak kongremize katılan, değişik üniversitelere mensup meslektaşlarımıza, iş dünyamızın değerli mensuplarına ve bu kongreye katılarak görüş ve deneyimlerini bizlerle paylaşan tüm katılımcılara teşekkür ederiz.

Kongrenin gerçekleştirilmesindeki en önemli pay ve katkı Öğr. Gör. Mehtap GÜLAÇTI'ya aittir. Kongrenin fikir aşamasından gerçekleştirilmesine kadar her aşamadaki yazışma ve düzenlemeler ile Kongre Kitabı'nın hazırlanmasında "Kongre Sekreteri" olarak olağanüstü bir gayret ve titizlikle çalışan ve büyük emeği geçen Öğr. Gör. Mehtap GÜLAÇTI her türlü övgüye layıktır. Kendisine başarılı çalışmaları için çok teşekkür ederim. Aynı şekilde kendisine yardımcı olan ve kongrenin hazırlanmasında önemli görevleri başarı ile yürüten merkezimiz elamanları Program Sorumlusu Uzman Ebru KUDAY ve Arş. Gör. Andaç TOKSOY ile Rektörlük Özel Kaleminden Mine ARŞIK ve Suna ARLI'ya da katkıları için teşekkürlerimizi sunarız.

Ülkemizde Aile İşletmeleri konusunun ayrı bir inceleme disiplini olarak gelişmesini amaçlayan AGMER'in, bu konu ile ilgilenen herkesin öneri ve eleştirilerini beklediğini vurgular, 5. Aile İşletmeleri Kongresi ve Kongre Kitabı'nın Türk İş Hayatı ve ülkemiz genel işletme yönetimi literatürü için yararlı sonuçlar üretmesinin, bu kongreyi hazırlayanları motive edecek en önemli unsur olacağını belirtmek isteriz.

Saygılarımızla...

AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER

İstanbul Kültür Üniversitesi

Mütevelli Heyet Başkanı

İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi – AGMER tarafından düzenlenen 5. Aile İşletmeleri Kongresi'ne hoş geldiniz.

2004'te kurulan İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi iki yılda bir yaptığı kongrelerle Türkiye'de aile işletmelerinin nabzını tutmaya devam ediyor. İKÜ bugün 7.800 öğrencisi ve 1000'e yakın çalışanı ile bir aile işletmesinin vakfı tarafından kurulmuş bir üniversitedir. 1932'de dedem Halil Akingüç'ün Kültür Dersanesi ile başlayan eğitim serüveni, babam Fahamettin Akingüç'ün 1960'ta KÜLTÜR KOLEJİ'ni kurması ile devam etmiştir. İstanbul Kültür Eğitim Kurumları bugün 4 Anaokulu, 2 Fen Lisesi, 2 İlköğretim Okulu, 2 Lisesi ile bir aile işletmesi olarak sürmektedir. Bu aile işletmesinin kurduğu KEV ise 1997'de İstanbul Kültür Üniversitesi'ni kurarak eğitim hizmetini taçlandırmıştır. Bugün hem bir aile işletmesinin yönetici ve hissedar aile üyesi olarak, hem de bu konuda doktora tezini yapmış bir kişi olarak, sizlerle aile işletmelerinin bazı avantaj ve dezavantajlarını paylaşmak istiyorum.

Üç kuşak aile işletmesinden gelen bir kişi olarak en çarpıcı avantaj, çalışanların aile ile ilişkisidir. Bu işletmenin iç dinamikleri için çok yararlıdır. Uzun dönem istihdam aile işletmelerine özgü karakteristiklerden biridir. Çalışanlar işletmeyi sahiplenir ve kendilerini bir aile ortamı içinde hissederler. Bu da çalışanların sadakatini artıran bir faktör olarak kuruma başarı getirir.

Buna karşın aile işletmelerinin önemli bir zaafı merkezîyetçi yönetim anlayışıdır. Başta kurucu olmak üzere yetki devrine pek olumlu bakılmaz. Yetki devri prestij ve güç kaybı olarak algılandığından zamanla kişi değişime de yeniliğe de direnç geliştirir. Uzun yıllardan beri işletmeyi yöneten aile üyeleri değişimden, risk almaktan korkarlar. Statüko hüküm sürer, işletme pek çok fırsatı değerlendiremez, kaçırır.

Bir diğ er avantaj ise ailenin tanınmışlığının işletmeye sosyal çevre ve iş çevresi kazandırmasıdır. Aile şö hreti ve ailenin özverisi işletmeler için artı değ er kazandırır. Aile işletmeye ciddi mali kaynaklar sağlar. İşletmenin zor dönemlerinde aile k ar payını en aza indirerek, kişisel katkılarla işletmeye kaynak sağlar. Çünkü aile, işletmenin yasal sorumluluğunun ötesinde işletmeye karşı bir onursal sorumluluk içindedir. Ailenin onuru ile işletmenin başarısı özdeş tir.

Aile işletmelerinin başarısını en kötü etkileyen konu da aile içi çatışmalardır. Aile içi etkileşim sırasında farklı konularda karar vermek zorunda kalan aile üyeleri, bazen sorunu duygusal boyutta bazen de güç ve kontrol boyutunda yaşarlar. Bazen işin kendisi ile ilgili farklı bakış açıları, işi bitirme evresinde farklı görüş, finansal bilginin yorumunda farklılık, çatışmaya neden olabilir. Bazen de duygusal boyutta kişisel yorumlar, beğeniler, hoşnutsuzluklar ilişki çatışmasına neden olur. Burada en önemli sorun işyerinde ortaya çıkan rol karmaşasıdır. Aile bireyleri arasında rol çatışması ciddi huzursuzluklar yaratabilir. Aile üyelerinin üç farklı rol ü; akraba, işin sahibi ve yönetici rolleri birbirinin içine girer ve rol karmaşası yaşanır.

Aile işletmelerinde nesilden nesle geçiş planı, ailenin ve aile işletmesinin tüm paydaşlarını içeren uzun soluklu bir süreçtir.

Aile işletmelerinde çocukların eğitimi çok önemlidir. Burada ailenin ebeveynleri için temel amaç, sorumluluk sahibi, özgüveni olan ve bağımsız hareket edebilen bireyler yetiştirmektir. Çocuklara sorun çözme becerilerini öğretmek ve sonra yollarından çekilmek liderlik özellikleri taşıyan ebeveyn için oldukça zordur. Burada teşvik ve pozitif geri dönüşler önem kazanır. Diğ er önemli bir konu da çocuklara aile ortamında ve uygun durumlarda işletmenin oluşum sürecini anlatmak ve yoktan var etmenin zorluğunu, mücadelesini yaşatmak gerekir. Genellikle aile işletmesinin ve ailenin varlıklı döneminde doğan ve büyüyen çocuğun bunu içselleştirmesi kolay değildir. Ailenin “para” konusundaki, “iş” ve insanlar hakkındaki temel varsayımları ve değ erleri yaşamı sürecinde çocuklara aktarılmalıdır. Aile işletmesinin bir “ayrıcılık” değil, bir sorumluluk olduğu bilinci verilmelidir.

Aile işletmeleri yönetimi duayeni ABD’li danışman David BORK aile işletmelerini başarıya götüren üç anahtarı şö yle nitelemektedir:

1. Ailenin temel aldığı ORTAK değ erler
2. Aile içi saygı ve dayanışma
3. Doğru tanımlanmış Aile-iş sınırları

5. Aile İşletmeleri Kongresi'nin hazırlanmasında emeği geçen başta Prof. Dr. Tamer Koçel olmak üzere tüm akademisyenlere, kongreye konuşmacı olarak katılanlara şükranlarımı sunarım. Kongrenin yararlı olmasını diliyorum.

Teşekkür ederim...

İŞLETMELERDE AİLE ADININ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

İnş. Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ

Kültür Okulları Kurucusu ve

İstanbul Kültür Üniversitesi

Mütevelli Heyet Onursal Başkanı

5. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı için hazırladığım bu yazımda, işletme sahibi olan ailelerin, işletmeleri ile birlikte aile adının da yaşatılması konusundaki arzuları, karşılaşılan güçlükleri, bu amaçla kullanılması önerilen aile anayasası enstrümanı konusundaki görüşlerimi ve önerilerimi, kendi aile işletmemizdeki deneyimlerimden söz ederek sizlerle paylaşmak istiyorum. Sözünü edeceğim bu deneyim ve görüşlerim, daha ayrıntılı olarak Türkiye İş Bankası'nın Kültür yayınları dizisinde "Eğitim Mühendisi – Fahamettin Akingüç Kitabı" başlıklı kitapta yayınlanmıştır. Ben bu yazımda sadece, ailenin genişlemesiyle, yani ailenin bir çekirdek aileden başlayarak ikinci, üçüncü kuşak çekirdek ailelere doğru genişlemesiyle birlikte aile-işletme ilişkilerinde ortaya çıkan farklı anlayışların bazı nedenlerini, bu farklılıkların işletmelerin ve dolayısıyla aile adının sürdürülebilirliğine etkisini ve bunu sağlayacağı düşünülen aile anayasası aracı ile ilgili kişisel deneyimlerimi sizlerle paylaşacağım.

Aile işletmeleri ile ilgili önemli ve araştırılması gereken konulardan birisi de, aile adının yaşatılması konusunda ailelerin anlayışı, davranışı ve alabilecekleri önlemlerdir. Her ailenin kendi kültürü ve felsefesine bağlı olarak bu anlayış farklı olacaktır. Ancak ülkemizde, ailelerin bu konuda kuvvetli bir arzuya sahip olduklarını varsaymak yanlış olmayacaktır.

Bilindiği üzere aile işletmesi deyince işin içine üç çember giriyor ve bunların üçü de birbirinin içine geçmiş çemberler... Aile var, işletme var, bir de mülkiyet var... Aile bireyleri bu üç çember içinde bir yerlerde bulunuyorlar. Eğitim sektöründeki kendi aile işletmemizi örnek alırsam, üç kızımın hepsi de, bu çemberlerin ortak alanında bulunuyorlar. Yani hem aile üyesiler, hem işletmede çalışıyorlar hem de hissedarlar... Bu üç dairenin sorumlulukları, rolleri farklı... İnsanlar bu rolleri, bu şapkaları karıştırdıkları için aile işletmeleri, özellikle ikinci kuşaklarda olumsuz bir hal alıyor, kavgalar çıkıyor, çatışmalar başlıyor. Çünkü bir dairenin içindeki rolünüz diğer bir dairedekiyle çatışabiliyor.

Bu üç daireyi birbirinden ayırabilmek için belli birtakım üniteler, birimler, yapılar kurmak, bazı enstrümanlardan yararlanmak gerekiyor. Bir aile işletmesinin yaşamını sürdürebilmesi için, bu üç dairenin uyum içinde olması, kendi özellik ve kuralları içinde çalışması önem kazanıyor. Yaşamını sürdüremeyen aile işletmeleri incelendiğinde, bunlarda aile işleri ile sahiplik ve işletmeyi yönetim işlerinin birbirine karıştığı, her üç dairede de, alınması gereken kararların ya alınmadığı veya geciktiği, kısaca sonuçta, işletmenin çevre koşullarına uyum kabiliyetini kaybettiği görülmektedir. Daha açık söylemek gerekirse, örneğin gerekli donanımı olmadığı halde, sadece aile bireyi olduğu için, çocuklar işletmenin yönetim kademesinde bulunabiliyor, işletme için pazar koşulları nedeniyle alınması gereken bazı kararlar aile içindeki ilişkileri bozmamak için alınamıyor ya da aile bireyleri hissedarlık oranları konusunda anlayamadıkları için işletmenin karar mekanizması kilitlenmiş olabiliyor. Daha da önemlisi, kurucudan sonra gelen kuşakların aile anlayışları, yetiştikleri ortam ve sahip oldukları kültür nedeniyle, işletmenin kuruluş misyon ve vizyonunun bilincinde olmadıkları veya bunları paylaşmadıkları, bu nedenle de işletmeye bakış açılarının tamamen farklı olduğu görülebiliyor.

Bu tür uyumsuzlukların devamı durumunda işletmenin yaşama gücü azalmaya ve sürdürülebilirliği tehlike altına girmeye başlıyor. Eğer, özellikle işletmenin pazar koşullarına uyması sağlanamıyorsa, önce işletmede finansal sıkıntılar başlıyor, bu durum aile bireyleri arasındaki ilişkileri gerginleştiriyor ve sonunda işletme ya satılıyor veya kapatılıyor. Yani aile adının sürekliliği sona ermiş oluyor. ABD’de yapılan bazı araştırmaların gösterdiği gibi, aile işletmelerinin ancak çok küçük bir oranının üçüncü kuşağa devredebilmesinin nedenini, yukarıda vurgulamaya çalıştığımız üç daire arasındaki uyumsuzlukta aramak gerekir.

Aile işletmeleri, bu duruma gelmemek için, hem aile bünyesinde hem işletme bünyesinde çeşitli enstrümanlardan yararlanmakta, değişik birimler oluşturmaktadırlar. Aile bünyesinde kullanılan enstrümanların başında aile meclisi veya konseyi oluşturmak, periyodik toplantılar yapmak, varlık eğitimi yapmak, karakter eğitimi yapmak, değer eğitimi yapmak ve aile anayasası oluşturmak gelmektedir. Bunlarda aile anayasası aracı, son zamanlarda adı sıkça tekrarlanan bir enstrüman olarak pek çok aile işletmesinin kullanmaya çalıştığı bir enstrüman olarak görünüyor.

Biz de, aile işletmemizin gelecek kuşaklarda da sağlıklı bir biçimde yürümesi için çalışmalar yapıyoruz. Bu çerçevede aile meclisi, aile anayasası ve varlık eğitimi entrümanlarını kullanmaya çalışıyoruz. Bu çalışmalara başlamamız küçük kızım Dr. Bahar Akingüç Günver'in eğitim süreci içinde gerçekleşti ve sonra onun bu konuda doktora yapmasıyla gelişti. Aile anayasası hazırlama sürecinde UCLA öğretim üyelerinden Prof. Dr. Alan Carsrud'dan yardım aldık. Anayasa taslağımızın ana başlıkları olarak şunlar belirlendi:

- Ailenin öncelikli değerleri
- Eğitim sektöründe varlığını oluşturma stratejileri
- Ailenin topluma karşı sorumlulukları
- Aile üyeleri için standartlar, beklentiler
- Kişisel geliştirme, destek ve varlık eğitimi
- Aile kaynaklarının dağılımı
- Mülkiyet, devretme, evlenme ve boşanmayla ilgili bir takım başlıklar
- İşletme içinde çalışanların durumu
- Yönetimde yer alanların güçleri ve pozisyonları
- Otoritenin dağılımı
- Aile konseyi ve çalışma prensipleri

Çalışmayı tamamladıktan sonra aile üyelerine verdik ve onlar da kendi çekirdek ailelerinde bu anayasayı okudular. En çok tartışılan konu, özellikle çocukların yetiştirilmesi konusundaki maddeler üzerinde oldu. Değer eğitimi vermek, çocukları aile işletmesine bir varis, bir küçük prens ya da bir prenses gibi yetiştirmenin çok doğru olmadığı söylendi. Çocukları gelecekte aile işletmesinde çalışacakmış gibi yetiştirmekten ziyade, normal bir eğitim vermenin, iyi bir vatandaş, iyi bir çalışan olarak onlara gereken değerleri vermenin daha doğru olduğu düşünüldü ve bu konuda fikir birliğine varıldı.

Bu süreç içinde ailenin öncelikli değerleri, en önemli konuydu Bunları, gelecekte kuşaktan kuşağa değişmelerini önleyecek şekilde tanımlamak, işletmenin vizyonunu ve misyonunu anlatmak istiyorduk. Onun için bu değerleri kâğıda döktük. Anayasayı, ailenin değerlerinin korunup sonraki nesillere aktarılmasını sağlamak amacıyla yazmaya başladık. Bu çerçevede, okullarımızın tümünde beklenen ilk önceliğin, öğrencilerini Atatürk'ün dediği gibi, "ülke çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutan insanlar olarak yaşama hazırlamak" olduğu ilkesini kabul ettik.

Diğer ilkeler olarak da şunlar belirlendi:

- Aile bireylerinin kendi aralarındaki ilişkilerde açık, şeffaf ve hoşgörölü olmaları
- Bireylerin, ailenin ve kurumların çıkarlarıyla kendilerinin ve çocuklarının çıkarlarını eşdeğer ölçüde tutmaya çalışmaları
- Emeğin hakkının kutsal sayılması
- Yurttaşlık bilinci ve yurttaşlığın gerektirdiği görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi
- Hukukun üstünlüğü ve etik davranış ilkesi

Gelecek kuşaklar bu ilkeleri ne oranda uygular, o artık onların bileceği iş elbette... Ama biz bu ilke ve değerleri söylemekte fayda gördük ve kâğıda dökmeye karar verdik. Tabii bu anayasanın hukuki bir bağlayıcılığı yok. Hatta miras ile ilgili olarak yazdığımız bazı ilkeler, genel miras hukukuna da uymayabilir. Ama bunları anayasamıza koyuyoruz. Amaç üçüncü ve dördüncü kuşaktaki kopmaları bir ölçüde önleyebilmektir. Tabii bu arada, aile meclisinin moral yaptırımı dışında, evlilik sözleşmesi, hissedarlar sözleşmesi gibi hukuki boyutu olan diğer bazı önlemler de alınabilir.

Aile adının sürdürölmesi konusunda yararlanılan bir diğer enstrüman da varlık eğitimidir. Çoğu aile işletmesinde ikinci, üçüncü kuşaktan çocuklar varlık içinde doğdukları için, o varlığın oluşturulma sürecini bilmiyorlar. Bu konuda çocuğu bilinçlendirmek için bir takım karakter eğitimi uygulamaları yapıyor. Amaç hiçbir şeyin birdenbire var olmadığını öğretmek, yoktan var etme duygusunu yaşatmak ve bunun bir ayrıcalık değil bir sorumluluk olduğunu öğretmektir. Varlık eğitimi çoğu zaman yanlış değerlendiriliyor ve varlık eğitimi zengin çocuklarının varlıklı bir ortamda eğitimi şeklinde anlaşıyor. Oysa amaç, çocuk henüz çocukluktan yetişkinliğe geçiş sürecindeki psikolojik evreleri yaşarken, işletmenin ve ailenin geçmişi ve geleceği konusunda ona doğru bilgileri vermektir. Varlıklı ailelerde genel eğilim olarak çocuğa “sen merak etme senin işin hazır” denir. Oysa “şirkette hissedar olabilirsin ama orada çalışıp çalışmamak senin tercihin” denmelidir. Çocuk buna göre hazırlanmalıdır. Tabii bu konuda tek doğru yoktur. Ailenin yapısı ve kültürüne, işletmenin yapısına bağlı olarak değişik uygulamalar görölabilir. Bazı aileler için çocuğun erkenden işin içine girmesi doğrudur, bazıları içinse dışarıda birtakım tecrübelerden geçip öyle aile işletmesine gelmesi... Varlık eğitiminde önemli olan, çalışarak kazanma, o varlığın oluşma sürecini anlatma ve çocuğun sorumluluklarının bilincinde olmasını sağlamaktır. Bu da zaten karakter eğitimi denilen şeydir.

Bütün bunlardan amaç gelecek kuşakların yaşamına ipotek koymak değildir. Bu mümkün de değildir. Amaç, olabildiğince, gelecekte ortaya çıkabilecek sorunlar için birtakım önlemler almaktır. Bu önlemler aile yapı ve kültürüne uygun olduğu, değer eğitimi ile çocuklar yetiştirildiği ve aile anayasasında belirtilen ilkeler, moral yaptırımlara konu olabildiği sürece, aile adının ve aile işletmesinin sürdürölabilirliği sağlanabilir.

Tabii sürdürülebilirliğin diğ er önemli bir boyutu da, belirli ekonomik, sosyal ve politik koşulların h akim olduğu bir çevrede yaşayan işletmelerin ekonomik ve finansal sürdürülebilirlikleridir. Ancak unutmamak gerekir ki aile adının sürdürülebilirliği, işletmenin ekonomik ve finansal sürdürülebilirliğine bağlıdır.

Kongrenin Türk iş hayatına ve bilim dünyasına yararlı olmasını dilerim.

5. Aile İşletmeleri Kongresi İçin Sunuş

Prof. Dr. Dursun KOÇER

İstanbul Kültür Üniversitesi

Rektörü

Gelişme yolunda bir ülke olarak kültürel yapımızdan üretim ve tüketim anlayışımıza, bilimselliğe bakış açımızdan yönetim anlayışımıza kadar hemen her alan incelenmeye ve üzerinde çalışılmaya değer bir karakter sergilemektedir. Bu anlamda, ülkemizin ve halkımızın refah düzeyinin gelişmesinde en önemli rollerden birisine sahip ekonomik değişkenler ve işletmelerimizin incelenmesinin önemi açıktır. İşletmelerimizin yapılarının ayrıntılı olarak incelenmesi, her türlü çağdaş teknolojik ve sosyal gelişmelere ayak uydurması, uluslararası rekabette güçlü olması için ön koşuldur. Bunu gerçekleştirecek yollardan birisi olarak işletmelerimizin kendilerini objektif olarak değerleyebilecekleri bilgi birikimi ve bilimsel verileri kullanabilecekleri bir platforma ihtiyaç vardır. Her işletme bu tür platformlarda hem kendi verilerini sunmalı, hem de burada biriken bilgi ve veri tabanından yararlanmalıdır. İşte Aile İşletmeleri Kongreleri bu tür platformlardan birisidir.

Üniversitemiz bünyesindeki Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi 2004 yılından beri düzenlediği geniş katılımlı kongreler ve belli konulardaki seminer ve panellerle, aile sahipliğindeki ve yönetimindeki işletmelerimize ilişkin bilgi, veri ve deneyimlerin biriktiği ve paylaşıldığı platformları oluşturmaktadır.

Her işletmenin özünde, bir aile bireyi, bir girişimci tarafından kurulduğu dikkate alındığında, ülkelerin ekonomilerine yöne veren, etkileyen, ekonominin ana gövdesini oluşturan her boydaki işletmede, aile ile işletme ilişkilerinin, yönetim anlayışının, kültürlerinin, hedeflerinin incelenmesi, “aile işletmeleri” konusunun önemini daha da artırmaktadır.

2012 yılında 15. Yılı’nı dolduran İstanbul Kültür Üniversitesi, bünyesindeki Fakülte, Enstitü, Meslek Yüksek Okulları ve Araştırma Merkezleri ile yükseköğretimin üç temel alanında hizmet vermektedir. Bilimsel araştırma ve öğretim alanları yanında ülkemizin sorunlarına dönük uygulamalı çalışmalarının sayı ve kapsamını her yıl artırmaktadır. Bu anlamda her birimizin kendi alanı ile ilgili ve kendisi ile özdeşleşmiş olarak geliştirdiği bir çalışması, bir platformu bulunmaktadır. Aile İşletmeleri Kongresi de, İktisadi ve İdari Bilimler alanındaki platformlarımızdan birisidir.

Beşincisi düzenlenen bu Aile İşletmeleri Kongresi’nin işletmelerimiz ve ekonomimiz için yararlı sonuçlar üretmesi dileklerle, bu kongreye konuşmacı veya dinleyici olarak katılanlara, kongrenin düzenlenmesinde, başta değerli Rektörüm ve Merkezimizin Müdürü Prof. Dr. Tamer KOÇEL olmak üzere emeği geçen herkese ve her türlü etkinlikte yanımızda olan Onursal Başkanımız İn. Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ ve Mütevelli Heyet Başkanımız Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER’e şükranlarımı sunarım.

UZUN ÖMÜRLÜ – KÖKLÜ İŞLETME ÖDÜLÜ

NEDEN “UZUN ÖMÜRLÜ - KÖKLÜ AİLE İŞLETMESİ” ÖDÜLÜ?

Prof. Dr. Tamer KOÇEL
AGMER Müdürü
Kongre Düzenleme Kurulu
Başkanı

Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi'miz (AGMER), ülkemizde bir ilki daha gerçekleştirecek, 13 - 14 Nisan 2012 tarihlerinde düzenlemiş olduğu 5. Aile İşletmeleri Kongresi'nde, 1900 yılından önce kurulmuş ve halen faaliyetini sürdürmekte olan aile işletmelerine “Uzun Ömürlü – Köklü Aile İşletmesi Ödülü” vermektedir. AGMER'in tespitlerine göre 2012 itibariyle ülkemizin en eski işletmesi 1777 tarihinde kurulan Hacibekir Şekerleme şirkettir. Bu yıl, 1777 ile 1887 arasında kurulmuş ve halen yaşamını sürdürmekte olan 14 işletmeye bu ödül verilecektir.

Bu yazının konusu, neden böyle bir ödölün verilmesinin düşünüldüğünü ve uzun ömürlü (veya köklü, kıdemli) işletmeleri neden incelemek gerektiği konusundaki görüşlerimizi ana hatları ile açıklamaktır.

1. Ülkemizin tarihi ve kültürel zenginliklerinin uzun yıllar ele alınmayıp harap olmaya ve unutulmaya bırakılması gibi, 18. ve 19. yüzyıllarda kurulup bugün hala yaşamını sürdüren işletmelerimizle ilgili olarak maalesef hiçbir kapsamlı araştırma yapılmamıştır.

Hangi boyutta olursa olsun, işletmelerin ilk amacı “yaşamak” (survival), ikinci ana amacı da “gelişmek” (development) tir. Yaşamını sürdüren bir işletme kâr edebilir. Kâr eden bir işletme de gelişme ortamı bulur. Öte yandan işletme yönetimi disiplininin temel yaklaşımlarından birisi “işletmelerin yaşamının sonsuz olduğu”dur. Yani kurucular, yöneticiler, çalışanlar gelip geçer, fakat işletmeler yaşamlarını sürdürür. Çünkü işletmeler sahiplerinden ayrı bir “sosyal varlık” (canlı) kabul edilir. İşletme Yönetimi disiplini içinde, işletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri (survival) ve büyümeleri için, günümüz terminolojisi ile “sürdürülebilir büyüme” için iç ve dış çevreleri ile ilgili neler yapmaları gerektiği, rekabette nasıl başarılı olabilecekleri, hangi ortamda hangi stratejileri izlemeleri gerektiği gibi konular çeşitli modeller yardımı ile incelenir ve işletmelerin uzun yaşamalarının yolları araştırılır. Bu açıdan bakınca, 100 yıldan, hatta 200 yıldan fazla bir süredir yaşayan bir işletme, işletme yönetimi disiplininin ilke, teori ve öngörülerini için çok önemli bir laboratuvarıdır. Bazı işletmeler kuruluşlarından (doğumlarından) çok kısa bir süre sonra faaliyetlerine son vermek, el değiştirmek, kapanmak, iflas etmek gibi durumlarla karşılaştıkları halde, neden diğer bazı işletmeler uzun yıllar, hatta asırlarca yaşamlarını sürdürebilmektedir. Mikro veya makro, iktisadi veya sosyal, pazarlama veya finans hangi açıdan bakılırsa bakılsın, bu tür “asırlık” (uzun ömürlü, köklü, kıdemli) işletmelerin incelenmesi, bunların yaşam öykülerinden işletme yönetimi disiplini için ders çıkarılması gerekir. Doğal olarak aynı çalışma, iflas eden, batan, el değiştiren işletmeler için de, bir anlamda “otopsi” gibi, benzer çalışma yapılmalıdır.

2. Belirtmek istediğimiz ikinci husus, bu işletmelerle ilgili resmi kuruluş kayıtlarına ulaşmak sorunudur. Bu anlamda ülkemizdeki kıdemli işletmelerin sayısını bilmediğimiz gibi, herhangi bir tarihte kurulan işletmelerden ne kadarının kurucusundan ikinci nesle, ne kadarının üçüncü nesle intikal ederek yaşamını sürdürdüğünü de bilmiyoruz. Bu konularda ülkemizde bilinen bir araştırma yoktur¹.

¹ Bu arada ilginç bir not olarak şunu belirtmek isteriz. Amerika Birleşik Devletleri’nde hala faaliyetini sürdüren en eski işletme olarak 1623 yılında Zilciyan ailesi tarafından İstanbul’da kurulan Zil Yapım İşletmesi gösterilmektedir. İşletmeyi 2002 yılı itibarıyla 14. nesli temsil eden ve 1929 yılında Avedis Zilciyan III zamanında İstanbul’dan ABD’ye göç eden Zilciyan ailesinin bayan üyeleri yönetmektedir.

(<http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?channels/oldest>)

Verilen rakamlar değişik tarihlerde ABD’de yapılan araştırmaların sonuçlarıdır. Kaldı ki buralarda yapılan araştırmalarda ulaşılan rakamlar da farklıdır. Ülkemizdeki bu eksikliği doldurma yönünde İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi (AGMER) bu alanda araştırma çalışmalarını sürdürmektedir.

Ülkemizde 1923 öncesi kurulan şirketlerin kuruluş tescil tarihlerini bulmak oldukça zor görünmektedir. Çünkü örneğin bugün, İstanbul’da ticaret hayatında olan işletmelerin İstanbul Ticaret Odası’na kayıtları 1925’den itibaren yapılmaya başlanmıştır. Cumhuriyet öncesi dönemde kurulan işletmelerin kuruluş yıllarına ilişkin olarak ya padişah fermanı bulunmakta veya yabancı ülkeler veya o dönemlerin meslek kuruluşları tarafından verilmiş çeşitli belgelerde (fuara katılma, başarılı ürün üretme, ustalık vs gibi) bilgilere rastlanmaktadır.

Bilindiği üzere Cumhuriyet öncesi dönemde, Osmanlı İmparatorluğu’nda, sanayi olmadığı için, el sanatları ve ustalık ağırlıklı ve esnaf karakterli olan işletmelerin belirli bir merkeze kayıt yaptırmaları uygulaması vardı. Her işyeri sahibi “esnaf” kendi alanında bir “lonca”ya kayıtlı olmak zorundaydı. Böylece “lonca”lar, belli bir yerleşim yerindeki esnaf ve zanaatkarları bünyesinde toplayan bir “meslek kuruluşu” hüviyetindeydi. Loncaların temel görevi, lonca mensupları arasında eşitliği sağlamak, ilgili faaliyeti kalite, üretim şekli, müşteri ilişkileri açılarından denetlemek ve düzenlemektir. Sanayileşme hareketlerinin başlaması ile Lonca teşkilatları 1913’te İttihat ve Terakki zamanında ortadan kaldırılmıştır. Dolayısıyla loncalarla ilgili kayıtları bugün bulmak zordur. Esasında bu tür kayıtlar eski Türkçe olarak Osmanlı Arşivleri’nde mevcuttur. Nitekim Ord. Prof. Dr. Ömer Lütfü Barkan’ın İktisat Tarihi üzerine yapmış olduğu araştırmalar ve yayınlarında, Osmanlı İmparatorluğu zamanındaki işletmecilik uygulamalarından bazıları oldukça ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Kanımızca burada sorun araştırma ve araştırmacı eksikliğidir. Ümidimiz, İktisat Tarihi çalışmaları gibi, belki bir gün “Türk İşletmecilik Tarihi”nin de incelenip arşivlerdeki bilgilerin günüşiğine çıkmasıdır. Bu tür bilgiler elde edilinceye kadar işletmelerin kuruluş tarihleri ile ilgili olarak kendilerinin verdikleri bilgilere, bazı eski Türkçe veya o zamanların geçerli lisanı olan Fransızca veya Almanca kuruluş, fuar veya sergi katılım ve faaliyet belgeleri ile çok eski sararmış aile fotoğraflarına itibar etmek gerekecektir.

3. Belirtmek istediğimiz üçüncü husus şudur: Elinizdeki Kongre Kitabı içinde listesi verilen ülkemizdeki uzun ömürlü işletmelere bakıldığında, bunların büyük bir kısmının gıda ve hizmet sektöründe faaliyette bulunduğu ve bugünkü işletme büyüklükleri (ölçekleri) ile karşılaştırıldığında hala “küçük” ve “orta” ölçekli işletmeler oldukları görölmektedir. Bu durum, o dönemlerde sanayi ve büyük ölçekli kitle üretiminin gelişmemiş olması, Osmanlı İmparatorluğu’nda Müslüman halkın ticaret ve iş hayatı ile uğraşmaması, süregelen savaşlar ve kitle hareketleri gibi nedenlerle açıklanabilir.

Ölçek konusundaki bir diğer izah tarzı da şu olabilir: Günümüzde, küreselleşme ve diğer gelişmelerle rekabet ortamının şiddetlenmesi karşısında, işletmeler rekabet güçlerini

korumakta büyük ölçüde sahip oldukları “öz yetenek” veya çekirdek yeteneği (core competence) kullanmakta veya en azından kendilerine has olan bir “core competence” geliştirmeye çalışmaktadırlar. Köklü işletmelerin ürünleri incelendiğinde büyük kısmının “ustalık”, “özel üretim tarzı”, “yakın bireysel ilgi”, “zanaatkârlık becerisi”, “yerel zevklere hitap etme” gibi özellikler taşıdıkları görülmektedir. Bu özellikler, bugünkü terminoloji ile bu işletmelerin “öz yetenek alanları” olarak düşünülebilir. Bu durum 1900 öncesi kurulan ve halen yaşamlarını sürdüren işletmeler için söz konusudur. Ülkemizde 1950’lerden sonra kurulan, nispeten genç sayılacak aile işletmelerinde ise, hem öz yetenek anlayışı, hem faaliyet dalları ve hem de işletme büyüklükleri (ölçek) konuları açılarından durum farklıdır.

Yukarıda değindiğimiz ve Kongre Kitabı’nın içinde verilmiş olan Uzun Ömürlü veya Kıdemli İşletmeler listesinde yer alan işletmelerin kurucuları yakından incelendiğinde, önemli bir kısmının Osmanlı İmparatorluğu’nun merkezden uzak bölgelerinden (Balkanlar, Kırım, Kafkasya, ve kısmen Orta Doğu) gelen ve belli işlerde “ustalık” ve uzmanlık bilgi ve becerisine sahip olup İstanbul’a veya Anadolu’nun çeşitli bölgelerine göç eden kişiler oldukları görülmektedir. Aile İşletmeleri Kongreleri vesilesiyle yapmış olduğumuz çalışmalar da göstermektedir ki ülkemizde sadece İstanbul’da değil, fakat hemen her ilde, 1923 öncesi kurulan küçük ve esnaf karakterli işletmelerden bugün hala yaşamını sürdürenler bulunmaktadır. Bunların pek çoğu belki hala “küçük” veya “orta” ölçekli ve “usta-çırak” ilişkisi içinde yaşamını nesiller boyu sürdüren işletmeler olabilir. Bu durumun da İktisat tarihi, İşletmecilik Tarihi ve Sosyolojik açılarından araştırılması gerekir.

4. Uzun Ömürlü-Köklü Aile İşletmesi Ödülü ile ilgili olarak belirtmek istediğimiz bir diğer husus, ödül verilmesi düşünülen işletmelerin, çeşitli finansal ölçütler açısından “en kârlı” işletmeler olmadıklarıdır. Bu işletmelerin yaşam evrelerinde ne gibi rakipleri vardı, bu işletmelerin rekabet stratejileri nasıldı, kârlılık oranları neydi, yatırım kararlarını nasıl alıyorlardı, neden küçük ve orta ölçekli kalmayı tercih ettiler vs. bunları bilmiyoruz. Bildiğimiz, bu işletmelerin 1900 yılından önce kuruldukları, 100 yıldan fazla bir süreden beri yaşamlarını sürdürdükleri ve 2012 Türkiye’sinde üretime devam ederek müşterilerinin ihtiyaç ve taleplerini karşıladıklarıdır. Bu aile işletmelerinin, bir bakıma, günümüz işletme yönetimi kavramları açısından bakıldığında, şu özellikleri taşıdıkları görülür:

- Başarılı rekabet stratejileri uygulamışlardır
- Stratejik yönetimin üzerinde durduğu iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlama başarısını göstermişlerdir
- SWOT analizlerini başarı ile uygulamışlardır
- Core competence geliştirmişlerdir
- Müşteri memnuniyetini gerçekleştirmişlerdir
- Pazar payları küçük de olsa ürettikleri kaliteli ürünlerin tanınmışlığı (en azından yerel marka haline gelme derecesi) yüksektir

- 100 yıldan fazla bir süredir karşılaştıkları çeşitli ekonomik, finansal, teknolojik, siyasi, sosyal değişimler ve gelişmeler karşısında adaptasyon (uyum) yetenekleri olduğunu göstermişlerdir
- Aile işletmelerinde görülen ve büyük ölçüde işletmenin dağılması, kapanması veya el değiştirmesi ile sonuçlanan çok çeşitli aile-işletme ilişkileri sorunları, çatışmaları, bu işletmelerde, metotları farklı da olsa, başarı ile çözümlenmiş ve işletme, aileden ayrı bir varlık olarak yaşamını sürdürmüştür
- Günümüzün, “kaynak bağımlılığı”, “Porter’ın Stratejik Yönetim Modeli”, “Popülasyon Ekolojisi” yaklaşımı, “durumsallık yaklaşımı”, “işlem maliyeti” yaklaşımı, “yatay veya dikey entegrasyon”, “sürdürülebilirlik – sustainability”, “stratejik planlama” ve diğer yaklaşım ve teorilerin söylediklerini, bunların henüz bilinmediği dönemlerde bile uygulayarak yüksek “yaşama gücü” – survival power göstermişlerdir.

Uzun Ömürlü - Köklü Aile işletmesi Ödülü’nün ana gerekçesi de bu özelliklerdir. Yüksek Yaşama Gücü veya uluslararası terimle söylemek gerekirse, longevity bu ödülün temelidir.

5. Son olarak vurgulamak istediğimiz şudur: Uzun ömürlü veya Kıdemli işletmeleri incelemek sadece bir “geçmişe bakış” olarak görülmemelidir. “İşletmeler Tarihi” anlamında böyle bir geçmişe bakış, esasında işletme yönetiminin üç temel kavramı olan **yaşama** (survival), **gelişme** (development) ve **sürdürülebilirlik** (sustainability) konularında ilginç sonuçlar verecektir.

Şüphesiz, ölçeği ne olursa olsun, bir işletmenin geçmişte başarılı olması, gelecekte de başarısının devam edeceği garantisini vermez. Çünkü işletmelerin ve ailelerin içinde yaşadıkları koşullar ve kültür ortamı sürekli değişmektedir. Önemli olan bu değişime ayak uydurabilmektir. Bu konuda belki en çarpıcı örnek, literatürde dünyanın en eski şirketi olarak gösterilen ve 578 yılında Japonya’da Budist Tapınakları İnşaat işletmesi olarak kurulan ve daha sonraları değişik dallarda büyüyen Kongo Gumi şirketinin 2006 yılında, yani 1428 yıl yaşadıktan sonra, kapanmak zorunda kalmış olmasıdır. Dolayısıyla, uzun ömürlü aile işletmeleri çalışmaları, her ne kadar geçmişin analizi ile ilgili olsa da, amacı “geleceğe bakmak”, gelecek koşullara hazır olmak, kısaca yaşama, gelişme ve sürdürülebilirlik gücünü korumaktır.

BİLDİRİLER



Bildiriler, birinci yazar adına göre alfabetik olarak dizilmiştir.

Aile İşletmelerinde “Kurucu”nun Değerlerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma: Kayseri Örneği

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN
Erciyes Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü
38039 Kayseri
Tel: (0352) 207 66 66 - 30 201
E-Posta: akdogana@erciyes.edu.tr

* * *

Arş. Gör. Selen OFLAZER
Erciyes Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü
38039 Kayseri
Tel: (0352) 207 66 66 - 30 204
E-posta: oflazer@erciyes.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada Kayseri ilinde aile işletmeleri kurucularının değerlerini belirlemek ve ortak değerlerin varlığını tespit edebilmek için derinlemesine görüşme tekniğine dayalı nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Kendinden sonraki nesil ile en az on yıldır işletmeyi yöneten dört girişimcinin değerlerinin belirlenmeye çalışıldığı araştırmanın verileri betimsel analiz ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonucu, bu kişilerin dürüstlük, sadakat, güven, eğitim gibi değerler açısından ortak noktaları olduğunu ancak temel değerler açısından incelendiğinde farklı değerlerin ön planda olduğunu göstermiştir. Temel değerler olarak dürüstlük, profesyonelleşme, yenilikçilik, esneklik, fedakârlık, ataerkillik ve müşteri odaklı olma ön plana çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, kurucu, değerler, Kayseri

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Aile işletmeleri yazınında üzerinde en çok durulan konulardan birisi de değerler konusudur. Değerler, varlıklarını uzun dönemli olarak sürdürmekte, kurum kültürü ve iş yapma şeklinin temelini oluşturmaktadır. Değerler insanların güç işleri başarması, disiplin gerektiren işlerde sorumluluk alması ve uzun vadeli işlerde sebatla çalışmaya devam etmesi gibi konularda ilham vermektedir. İşletmelerin sahibi olan ve faaliyetlerini yürüten kişilerin sahip olduğu değerler işletmelerin performansı ve sürdürülebilirliğine çok ciddi katkılar sağlamaktadır.

Örgütsel değer konusu oldukça kapsamlıdır ve çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Genel kabul görmüş bir değer tanımı da henüz yoktur. Örneğin Gad (2001) değerleri “hayatın kuralları” olarak tanımlarken, Collins ve Porras (1998) “organizasyonun temel ve süregelen doktrinleri, herhangi bir dışsal onaya ihtiyaç duymayan ve zamansız yönlendirici prensipler” olarak tanımlamıştır. Dumas ve Blodgett (1999) ise değerlerin bizim için önemli olan nedir sorusunun yanıtı olduğunu ve çekirdek değerlerin daha derinlere yayılmış ve hayatımızın hemen her alanını (ahlaki yargılarımız, diğerlerine karşı tepkilerimiz, kişisel ve örgütsel amaçlara bağlılığımız gibi) etkileyen standartlar olarak ifade edilebileceğini belirtmektedir (Tapies ve Fernandez, 2010). Bu çalışma kapsamında değerler Ceja ve Tapies (2010)’un yaptıkları tanımdan yola çıkarak; istenilen amaçlar, sonuçlar veya davranışlar ile baskın spesifik durumları belirleyen, davranışlar, mevzular ve olayların seçim ve değerlendirilmesi sürecinde rehberlik eden, nispi önemi fazla olan kavram ve inanışlar olarak ele alınacaktır.

Aile işletmelerinde; aile, yönetim ve sahipliğin bir arada olması nedeniyle değerler daha fazla önem arz etmektedir. Aile işletmesi olmanın doğası gereği aile ile iç içe geçmiş olan güçlü aile değerleri işletmeye de aktarılmaktadır. Bu nedenle ailenin değer sistemi ile işletmenin değer sistemi genellikle benzer olmaktadır. Aile değerlerini ne kadar içselleştirmiş ise, işletmede de kabul gören ve görmeyen davranışlar da o denli belirgindir. Ailenin değer sistemi; işletme stratejisi, örgüt yapısı, kurum kültürü, sahiplerin işletmeye bağlılığı ve liderlik stili gibi oldukça önemli meselelerde belirleyici bir etkidir (Gersick vd, 1997). Değerler bir kurumda kabul gören ve görmeyen davranışların belirlenmesi açısından önemlidir (Ceja ve Tapies, 2011) . Bu yönüyle değerler belirlilik sağlayan bir unsurdur.

Ward (2008) aile işletmelerinin sadece problemleri aile ilişkilerinden oluşan işletmeler olmadıklarını, çeşitli özel rekabet üstünlüklerine sahip olduklarının artık yapılan çalışmalarla ispatlandığını belirtmektedir. Ward bu sonucun altında yatan en önemli nedenin ise bu işletmelerin değer odaklı olmaları olarak belirtmiştir. Güçlü, farklı ve önemsenen değerler, aile işletmelerinin yönünü ve kendilerini nasıl anlamlandırdıklarını belirlemektedir (Tapies ve Fernandez, 2010).

Aile işletmelerinde sahipliğin ve kontrol yetkisinin ağırlıklı olarak girişimci ve ailede olması, ailenin ve girişimcinin işletme üzerindeki etkilerinin fazla olması, sahip oldukları değerlerin işletmeye yansımaları sağlar (Zahra, Hayton ve Salvato, 2004). Aile işletmelerinde değerler genellikle şirket geçmişinde yer alan ve şirkete önderlik eden faaliyetleri nedeniyle mitolojik statü kazanmış referans bir figür'e odaklanmış mit ve efsanelerden kaynaklanmaktadır (Roessl, 2005). Paylaşılan değerler, aile üyelerinin, nesiller arası ilişkilerin sürdürülmesi ve müşterek amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda çaba göstermelerini ve bunu anlamlandırmalarını sağlar. Aronoff ve Ward (2000) aile işletmelerinde güçlü bir örgüt kültürü oluşturan ve sağlıklı bir aile kültürü oluşumu nu da destekleyen değerlerin birbiri ile örtüşmesi durumunda çeşitli hayati öneme sahip sinerjilerin ortaya çıktığını belirtmektedirler.

Yazarlara göre aile işletmelerinde değerlerin gücü çeşitli süreçlere olan etkilerinden kaynaklanmaktadır. Bunlar kurum kültürünün temelinde yer almaları, karar verme sürecine bir şablon oluşturmaları, yüksek performans için ilham vermeleri, uzun dönemli ve sebatlı bir bakış açısı sağlamaları, sermayenin maliyetini düşürmeleri, geleneksel düşünme tarzına meydan okumaları, değişime adaptasyon sağlamaları, stratejik planlamaya katkıları, stratejilerin hayata geçirilmesine etkileri, çalışanların işe alınması ve alıkonmaları sürecine etkileri ve yapılan işi anlamlı kılmalarıdır (Tapias ve Fernandez, 2010). Aile işletmelerinde değerlerin belki de en önemli fonksiyonu, hem aile hem de işletme için önemli olan hususları göstermesi, karar vermeyi kolaylaştırması, yol gösterici olması ve güçlü bir bağlılık yaratmasıdır (Koiranen, 2002).

Her işletme amaçlarını ve yeteneklerini sağlamlaştırmaya yönelik birtakım değerlerin ve mitlerin olması için çaba göstermektedir. Eğer işletmede aile yönetimi geleneği var ise o zaman bu değerler ve mitlerin daha güçlendiği görülmektedir. İşletmenin kuruluşundan itibaren rehberlik eden temel prensipler, aileden gelen bir yöneticinin şirketin geçmişi ile içinde bulunduğu zaman arasında bağlantı kurmak konusundaki çabaları sayesinde geçerliliğini kaybetmemektedir. Ayrıca aile işletmelerinde, aileden gelen yöneticiler şirketlerindeki büyük çaplı operasyonel değişiklikler sırasında bile şirketin temel değerlerinin ve mevcut dayanışma ortamının zarar görmemesi için çaba göstermektedirler.

Aile işletmelerinde, işletme değerleri büyük oranda aile değerlerinin etkisi altında kalmaktadır. Bu durum aile işletmelerini kendisine has bir yapı haline getiren özelliklerden bir tanesidir ve hem avantaj hem de dezavantaj yaratmaktadır. Bu tür işletmelerde bağlılık, dayanışma, güven ve ortak vizyon gibi değerler kolaylıkla oluşmakta ve bu durum stratejik avantaj yaratmaktadır. Ancak fazlaca katı ve muhafazakâr değerlerin varlığı, çevresel değişimlere yanıt vermekte gecikmelere neden olmakta ve aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması konusunda engel yaratmaktadır (Erdem ve Başer, 2010).

Ward (2008) aile işletmelerinde kurum kültürüne yön veren değerlerin, aile işletmesi olmayan işletmelere kıyasla farklı olduğunu tespit etmiştir. Daha spesifik bir tespiti ise, aile işletmelerinde değerlerin finansal karlılığın ötesinde kişilere odaklandığıdır. Yapılan çalışmalar,

aile işletmelerinde öne çıkan değerlerin sadakat, güven, iletişim, bağlılık, bağımsızlık, fedakarlık, alçakgönüllülük, kalite ve varlığını sürdürebilme olduğunu göstermektedir (Garcia-Alvarez, Lopez-Sintas, 2001; Erdem ve Başer, 2010; Ceja ve Tapies, 2011).

Aile işletmeleri pek çok rekabet üstünlüğüne sahip işletmelerdir ancak karşı karşıya oldukları en önemli sorun nesiller arası geçişte karşılaştıkları problemler ve bunun sonucunda varlıklarını uzun dönemde sürdürememeleridir. Bu sorunun üstesinden gelebilmeleri için yapılması gerekenler arasında işletmeyi kuran ve başarı ile belirli bir süre devamını sağlayan kurucunun, sahip olduğu değerleri kendinden sonraki nesillere aktarabilmesi sayılabilir (Erdem ve Başer, 2010; Garcia-Alvarez, Lopez-Sintas, 2001). Değerlerin sonraki nesillere aktarılamaması; işletmelerin geçmişte başarılı olmalarına neden olan temel-ayrıt edici özelliklerini gelecekte kullanamamasına neden olmakta ve dolayısıyla bu konuda yaşanan sorunlar aile işletmesinin uzun ömürlü olmasını engelleyebilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde değerler konusunda yapılacak çalışmaların bu konuda yaşanan sorunların çözümüne katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir. Bu çerçevede çalışmanın hareket noktası işletme kurucuları olarak belirlenmiştir ve araştırma bu bakış açısı ile tasarlanmıştır.

2. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUCUNUN DEĞERLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, aile işletmeleri sahiplerinin değerlerinin belirlenmesi, bu kişilerin değerlerinde ortak yönlerin olup olmadığının incelenmesi, değerler arasında farklılıklar var ise bu farklılıkların altında yatan nedenlerin bireylerin kişisel geçmişlerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığının araştırılmasıdır.

2.2. Araştırmanın Metodu

Bu çalışma derinlemesine görüşme tekniğine dayalı nitel bir araştırma olarak gerçekleştirilmiştir. Niteliksel araştırma yöntemleri sosyal olguları daha derinlemesine inceleme, sınırlanmış belirli bir alanı mümkün olabilecek tüm değişkenleri ile keşfetme imkânı sağlamaktadır. Derinlemesine görüşme tekniği sosyal dünyadaki “görünür” birçok olgu, süreç, ilişkinin görünümünden çok derinine inmeyi, bunların ayrıntıları kavramayı ve bütüncül bir biçimde anlamayı mümkün kılan bir veri oluşturma aracıdır. Derinlemesine görüşme tekniklerinden birisi olan yapılandırılmış görüşme tekniği ise, görüşmeye rehberlik edecek bir soru formunun varlığı sayesinde, bir grup insandan aynı sorularla belirli bir sistematik içinde bilgi toplanmasını olanaklı kılar (Kümbetoğlu, 2008).

2.3. Araştırma Sorusu

Araştırmada temel olarak iki soruya yanıt aranmaktadır. Bunlar:

- (1) Örneklemdeki aile işletmesi sahiplerinin değerleri nelerdir?
- (2) Örneklemdeki aile işletmesi sahipleri ortak değer sistemlerine sahip midir?

2.4. Veri Toplama Aracı

Veri toplamak amacıyla hazırlanan görüşme formu, García-Álvarez ve López-Sintas (2001) tarafından aile işletmelerinde kurucularının değerlerinin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirdikleri nitel araştırmada kullandıkları soru formundan faydalanarak hazırlanmıştır. Ancak sorular sosyo-kültürel farklılıklar dikkate alınarak Kayseri ilinde yaşayan girişimcilerden, değerlerle ilgili yanıtlar alınabilecek şekilde düzenlenmiştir. Soru formu toplam 48 sorudan oluşmaktadır ve girişimcilik geçmişi, işe başlama dönemi, şirketin şimdiki durumu ve aile ile ilgili olmak üzere dört kısımdan oluşmaktadır.

2.5. Araştırmanın Örneklemi

Değerlerin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve performansı üzerinde etkisi dikkate alınarak araştırmanın örneklemini ikinci nesle devrolmuş ve en az on yıldır birinci ve ikinci neslin bir arada çalıştığı aile işletmeleri sahipleri olarak belirlenmiştir. Bu özelliklere uyan 10 aile işletmesi sahibi ile görüşme yapılmış ve bunlardan dördü ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar 1, 5 ila 2, 5 saat sürmüştür.

2.6. Verilerin Analizi

Veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Betimsel analiz görüşme çözümlemelerindeki verilerin özgün biçimlerine sadık kalınarak, bireylerin söylediklerinden doğrudan alıntılar yaparak, betimsel bir yaklaşımla verileri sunmayı sağlamaktadır.

Görüşme yapılan kişilerin sorulara verdikleri yanıtlar dikkatle incelenmiş, değerlerle ilgili ifadeler içeren cümleler tekrar tekrar gözden geçirilmiş ve böylece araştırma sorularına yanıt aranmaya çalışılmıştır.

2.7. Araştırmanın Bulguları

2.7.1. Araştırma kapsamında yer alan işletmeler hakkında genel bilgiler

Araştırma kapsamında incelenen görüşme yapılan girişimcilerin sahip oldukları işletmelerin temel özellikleri Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Araştırma kapsamında yer alan işletmeler hakkında genel bilgiler

İşletme	Sektör	İşletmenin yaşı	Çalışan Sayısı	Kaçıncı neslin yönettiği	Hangi nesillerin bir arada çalıştığı	Ailenin sahiplik yüzdesi
1	Madeni yağ yetkili distribütörü	33	67	1	1-2	%100
2	Hastane mobilyaları üretimi	46	120	1	1-2	%100
3	Madencilik	63	400	2	2-3	%50 oranında 2 aile hissedarlığı
4	İnşaat	34	50	1	1-2	%100

2.7.2. Kurucuların Değerlerine Yönelik Bulgular

2.7.2.1. İşletme 1

Genel Bilgiler: 1979’da kurulan işletme madeni yağ distribütörlüğü yapmaktadır. Kurucu Kimya Mühendisidir, ayrıca MBA yapmıştır. Şu an kendisi yönetim kurulu başkanlığı ve genel müdürlüğü yürütmektedir. 2 oğlu ile beraber şirketin yönetmektedirler. Oğulları işletme lisans eğitimi ve MBA eğitimini tamamlamışlardır ve genel müdür yardımcıları olarak faaliyet göstermektedirler. 2 oğlu arasında ilgi alanları doğrultusunda temel alanlarda işbölümü yapılmıştır.

Tablo 2. İşletme 1 için Değerler ve Değerlere ilişkin İfadeler

DEĞERLER	İFADELER
Dürüstlük	1. Babam dürüst ve namuslu bir işadımıydı. 2. Akaryakıt sektöründe ahlak dışı uygulamalar çok olduğu için ben madeni yağ sektörünü tercih ettim. 3. Eleman seçiminde yetenekten önce iyi ahlaklı olması önemlidir.

	4.Çalışanlarıma aktarmaya çalıştığım en önemli şey dürüstlük, yalandan uzak olmaları ve hem iş hem de aile hayatlarının düzgün olmasıdır. 5.Kendi meslektaşlarımızın yetişmiş elemanlarını istihdam etmeyiz. 6.Çalışanlarla iletişimimde şeffaflık ve adalete önem veririm.
Profesyonelleşme	1.1997’de kurumsal yapıya geçmek için harekete geçtik, amacım profesyonellerle bu yapıyı hayata geçirmektir. 2.Distribütörü olduğumuz firmaya profesyonelleşme yolunda verdiğimiz öneriler kabul gördü. 3.ISO 9000, ISO 14000 ve ISO 27000 standartlarına sahibiz. 4.Üç kez üst üste elit distribütör seçildik, bu yılda seçilmeyi hedefliyoruz. 5.Başkasına göre kriz yönetimi olan süreç bizim normal yönetim sürecimizdir, krizlerden kazançlı çıkarız. 6.Ehil olmayan kişiler şirketimizde çalışamaz.
Yenilikçilik	1.Öğrencilik dönemlerinde yapmak istediğim iş, ucuz, modüler mobilya üretimi idi. O dönemde bu işi yapan hiç kimse yoktu. 2.Kendi işimi kurmadan önce, babamla çalışırken şirketin faaliyetlerini sistemli hale getirmek istedim ama aile büyüklerini ikna edemedim. 3.Distribütörü olduğumuz firmanın şu an Türkiye’de uyguladığı iş modeli bizim önerimiz doğrultusunda geliştirilmiştir. 4.Stratejik distribütörüz. 5.Şirketimiz farklılık yaratan şirkettir. 6.Sektör bizim çalışma biçimimize direnç gösterirdi, artık kabullendi.
Eğitim	1.Hem alaylıyım hem de eğitimi ve araştırmacı bir kişiliğe sahibim. 2.Ticaret Odasında görev aldığım dönemde üniversite ile işbirliği yaparak eğitim faaliyetlerini destekledim. 3.İki oğlumda yüksek lisans eğitimlerini tamamladılar. 4.İki oğlumu da uzun süre takip ettim ve ilgi alanlarına göre görev dağılımı yaptım.
İşe odaklı olma	1.Şirketimizin ilk günü ortaklarıma kişilerin değil, şirketin menfaatlerinin ön plana çıkarılması gerektiğini söyledim. 2.Amacım işletmeyi bölmeden büyütmek idi. 3.İşletme menfaatleri doğrultusunda hiçbir şeyden taviz vermem. 4.Varlıklı bir ailenin çocuğu olmama rağmen hayatımda eğlence ve sefahate fazla yer vermedim.

Hayırseverlik	1. Topluma yönelik sosyal yardımlarımız bizi korur. 2. Felsefe olarak biz bu şirketin sahibi değil, emanetçisiyiz. 3. Hem yaratana hem de topluma hesap verebilmeliyiz.
Sadakat	1. Çalışanlarımız kalifiye ve sadakatlidir. Bizi kolay terk etmezler. 2. Neredeyse bütün çalışanlarımız bizim şirketimizden emekli olmuştur. 3. Çalışanlarımız için sadakat programlarımız vardır.

Madeni yağ distribütörlüğü yapan işletme sahibi ile yapılan görüşme sonucunda yapılan analiz, bu kişi için öne çıkan değerlerin **dürüstlük**, **profesyonelleşme** ve **yenilikçilik** olduğunu göstermektedir. Ayrıca **eğitim**, **iş odaklı olma**, **hayırseverlik** ve **sadakat** da bu girişimcinin değerleri arasında sıralanabilir.

2.7.2.2. İşletme 2

Genel Bilgiler: Girişimci 1966'da askerlik sonrasında çelik eşya imalatı yapan işletmeyi kurmuştur. Lise mezunudur. Ailesinin sahip olduğu mobilya atölyesinde deneyim kazanmıştır. Şirket şu an kurucunun kendisi ve ikisi erkek biri kız çocuğu olmak üzere üç çocuğu tarafından yönetilmektedir. Kurucunun kendisi CEO olarak çalışmakta, büyük oğlu genel müdür, küçük oğlu ve kızı genel müdür yardımcıları olarak görev yapmaktadırlar. Çocuklarının hepsi lisans eğitimini tamamlamıştır. Şu an genel müdürlük görevini yürüten büyük oğlu ve finans ve halkla ilişkilerden sorumlu genel müdür yardımcısı olan kızının işletme dışında özel sektör deneyimleri bulunmaktadır.

Tablo 3. İşletme 2 İçin Değerler ve Değerlere İlişkin İfadeler

DEĞERLER	İFADELER
Yenilikçilik	1. Çelik mobilya imalatına başladığımda Kayseri’de böyle bir iş yapan yoktu. 2. Hep yeni işler yapma düşüncesine sahip oldum. 3. Her zaman ilk yapan ve en iyi yapan olmak istedim. 4. Hedefim her zaman bir ürünü ürettikten sonra, daha zorunu olmayanını yapmak idi. 5. Koç ve Sabancı ailelerini iş disiplini, bakış açısı ve yenilik yapma yönleri açısından örnek alırım. 6. Sürekli yeni ürün geliştirme çabasındayız, Ar-Ge’ye çok önem veririz. 7. Çalışanlarımdan işletmeye yenilik getirmelerini beklerim. 8. Sektörümüzde dünyada ilk 10 işletme arasındayız, Türkiye’de ise lider işletmeyiz. Hedefimiz dünyada ilk 5 işletme arasına girebilmek.
Esneklik	1. Disiplinli bir yapı yerine, çalışanların serbestçe, sıcak ilişki kurabileceği bir yapı kurmayı tercih ettim. 2. Yapımız kuralcı değildir, herkes bana her an ulaşabilir. 3. Her an toplantı yapılabilir.
İşe odaklı olma	1. İlk motorumu üretip, yalnız başıma çalıştırdığımda aldığım keyfi hiçbir şeye değişmem. 2. Şirketin öncelikleri her şeyin önünde gelir. Ailemin de, benimde önümdedir. 3. 1980’lerde şantiyeye telefon çekmek için bir araba parası vermiştim, o paraya ne kendime ne eşime araba alırdım.
Girişimcilik	1. Hedeflerime ulaşmadım, hedeflerim çok büyük. 2. Hep yeni işler yapma düşüncesine sahip oldum. 3. Her zaman ilk yapan ve en iyi yapan olmak istedim.
Güven	1. Çalışanlarda aradığım en önemli şeylerden birisi güvendir. 2. Şirketimin güvenilir kurum olarak anılmasını isterim.
Eğitim	1. Personelimizin tamamına yakını en az sanat okulu mezunudur.

	2.Çocuklarımla hepsi üniversite mezunudur.
Hayırseverlik	1.Bilgi, katkı ve fayda vermek benim için en önemli şeylerden birisidir. 2.25 yıldır sivil toplum örgütlerinde toplumsal katkı sağlamak amacıyla faaliyet göstermekteyim.

Hastane yatakları ve yatak ekipmanları üretimi yapan bu işletmenin kurucusunun en önemli değeri olarak **yenilikçilik** öne çıkmaktadır. Ayrıca **esneklik, iş odaklı olma, girişimcilik, güven, eğitim** ve **hayırseverlik** de dikkat çeken değerler arasındadır.

2.7.2.3. İşletme 3

Genel Bilgiler: İki ailenin eşit oranda hisse sahipliği ile ortak oldukları madencilik şirketi, 1949 yılında iki ailenin birinci nesilleri tarafından kurulmuştur. Şirket şu anda ailelerden birisinin ikinci nesli tarafından yönetilmektedir (Genel Müdür), diğer aileden ise üçüncü nesil bir kişi Genel Müdür Yardımcısı olarak yönetimde aktif olarak yer almaktadır.

Tablo 4. İşletme 3 için Değerler ve Değerlere İlişkin İfadeler

DEĞERLER	İFADELER
Fedakârlık	1. Ortaklıkların devamlılığı, tarafların fedakârlığına bağlıdır. 2. Çalışanlarımıza uyumlu olmalarını telkin ederim 3. Şirketimizin bu kadar uzun süre ayakta kalmasının neden her iki ortağında her türlü işi yapmak istemesi, işten kaçmamasıdır. 4. Karar alırken hoşgörülü yaklaşmak sorunları çözmektedir.
Ataerkillik	1. Babam çok girişimciydi, bizde onu izledik aynı sektörde onun yolundan devam ettik. 2. Hanımları işin içine sokmayız. 3. Çocuklarım işleri ile ilgili önemli kararlar alırken beni çağırırlar.
Geleneksellik	1. Şirketlerimizin uzun ömürlü olması, aynı sektörde devam etmemizden kaynaklanmaktadır. 2. Gösterişsiz, mütevazı hayat bizim yaşam tarzımızdır. 3. Ortaklıkların devamı için ve madencilik çok riskli olduğu için çocuklarımı başka sektörlerle yönettirdim.
Sadakat	1. Çalışanlarımız şirketimizi kendi işleri gibi benimserler.

	2. Personelin hemen hepsi çok uzun yıllar bizle çalışmıştır. 3. Personelimizin hemen hepsi bizden emekli olmuştur, en az 25 yıl bizde çalışırlar.
Eğitim	1. Çocuklarımla eğitime çok önem verdim. 2. Ben okuyamadım ama çocuklarımla hepsini okuttum.
Güven	1. Yıllardır çalıştığımız iş ortaklarımız bizle ilgili şöyle der: “Sizle pazarlık yapmak zordur, ama anlaştıktan sonra hiçbir kaygımız olmaz”. Yani bize güvenirler.

Durağan ancak riski yüksek olarak tanımladığı madencilik sektöründe faaliyet gösteren 3 numaralı işletmenin ortaklarından olan bu kişi için öne çıkan değer **fedakârlıktır**. Ayrıca bu kişinin **ataerkillik, geleneksellik, sadakat, eğitim ve güven** değerlerinin öne çıktığı da görülmektedir.

2.7.2.4. İşletme 4

Genel Bilgiler: Şirket 34 yıl önce 3 ortak tarafından kurulmuştur, 17 yıldır ise ortakların birisi şirketin tek sahibidir. Şirket yönetim kurulu başkanı, kurucunun üç kızından en büyük olanıdır, ortanca kızı yönetim kurulu başkan yardımcısıdır, kendisi, eşi ve küçük kızı yönetim kurulu üyesidir. Kendisi aktif olarak şirketi büyük ve ortanca kızı ile yönetmektedir.

Tablo 5. İşletme 4 için Değerler ve Değerlere İlişkin İfadeler

DEĞERLER	İFADELER
Müşteri odaklı olma	1. Projelerimde örnek daireler yapıp, müşterilerin gezmesini teşvik ederim ve eleştirilerini almak isterim. 2. Şirketimizin müşterileri özeldir, kırmamak için elimizden geleni yaparız. 3. Çocuklarıma müşteri saygınlığı kazanmanın önemini aşılama istiyorum.
Dürüstlük	1. Personelimizin çok çalışmasından ziyade dürüst olmasına önem veririz. 2. Şirketimin ve ailemin dürüst olarak bilinmesini isterim. 3. Çocuklarıma hep dürüstlüğü önemini aşılama çalıştım.
Yenilikçilik	1. Hedeflerim ulaşamadım, benim fikirlerim hep öncü oldu.

	2.Sürekli fuarlara gidip yenilikleri takip ederim. 3.Yapmak istediğim pek çok şeyi Kayseri’de yapamadım, çok farklı fikirlerim var.
Uzmanlaşma	1.Herkes kendi işini yapacak. Benim işim daire satmak, inşaatla ilgili uzmanlık gerektiren işlere karışmam. 2.Ekip arkadaşlarım profesyonel olmalı.
Aile odaklı olma	1.İş hayatım için kendimden ve ailemden hiç taviz vermedim.

Kayseri ilinde rekabetin yüksek olduğu bir sektör olan inşaat sektöründe faaliyet gösteren ve sektöründe öncü özelliğe sahip bu işletmenin kurucusunun temel değeri **müşteri odaklı olmaktır**. Ayrıca **dürüstlük, uzmanlaşma, yenilikçilik** ve **aile odaklı olma** noktalarında vurgu yapmıştır.

3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Aile işletmeleri hem Türkiye’de hem de Dünya’da ekonominin temelini oluşturmaktadırlar. Tüm dünyada üretimin ve istihdamın büyük bir kısmı aile işletmeleri tarafından sağlanmaktadır. Aile işletmeleri yapısal özellikleri itibarı ile çeşitli konularda avantaja sahip işletmelerdir. Bunlar arasında girişimcinin kendini işletmeye adanması, güven ve bağlılığın yüksek olması, süreklilik için çaba gösterme, amaçlara odaklanma, güven ortamının güçlü olması, esneklik, dinamizm gibi çeşitli faktörler sayılabilir.

Aile işletmelerinin önemli avantajlarından birisi de sahip oldukları değerlerdir. Aile üyeleri yaşamları boyunca ebeveynlerinden aile değerlerini öğrenmektedirler. Bir aile işletmesinde ise bu aile değerleri, örgütsel kültürün unsurlarına dönüşmekte ve aile üyeleri bu değerlerden aile dışı üyelere nazaran çok daha fazla etkilenmektedirler. Barney (1986) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın yolunun taklit edilemez bir örgüt kültürü oluşturmaktan geçtiğini belirtmektedir. Dolayısı ile başarı odaklı değerlere sahip bir ailenin sahip olduğu aile işletmesinde, aile olmaktan kaynaklanan örgüt kültürü önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Ancak değerler her zaman beklenen faydaları yaratmayabilir. Çevrenin gerektirdiği değişimlerin gerçekleştirilmesini engelleyecek geleneksel ve katı nitelikte değerlerin varlığı, aile işletmeleri için dezavantaj yaratabilmektedir.

Aile işletmelerinde öne çıkan değerler güven, sadakat, insan odaklı olma, kalite, iletişim gibi daha çok insana yönelik değerlerdir. Aile işletmesi olmayan işletmelerde ise daha çok maddi değerler ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi ile aile işletmelerinde kurucuların değerleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Derinlemesine ve

yapılandırılmış görüşme ile toplanan verilerin, betimsel analiz ile değerlendirilmesi ile aile işletmeleri kurucularının değerleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan analiz ile elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Madeni yağ distribütörlüğü yapan işletme sahibinin öne çıkan değerleri dürüstlük profesyonelleşme ve yenilikçilik. Ayrıca eğitim, iş odaklı olma, hayırseverlik ve sadakat da bu girişimcinin değerleri arasındadır. Hastane yatakları ve yatak ekipmanları üretimi yapan işletmenin kurucusunun en önemli değeri olarak yenilikçilik öne çıkmaktadır. Ayrıca esneklik, iş odaklı olma, girişimcilik, güven, eğitim ve hayırseverlik de dikkat çeken değerler arasındadır. Madencilik sektöründe faaliyet gösteren işletmenin 2 ortağından birisi olan ayrıca şirketin Genel Müdürü olan kişi için öne çıkan değer fedakârlıktır. Ayrıca bu kişinin ataerkillik, muhafazakârlık, sadakat, eğitim ve güven değerlerinin öne çıktığı da görülmektedir. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmenin kurucusunun temel değeri müşteri odaklı olmaktır. Ayrıca dürüstlük, uzmanlaşma yenilikçilik ve aile odaklı olma noktalarında vurgu yapmıştır.

Elde edilen sonuçlar bir arada değerlendirildiğinde bu dört girişimcinin değerlerinin birbirlerinden farklı nitelikte olduğu görülmektedir. Güven, sadakat, eğitim, dürüstlük gibi ortak olan bazı değerler belirlenmiş olsa bile sonuçlar ortak değer olarak genelleştirilecek düzeyde değildir. Çünkü bu değerler farklı kişiler için farklı önem sırasındadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan dört girişimci de uzun yıllardır sektörlerinde faaliyet gösteren, başarılarını ispatlamış ve işletmelerinin yönetimini en azından ikinci nesille beraber yürütmeyi başarmış girişimcilerdir. Hepsisi de başarılı olarak ifade edilebilecek bu girişimcilerin farklı değerlere sahip olmasının altında yatan en önemli nedeni araştırmacılar tarafından olarak kişilik farklılıkları olarak değerlendirilmiştir. Farklı eğitim düzeyleri ve ailevi geçmişlere sahip bu kişilerle ilgili bu yargıya varılmasının en önemli nedeni görüşmeler sırasında elde edinilen bilgiler ve izlenimlerdir. Örneğin bu girişimcilerin hemen hepsi kardeşleri ile eşit şartlarda iş hayatına başladıklarını ama kardeşlerinin şu an kendilerinin kontrolünde olan işletmelerde çalıştıklarını veya kendileri kadar başarı gösteremediklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle girişimcilerin kişilik özelliklerini çevresel ortam içerisinde etkili kullanabildikleri görüşü oluşmuştur.

Girişimcilerin farklı değerler sahip olmalarına rağmen hepsinin başarılı olmasının altında yatan neden olarak sektör farklılıkları değerlendirilmiştir. Örneğin yazında geleneksel değerlere sahip olmanın aile işletmeleri için dezavantaj olduğu ifade edilirken, maden işletmesi sahibi girişimcinin geleneksel, fedakâr ve ataerkil değerlere sahip olduğu ancak şirketinin oldukça başarılı olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak riski yüksek olmasına rağmen, durağan ve karmaşıklığın az olduğu bir sektör olan madencilik sektöründe faaliyet göstermeleri olabilir. Girişimci böyle bir sektörde faaliyet gösterdiği için sahip olduğu değerler şirketinin gelişimini engellememiştir.

Benzer şekilde teknolojinin ve değişim hızının yüksek olduğu hastane yoğun bakım yatakları ve ekipmanları üreten işletme sahibinin öne çıkan değeri yenilikçilik. Bu kişi

gençliğinden beri yenilik yapma arayışında olan bir kişi olduğunu ifade etmiştir. Bu kişi çelik büro mobilyası ve çelik raf üretimi yapmakta iken, zamanla bu işleri kardeşlerine devretmiş ve kendisi yüksek teknolojiye sahip bir alana yönelmiştir.

Madeni yağ distribütörü olan girişimci ise eğitim düzeyi yüksek ve profesyonelliğe önem veren bir kişidir. Bu kişi belirli bir dengeye gelmiş olan sektörde sahip olduğu değerler sayesinde yerel distribütörü olduğu dünyanın önde gelen firmalarından birisi olan iş ortağının stratejik ortağı haline gelmiştir.

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren girişimci ise, doğrudan müşteri odaklı bir iş yapmaktadır. Bu kişi kendi yeteneklerinin ve sektörünün gerekliliklerinin farkında olan bir kişidir. Sektörü seçiminde başlangıçta bu bilinçle yapmıştır. Dolayısı ile Kayseri ilinde sektörünün öncü firmalarından birisinin sahibi haline gelmiştir.

Bir işletmeyi başarıya ulaştıran değerler, işletmeyi yönetecek olan gelecek nesillere aktarılabilirdiği sürece başarıya katkı sağlayacaktır. Aile işletmelerinde uzun dönemli varlığın sürdürülebilmesi hem işletme hem de aile için paralel planlamanın gerçekleştirilmesi ile mümkündür. Aile işletmesi sahiplerinin işletmelerinin devamlılığını sağlamak için sadece işletmelerini ele alarak stratejik planlama yapmaları yeterli değildir. Aynı zamanda ailenin geleceğini de planlamaları ve işletmede yer almasını düşündükleri aile üyelerinin gelişimi için çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu noktada değerlerin nesiller arasında aktarılması konusu önem kazanmaktadır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar girişimcilerin çocuklarına da sektörünün gerektirdiği değerleri aktarmak konusunda çaba içerisinde olduklarını göstermiştir.

Bu araştırma derinlemesine bilgi elde edebilmek amacıyla kısıtlı bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiş nitel bir araştırmadır. Bu nedenle elde edilen sonuçların genelleştirilmesi mümkün değildir. Ancak elde edilen sonuçlar dikkat çekicidir ve gelecekte yapılacak çalışmalara yön verici özelliktedir. Bu çalışmanın devamında gerçekleştirilecek araştırmalarla Kayseri ilindeki aile işletmeleri sahiplerinin değerlerini genelleştirmeye yönelik sonuçlar ve nesiller arası değer aktarımının sonuçlarının tespit edilmesi yazına önemli katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Aronoff, Craig E., John L. Ward, **Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success**, Family Enterprise Publisher, 2000.
- Ceja, Lucia; Tàpies Josep, "Corporate values guiding the world's largest family-owned businesses: A comparison with non-family firms", [IESE Research Papers from IESE Business School](#), No.916, 3/2011.
- Erdem, Ferda, Gözde Gül Baser, "Family and Business Values of Regional Family Firms: A Qualitative Research", **International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management**, Vol. 3, Issue 1, 2010, ss. 47-64.
- García-Álvarez, Ercili, Jordi López-Sintas, "A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity", **Family Business Review**, Vol. 14, Issue 3, September 2001, ss. 209-230.
- Gersick, Kelin E.; John A. Davis; Marion McCollom Hampton; Ivan Lansberg; **Generation to Generation: Life Cycles of The Family Business**, Harvard Business Press, USA, 1997.
- Koiranen, Matti . "Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms", **Family Business Review**, Volume 15, Issue 3, September 2002, ss 175–187.
- Roessler, Dietmar, "Family businesses and Inter-firm Cooperation", **Family Business Review**, Vol.18, No.3, 2005, ss. 203-214.
- Tapies, Josep; Maria Fernandez, Values and longevity in family business: Evidence from a cross-cultural analysis", [IESE Research Papers from IESE Business School](#), No. 866, 7/2010.
- Zahra, Shanker A., Hayton, James C. ve Salvato, Carlo, "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.28, Number 4, 2004, ss. 363-381.

Kurumsal Entegrasyon ve Türk KOBİ'lerinin Yol Haritası

A.Turan ÖZTÜRK

Çankaya Üniversitesi Rektörlüğü

06530, Balgat/Ankara

Tel: (0312)-233 11 04

Gsm: (0535) 921 31 12

E-posta: atozturk@cankaya.edu.tr

ÖZET

21nci yüzyılın ilk çeyreğinde, Türkiye ekonomisinin rekabet gücünü önemli ölçüde etkileyen küçük ve orta büyüklükte işletmeler (KOBİ); ülkede imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin %99,5'ini, toplam istihdamın %61,1'ini, yaratılan toplam katma değer %27,3'ünü sağlayarak, toplam istihdama katkısı yönüyle istikrar unsuru olmanın yanı sıra, iyi yönetildiği ve yönlendirildiği takdirde değişen pazar şartlarına hızla uyum sağlayabilme ve büyük işletmeleri tamamlayabilme özelliklerine sahiptirler.

Öte yandan küreselleşme ve bölgeselleşme sürecinin yaşandığı günümüzde yabancı sermaye akışında serbestlik sağlanması, likiditesinin artması gibi temel nedenlerle, KOBİ'lerin içinde bulundukları sorunlarına hızla çözüm üretildiği takdirde, Türk ekonomisinin tamamı için çoğaltan etkisi yaratabilecektir. Her defasında, sorun doğduğunda çözüm üretildiğinde, fırsatlar kaçırılmış olunacak ve bütünsel resim görülemeyecektir. Beklenen; bütüncül(stratejik) ve pro-aktif bir yaklaşımla, sorunlar doğmadan çözüm üretmek ve kurulan ağ ile dikey ve yatay haberleşmeyi sağlayarak, entegre çözümleri paylaşmak olmalıdır. Bu husus ise, kurumsal bütünlük ile sağlanabilecektir. Ekonomik olarak gelişmiş ve gelişmemiş toplumlar arasındaki temel fark, salt "teknolojik açık" olmayıp, aynı zamanda organize olmuş rasyonel düşünceler sistemi olan "bilim farkıdır". Bu nedenle toplumlar, bilim ve teknoloji üretmek üzere kendi özgün kapasitelerini harekete geçirmeden, sadece know- how aktarımı ile gelişmiş toplumlar arasında yerlerini alamazlar.

Bidiri ile; Türkiye'nin, ucuz, fason üretim yapan ülke konumundan, teknoloji yoğun, katma değeri yüksek ürün üreten ülkeler kategorisinde yer alması için, kurumsal entegrasyon ve yönetim sorunlarının belirlenmesi ve bütünsel bir yaklaşımla, yönetsel önlemlerin alınması

hususları incelenmiş, alan ile ilgili literatür taraması yapılarak, geçmişten günümüze Türk KOBİ'lerinin yol haritası incelenerek bazı çıkarımlara yer verilmiştir.

Anahtar kelimeler: KOBİ, Kurumsal entegrasyon, teknolojik açık

1.Giriş

Aile şirketleri, ekonomi tarihinin vazgeçilmez gücü olup, günümüzde de önem ve etkinlikleri artarak devam etmektedir. Aile şirketlerinin payı, İngiltere ve Kuzey Amerika'da %75'lere, Latin Amerika, Uzak/Orta Doğu ve Hindistan'da %95'lere ulaşmaktadır. Ekonomik işbirliği ve kalkınma Örgütü(OECD) istatistiklerine göre, ekonomileri endüstriye dayalı ülkelerde anonim şirketlerin yaklaşık %7,5'i ya ailelere aittir ya da aileler tarafından kontrol edilmektedir. Fortune 500 şirketlerinin 165'i aile şirkettir. İtalya'daki en büyük 100 şirketin 43'ü ve Fransa'daki en büyük 100 şirketin 26'sı aile şirketleridir (Alacaklıoğlu, 2009:10). Dünyanın ikinci büyük global ekonomisi olarak kabul edilen Avrupa Birliğinde (AB), 17 milyondan fazla aile şirketi, 100 milyondan fazla istihdam sağlamak ve şirketlerin %65'den fazlasını temsil etmektedirler. İngiltere'nin en büyük 8.000 şirketinin %76'sı aile şirkettir. Ancak hemen ifade etmek gerekir ki, bu kadar potansiyel bir güç olan aile şirketlerinin %30'dan azının üçüncü kuşağa kadar yaşadığı, ancak %15'den daha azının üçüncü kuşak tarafından yönetildiğini göstermektedir (Ward, 1997).

Aile şirketleri kendi yaşam döngüleri içerisinde olgunlaşırlar. Aile şirketlerinde başarısızlığın en önemli nedeni, ailenin kendisidir. Kuşaklar arası yıkıcı rekabet, kardeşler arasındaki çekişmeler, gurur, kıskançlık, aile dinamikleri ve iş dinamiklerinin çatışması, haleflik-seleflik planlamasındaki hatalar gibi belli başlı sorunlar, aile şirketlerinin dağılma sebepleri arasındadır. 100 milyar dolar üzerinde ihracat, 400 milyar dolar üzerinde Milli Geliri yaratan Türk Sanayi şirketlerinin %99, 5'i KOBİ ölçeğindedir (537.800 kayıtlı limited şirket, 94.400 anonim şirket bulunmaktadır.) Dolayısıyla, Türkiye'nin yakalamış olduğu rekabetçi yapıda, KOBİ'lerin başarısı yadsınamaz seviyededir. Deloitte tarafından yapılan bir anket çalışmasında; KOBİ'lerin rekabetçi olabilmek için büyük bir çoğunlukla ürün yenileme, yönetim becerileri geliştirme ve teknolojiden daha çok yararlanma gibi stratejik önemi yüksek konulara odaklanmaları gerektiğini göstermektedir. Dünyada ve Türkiye'de de dev şirketlere bakıldığında; ilk yol haritalarında, her birinin aslında birer KOBİ olduğu görülmektedir. Bir yandan, zamanında ve doğru atılan adımlar ile zorlu bir yolculuk sonrasında, dünün mütevazı işletmelerinin, bugün küresel güçlere nasıl dönüştüğüne ilişkin başarı hikâyeleri dinlenirken, diğer yandan da sayıları çok daha fazla olan başarısızlık hikâyelerine de tanık olunmaktadır.(Sezgin, 2007).

Çalışma ile Türk KOBİ'lerinin katma değeri yüksek, rekabetçi ürünler üreten ülkeler kategorisinde yer alabilmeleri, şirket yaşam döngüsünün sürdürülebilir olması için,

kurumsallaşma ve yönetim sorunlarının bütünsel bir yaklaşımla incelenerek bir yol haritası ortaya konularak tartışmaya açılması amaçlanmıştır.

2. Teorik Çerçeve

Türk sanayii şirketlerinin büyük bir bölümünü oluşturan Türk KOBİ'lerinin, kurumsal yönetim sürecini etkili bir enstrüman olarak kullanarak, varlıklarını gelecek nesillere taşımaları ve rekabet gücünü artırmaları için bir yol haritası ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışma Türk KOBİ'leri ile sınırlı tutulmuştur.

Çalışma içeriğinin anlaşılabilmesi için, bazı tanımlar ve açıklamaların yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

a. Kurumsallaşma: “Bireylerin birlikte hareket edebilme kültürlerini, sürdürülebilir bir yaşam tarzı haline getirebilmeleri” olarak tanımlanabilir (Yazgan, 2008).

b. Kurumsal Yönetim: Bir şirketin idare ve kontrol edilmesine etki eden süreçler, gelenekler, politikalar, kanunlar ve kurallar toplamıdır. Kurumsal yönetim aynı zamanda, paydaşlar arasındaki ilişkileri ve yönetilen kurumun hedeflerini kapsar. Bu paydaşların başında pay sahipleri, yöneticiler ve yönetim kurulu gelir. Diğer paydaşlar ise; çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, bankalar, düzenleyiciler, çevre ve toplum olarak sayılabilir (Alacaklıoğlu, 47).

c. Aile Şirketi: Bir aile veya bir grup aile tarafından yönetilen, sahip olunan veya belirgin şekilde ailenin etkisi altında olan tüm kuruluşları içermektedir (Alacaklıoğlu, 2009:8).

d. KOBİ: Gelişmiş ülkeler, KOBİ tanımlamasında personel sayısı, toplam aktif büyüklüğü, toplam satışlar, ortaklık yapısındaki bağımsızlık düzeyi ve pazar payı gibi kriterlerin birini veya birkaçını birlikte kullanmaktadırlar. Türkiye’de ise KOBİ tanımı, personel sayısı esas alınarak yapılmaktadır KOSGEB üst sınır personel sayısı olarak 150 kişiyi esas alırken İSO ve TÜİK 99 kişiyi, ASO’sı 299 kişiyi, Halk Bank ise 250 kişiyi esas almaktadır. Fakat salt personel sayısı esas alınarak yapılan KOBİ tanımı eksik kalmaktadır. En önemli kriterlerden birisi “ortaklık yapısındaki bağımsızlık düzeyidir”. Bir işletmenin ortaklık yapısında, büyük işletmelerin yüksek oranda (en az %25) hissesinin olması, o işletmenin KOBİ davranışı göstermesinin önünde engel olarak değerlendirilebilir (Müslümov, 2002:6).

e. **Aile Paradigmaları (Davranış Kalıpları):** Aile üyelerinin paylaştığı düzenleyici merkezi prensipler ve varsayımlar olup, bu prensipler, ailenin dünya görüşünün özünü, birbirlerine olan tavırlarını ve aile sistemi dışındakilere nasıl yaklaştıklarını yansıtır (D.Reiss)

f. **Üçgenleme:** Dr. Murray Bowen'a göre üçgenleme, "tüm aile ve sosyal gruplarda gerçekleşen bir süreç olup, stres altındaki iki kişinin çelişkili ilişkiler ağına üçüncü bir kişiyi çekme çabasıdır." Sonuçta üçgen içerisinde kalan birey kendisini, iki taraf arasında kazançsız bir durumda bulur. Bu süreç, gerçek çatışmayı etkisiz hale getirip, kaçış kapısı yaratır, ancak sorunun gerçek çözümlerini bulmayı engeller.

3.Çalışmanın Amaç ve Kapsamı

Küreselleşme ve bölgeselleşme sürecinin aynı anda yaşandığı günümüzde, Türk ekonomisinin rekabet gücünü etkileyen KOBİ'ler için kurumsal yönetim kaçınılmaz bir gerçek haline gelmiştir Türkiye'nin ucuz, fason üretim yapan ülke konumundan, teknoloji yoğun, katma değeri yüksek ürün üreten ülkeler kategorisinde yer alması için, kurumsal entegrasyon ve yönetim sorunlarının belirlenmesi ve bütünsel bir yaklaşımla yönetsel önlemlerin alınması hususları incelenmiş, alan ile ilgili literatür taraması yapılarak, geçmişten günümüze Türk KOBİ'lerinin yol haritası incelenerek bazı çıkarımlara yer verilmiştir Bu kapsamda, günümüz kültürel geçiş döneminin en büyük sancılarında olan, farklı davranış modellerinden kaynaklanan ve karmaşıklığa yol açan "Aile Paradigmaları" da ortaya konularak incelenmiştir.

4.İnceleme

a. Durum Tespiti

Türkiye'de işletmelerin tamamına yakını, aile işletmesi kategorisinde sayılabilir. İşletmeleri; kurumsal aile işletmeleri ile kurumsal olmayan aile işletmeleri olarak sınıflandırmak mümkündür. Bu tespit sonrası ise, kurumsal aile işletmelerini de halka açık olan ve halka açık olmayan işletmeler olarak sınıflandırabiliriz. Bugün Türkiye'de, 350 civarında halka açık şirket bulunmakta ve işletme profillerinin ise, halka açık olmayan aile işletmeleri olduğunu ifade etmek mümkündür. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Nihat Ergün, 2012 yılında KOBİ'lere geri ödemesiz olarak 230 milyon liradan fazla KOSGEB desteği sağlamayı planladıklarını bildirerek, KOBİ'lerin İMKB Gelişen İşletmeler Piyasasında işlem görmelerini sağlamak amacıyla 100 bin liraya kadar hibe desteği sağlanacağını belirterek, bu projenin de tüm unsurlarıyla 2012 yılı içinde uygulamaya geçirmiş olacaklarını bildirmiştir (AB Güncel Haber, 2012). Yaşanan gelişmelere bakıldığında, Türk ekonomisinin rekabet gücünü etkileyen KOBİ'ler için kurumsal yönetim kaçınılmaz bir gerçek haline gelmiştir. Çünkü aile şirketlerindeki "iyi kurumsal yönetim eksikliği", salt, ilgili aile şirketlerine zarar vermeyip, ulusal ekonominin dengelerini de

bozabilmektedir. 2000 krizinde özellikle kötü yönetilen 18 bankaya devletin el koyması ve bu kaosu yöneterek, düzenleyici işlemler yapması için BBK'nın bu maksatla kurulması, çok yakın bir tarihte cereyan etmiştir.

b. Aile Şirketlerinin Özellikleri, Aile Sisteminin Beklentileri

Bir aile şirketinin dinamiklerini anlamak için, bir işle uğraşan ailelerin özelliklerini anlamakta fayda vardır. David Bork, "Family Business Risky Business" adlı kitabında, iş sahibi aileleri, diğer ailelerden ayıran özellikleri şöyle sıralamıştır:

- Şirket sahipliği ve yönetim faktörleri birbiri ile çakıştığı için, aile üyeleri arasındaki iletişim karmaşıktır.
- Aile çevresindeki paydaşların (tedarikçiler, çalışanlar, danışmanlar, rakipler vb) çok daha karmaşık bir ilişki ağı vardır.
- İş sahibi aileler, tipik ailelere oranla daha sık olarak önemli sonuçlar doğuran kararlar alırlar.

Aile şirketlerinin özellikleri ve beklentileri ise, aşağıdaki başlıklar halinde sıralanabilir:

- Duygusal kararlar
- Ailenin kendi içine dönüklük
- Değişime kapalı, muhafazakâr yapı
- İyi kurumsal yönetim ilkeleri tesis edilemediği takdirde, büyüdükçe ve pay sahibi sayısı arttıkça potansiyel sorunların katlanarak artabileceği
- Üyelerin koşulsuz kabulü (Doğduğu veya aileye girildiği andan itibaren)

Buna karşılık, iş sisteminin özellikleri ise, "aile sisteminin" beklentileri ile uyumlayabilir. Bunları aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür:

- Gerçekçi kararlar
- Dışa dönüklük
- Değişime açıklık
- Tamamen yetkinlik ve performansa dayalı kabul görmedir. Yaşamak için, "kârlılık ve sürdürülebilir büyümedir"

Değişim, aile için, stres yaratıcı bir unsur olabilir. Oysa iş sistemi sürekli evrime, devamlı değişime ayak uydurmaya ihtiyaç duyar. İşler büyüdükçe ve yeni pazarlara açıldıkça, aile içinde yeterli yeteneğe ve tecrübeye sahip yöneticileri bulmak zorlaşmaktadır.

c. Sağlıksız Bir Aile Şirketinde Öne çıkan Özelliklerini Aşağıdaki Gibi Sıralamak Mümkündür:

- Aile içinde iletişim zayıf olup, aile içi çekişmeler etkin bir şekilde yönetilememektedir
- Aile üyeleri, birbirleri hakkında güven sorunu yaşamaktadırlar
- Ailenin değer ve hedefleri belirgin değildir
- Aile üyelerinin rol ve sorumlulukları belirgin değildir
- İşe ilişkin stratejik yönetim anlayışı benimsenmemiştir
- Aile birkaç işi aynı anada yapmaya çalıştığında, işe odaklanma sorunu yaşanmaktadır
- Hedeflik planlaması yapılmamakta ya da ötelenmektedir
- Aile içi ve aile dışı üst düzey yöneticiler arasında işbirliği yetersizdir
- Yönetim kurulunun çalışma esasları belirgin değildir
- Aile ve iş yaşamı sınırları çizilmekte zorlanılmaktadır (Alacaklıoğlu, 36).

d. Aile Paradigmaları (Davranış Kalıpları)

Aile paradigmaları; aile üyelerinin paylaştığı düzenleyici merkezi prensipler ve varsayımlar olup; bu prensipler, ailenin dünya görüşünün özünü, birbirlerine olan tavırlarını ve aile sistemi dışındakilere nasıl yaklaştıklarını yansıtır(D. Reiss).Bu prensipler ailenin dünya görüşünün özünü, birbirlerine karşı tutum ve davranışlarını ve aile sistemi dışındakilere nasıl yaklaştıklarını da ortaya koyar. Kültürel ve sosyal yaşam, anılan paradigmaları etkiler.

Günümüz kültürel geçiş döneminin en büyük gerilimlerinden biri, farklı davranış kalıplarının sergilenmesinden kaynaklanan karmaşadır. Özellikle birinci kuşağın, genç kuşak üzerinde otorite sağlayamama korku ve endişesi sıkça karşılaşılan sorunlardan biri olup, aile içi çatışmaların da ana sebepleri arasındadır.

Diğer bir aile paradigması ise, aile üyelerinin farklı seviyede algıladıkları” risk tolerans seviyeleridir”. İş ilişkilerinde bu hususun farkında olmak ya da olmamak, bireyler arasındaki risk kabul seviyelerindeki uyumsuzluk olup, gerilimin de ana kaynağıdır.

Bir diğer aile paradigması, bireysel farklılaşma gereksinimi ile aileye özel davranış biçimleri arasındaki gerilimdir. Bu noktada, kazanılmış bir değer olan etkin bir aile yönetim sistemleri iletişim çatışmalarını ve stresi önler.

Sorun çözme yerine, kutuplaşmayı, sorundan kaçmayı içeren bir diğer paradigma da”, üçgenleme”dir. Dr. Murray Bowen’a göre üçgenleme; “tüm aile ve soyal gruplarda gerçekleşen bir süreç olup, stres altındaki iki kişinin çelişkili ilişkiler ağına üçüncü bir kişiyi çekme çabasıdır.” Sonuçta üçgen içerisinde kalan birey kendisini, iki taraf arasında kazançsız bir durumda bulur. Bu süreç, gerçek çatışmayı etkisiz hale getirip, kaçış kapısı yaratır, ancak sorunun gerçek çözümlerini bulmayı engeller.

Aile kültürünün en önemli belirleyicilerinden birisi de” sınırlar ve “aile fertleri arasındaki yakınlık hissidir. Salvador Minuchin’in yaptığı bir araştırmaya göre; aileler, farklı dercelerde bağlılık gösterirler. Bazıları birbirlerine duygusal derecede bağlı olurlar ki, bireyler kendi sınırlarını kaybederler. Bunun yanında aile ve dış dünya arasındaki sınırların daha az kapalı olduğunu, birbirlerine ağ gibi sarılmış aile üyelerinin birbirlerine güveni tamdır. Açık sistem yaklaşımı ile birbirlerinden öneri alırlar ve gelişmeleri tartışırlar. Buna karşılık bağımsız ailelerde bireyler bağımsızlığın, bireyselliğin ve özel yaşantıların üstüne titrerler. Aile üyeleri, birbirleriyle daha az bilgi paylaşır, kendi kişisel alanlarını yaratır, diğerlerini kısıtlamaya kalkmazlar. Aile ve dış dünya arasındaki sınırlar ise daha esnekler.

Bir diğer davranış kalıbı ise, psikologların “bagaj” olarak ifade ettikleri, “kişilerin sürekli olarak yanlarında taşıdıkları, geçmişten gelen sorunlarını” tarif etmek için kullandıkları bir terimdir. Bu durum aile şirketlerinde devam ettiği, taşındığı sürece sağlıklı bir yönetimden bahsetmek mümkün değildir.

e. Kurumsal Yönetim Prensipleri ve İlkeleri

İyi tasarlanmış bir kurumsal yönetim uygulamaları, şirket kârlılığını artıracak gibi, aile huzurunun da en önemli güvencesi olacaktır. Denilebilir ki kurumsal yönetim, “şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistem olup; uzun vadeli başarının anahtarıdır” (Cadbury, 1992:15).

İyi kurumsal yönetim prensiplerinin en önemli unsurları şunlardır: Dürüstlük, güven, doğruluk açıklık, performansa odaklanma, sorumluluk, hesap verebilme ve şirkete bağlılıktır.

Kurumsal yönetimin genel kabul görmüş ilkeleri ise;

- Pay sahiplerinin hakları ve eşitliğin sağlanması
- Diğer paydaşların menfaatleri
- Doğruluk ve etik davranış
- Kamunun aydınlatılması ve şeffaflık
- Kodlar (Kodlar, önemlidir. İşletme ve kurumların en iyi uygulama ve prensiplere dayanarak kendi unsurlarını hazırlamalarında yol gösteren birer kılavuzdur.2005’den beri, kurumsal yönetim kodları çıkaran ülke sayısı 54’ü aşmıştır. Örneğin İngiltere 18 adet kod hazırlamıştır. Ayrıca milletlerarası topluluklar tarafından hazırlanan kurumsal yönetime ilişkin kodlardan bazıları şunlardır: OECD kurumsal yönetim ilkeleri, Commonwealth Milletler Topluluğu Kodları, Uluslararası Kurumsal Yönetim Birliği Kodları.(EGCI))

f. Bir Araştırmanın Sonuçlarının Paylaşımı

Çalışmanın amacını desteklemesi bakımından, Deloitte Türkiye’nin, Capital ve Ekonomist dergileri birlikte KOBİ ölçeğindeki Aile Şirketleri ile Mayıs ve Haziran 2007 aylarında yurt çapında yaptığı bir araştırmanın sonuçlarını paylaşmakta yarar umulmaktadır (Sezgin, 2007).

Araştırmaya, İç Anadolu, Marmara, Akdeniz, Ege, Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz bölgelerinin önde gelen yedi ilden, 100’ü aşkın firma katılmıştır. Bu araştırmanın temel bulguları, çalışmanın ana teması ile doğrudan ilgili olduğu için madde başları ile aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Şirket Potansiyeli

Şirket sahiplerinin büyük bir çoğunluğu (%67) şirketlerinin henüz tam potansiyeline ulaşmadığına ve işlerini ciddi ölçeklerde geliştirebileceklerine inandıklarını ifade ederken; %22’lik bir bölüm emin olmadıklarından bu soruya “Belki” diyerek cevap vermiş ve sadece %11’lik bir grup potansiyellerine tam olarak ulaştıklarına inandıklarını ifade etmişlerdir.

- Şirketin Değer Üretme Kapasiteleri

Şirket değerlerinin uzun vadede daha ne kadar artabileceği sorulduğunda ise; şirket sahiplerinin yarısından fazlası %50'nin üzerinde bir artışın olası olduğunu düşünmekte, %24'lük bir kesim ise doğru stratejilerin uygulanması halinde %100'den fazla bir artışın mümkün olduğunu öngörmektedirler. Aldığımız cevaplardan genel çıkarım; katılımcıların büyük çoğunluğunun, üretilebilecek ek değerın hatırı sayılır bir düzeyde olacağına ilişkin inancını göstermektedir.

- Şirketlerin En Çok Değer Verdikleri Hususlar

Anketin çarpıcı bulgularından biri, şirket sahiplerinin iş hayatında ve şirketlerinde en çok neye değer verdikleri sorulduğunda, şirketlerinin kendilerine sağladığı mücadele ve başarı duygusu (%66) ile kendi kaderlerini kontrol etme olanağının sağlanması (%14) olarak ifade etmişlerdir. Ankete katılanların yalnızca %20'si, şirketlerinin aileleri için yarattığı finansal geleceğin ve kariyer olanaklarının önemini belirtmiştir.

- KOBİ'lerin "fobisi"

Şirket sahipleri, kısa ve uzun vadede aşmaları gereken zorluklar sorulduğunda; kısa vadede İnsan Kaynakları ve yetenek bulma, işe alma ve işte tutmayı, uzun vadede ise büyümenin devamlılığını işaret etmektedirler. KOBİ'lerin karşılaştıkları diğer zorluklar ise, kısa vadede "Finansman" ve uzun vadede "Yoğun rekabet" olmuştur. Bu soruya verilen cevaplardan çıkan dikkat çekici bir sonuç ise; KOBİ'lerin genellikle çok sözü edilen teknolojiye uyum, Çin malları ile rekabet, yakıt ve ulaşım giderleri gibi unsurları sıralamada en sona koymuş olmalarıdır.

- Aileden Bağımsız Yönetim

Birçok şirket sahibi, şirketini evladı gibi görüp, onun yönetimini başkalarına emanet etmede zorlanmakta, duygusal davranmaktadır. Güler Sabancı'nın, aile üyelerinden bazılarının ayrılımlarından sonra, "holding yönetiminden kopmalar" üzerine görüşü sorulduğunda, gazetecilere verdiği cevapta görebilirsiniz: "Ben Sabancı Ailesi'nin değil, Sabancı Holding'in Başkanıyım" demiştir (20 Mayıs 2007 tarihli Hürriyet gazetesinde yayınlanan röportaj).

Bu tespitlerden şu sonuca varmak mümkündür: KOBİ'leri kısa vadede rahatsız eden temel unsurların başında insan ve finansman gibi "kaynaklara erişimlerin" kısıtlı olması gelmektedir. Özellikle KOBİ'lerin mali bütçelerinin kısıtlı, ölçeklerinin küçük olması; yeteri kadar "tanınmıyor" olmaları gibi sebeplerle bu tür engellere takıldıkları söyenebilir. "Kurumsallık" "Marka Değeri" gibi vitrindeki unsurların gölgesinde olan KOBİ'lerin, bu alanda daha iyi bir noktaya ulaşabilmeleri için hızlı bir kurumsal dönüşümü başlatmaları kaçınılmazdır. Türkiye gibi

rekabetçi olmaya çalışan ülkelerde, sanayinin %98'den fazlasını temsil eden KOBİ'lerin, bu zayıf noktalarına değinmek ve bu hususun çok önemli olduğunu vurgulamakta fayda vardır.

g. Üniversite-Sanayii İşbirliği ve Kümelenme Modelinden Yerel Kalkınma Modeli Olarak Yararlanmak

Üniversiteler, öncelikle bulundukları çevrelere, daha genel olarak da ülkenin kalkınması için, bilimsel ve endüstriyel projeler üretmek kaygısı içinde bulunmalıdırlar. Çankaya Üniversitesi de, anılan sorumluluğunun farkında olarak, misyon ve vizyon bildirimlerinde bu hususa yer vermiş, özellikle 2007 yılından itibaren üniversite-sanayii işbirliğinin somut sonuçlarını almaya başlamıştır. Aynı zamanda bir yerel kalkınma modeli olan, "kümelenmeyi " temel alan bir strateji izleyen Çankaya Üniversitesi bu hususu, sosyal sorumluluk olarak görmekte ve bulunduğu coğrafyada liderlik yapmaktadır (Güvenç, 2012:56).

Kümelenme, belli bir sektörde çalışan ve rekabet içinde olan, aynı zamanda birbirleriyle ilişkileri olan firmaların bir araya gelerek, bu birliktelikten avantaj sağlamayı amaçlamaktadır. 2007'de başlatılan, Çankaya Üniversitesi - Organize Sanayi Bölgesi (OSTİM) yönetimi işbirliği ile kümelenme modelinin doğru uygulanması ve başarılı olması için, bölgede faaliyet gösteren ana sektörlerin analizi yapılmış, neticede istihdam, ihracat büyüklüğü ve ürün geliştirme kapasitesi değerlendirilerek, "İş ve İnşaat Makinaları Sektörü (İŞİM) kümelenme için uygun sektör olarak belirlenmiştir. 1,5 yıl sektördeki firmalar ile eğitim seminerleri düzenlenmiş, maddi kaynak temini için de Avrupa Birliği Ulusal Ajansı'na sunulan iki "Leonardo Da Vinci Yenilik Transferi" projeleri kabul edilerek, üniversiteden sağlanan ek kaynak ile de çalışmalara hız kazandırılmıştır. Bu projeler kapsamında, sektörde faaliyet gösteren KOBİ'lerin kümelenmesi ve aralarında işbirliği ağlarının tesis edilmesi amaçlandı. Bu kapsamda, küme envanterinin çıkarılması için firmalar arasında detaylı anket çalışması yapılmıştır. Yapılan anketler ve SWOT (GZFT) analizi sonucunda firmaların ihtiyaçları olan eğitim konuları tespit edilerek düzenli eğitimler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından desteklenen, firmaların uluslararası rekabet güçlerinin artırılması projesi kapsamında, firmaların ihtiyaç analizleri de yapılarak sonuç alınmıştır. Öncelikle coğrafi yakınlıktan kaynaklanan bazı avantajları kullanmanın yanı sıra, KOBİ'lerin gerek mali, gerekse nitelikli insan kaynakları yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar da aşılmaktadır.

Kalkınma için bir araç, bir yerel kalkınma modeli olan kümelenme, aynı zamanda üniversite- sanayii için de bir işbirliği modeli olanaklarını sunmaktadır. Bu modelin diğer aktörleri olarak, yerel kalkınma ajansları, AB Ulusal Ajansı, KOSGEB, Milli Prodüktivite Merkezi kamu kurumları, belediyeler ve araştırma merkezleri sayılabilir. Çankaya Üniversitesi'nin öncü rolü ile Türkiye'deki kümeler ve küme girişimleri arasında bilgi, deneyim paylaşımı ile koordinasyonun sağlanması amacıyla, "Anadolu Kümeleri İşbirliği Platformu" (AKİP) kurularak faaliyete geçmiştir (Güvenç, 2012:56). Üniversite-sanayi işbirliği sonucunda; kurumsal yönetim ilkeleri hayata geçirilirken KOBİ'lerin rekabet güçleri yükseltilmekte, kaynaklar etkin ve verimli kullanılacağından, ekonominin tamamı için de çoğaltan etkisi sağlanacaktır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Yaşanan gelişmelere bakıldığında, Türk ekonomisinin rekabet gücünü etkileyen KOBİ'ler için kurumsal yönetim, kaçınılmaz ve hayati bir gerçek haline gelmiştir. Söz konusu gelişmeler ve düzenlemeler kapsamında; Avrupa Birliği müzakere süreci, Sermaye Piyasası Kurumu'nun düzenlemeleri, yeni bankacılık kanunu ve halen 1 Temmuz 2012'de yürürlüğe girecek olan Türk Ticaret Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile kurumsal yönetim ve iç denetimin önem kazandığı görülmektedir. Öte yandan SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri ve uyum süreci, Türk ekonomisindeki büyümeye paralel olarak, uluslararası yatırımlar için ilgi odağı haline gelmiş olan Türk işletmelerinin önündeki uluslararası işbirliği fırsatları ve Basel II düzenlemeleri ile kurumsal yönetim, etkili bir "yol haritası" olarak kullanılması gereken zaruri bir enstrüman olmuştur. Her geçen gün önem kazanan kurumsal yönetimin; işletme yönetiminde, paydaşlarla olan ilişkilerde eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk yaklaşımıyla işletme faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliği, raporlama güvenilirliği, düzenlemelere uygunluk, paydaşların hak ve çıkarlarının korunmasını güvence altına alan bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir.

Sonuç olarak; bir aile işletmesinin kurumsallaşma sürecinde, yukarıda incelenen sorunlarının yanı sıra, kurumsallaşma sürecinin yönetimi önemli bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Başlangıçta, kurucu aile büyüğünün işletmenin kurumsallaştırılmasında, tecrübe ve bilgi birikiminin çok önemli olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu fonksiyonunu yerine getirirken; yöneticilikten çok, yönlendiricilik rolü öne çıkmalıdır. Burada kurucu aile büyüğü veya aile üyeleri için bir başka fırsat yatmaktadır. Bir yandan işletmeyi kurumsallaştırırken, diğer yandan zaman ve enerjisinin bir bölümünü sosyal sorumluluk projelerine yönlendirme imkânına sahip olabilecektir.

Değinilmesi gereken bir diğer husus da; aile işletmelerinin kurumsallaşma ve teşkilatlanma sürecinde yapılan hataların, onarımı zor sorunları beraberinde taşıyabileceğidir. (Kurumsal bir refleksin yerleşmemiş olduğu durumlarda, apar topar ve can havliyle gösterilen tepkiler ön plana geçmektedir. Oysa sağlıklı bir yönetim tarzı, toz-duman olmuş bir ortamda dahi, sükûnetle olanları kavrayıp, yoluna devam etmeyi gerekli kılar). Bu nedenle, kurumsal yönetim uygulamalarında başarı faktörleri olarak; Uyum analizi ve yol haritasının belirlenmesi, insan kaynağı, teknoloji ve yetkinliklerin buna uygun olması, yerinde ve zamanında gözetim ve denetim faaliyetlerinin sürdürülmesi, doğru iş ve çözüm ortaklarını ifade edebiliriz.

Şu hususu da vurgulamak gerekir ki, aile işletmelerinde kurumsal yönetim, kolektif bir süreç olup; sadece kurucu aile büyüğünün ve aile bireylerinin gerçekleştirebileceği bir süreç değildir. Öğrenme ve değişim süreci ve buna bağlı olarak da geçiş ve uyum maliyeti yanı sıra, rekabet ve farklılaşma süreci de yaşanacaktır. Doğru iş seçimi ve çözüm ortaklıkları oluşturma, sistematik olma, sürdürülebilir işletme güvencesi ve katma değer yaratan, proaktif bir süreç yaratmak, kurumsallaşmayı çabuklaştıracak parametrelerdir. (A. Kamil Uzun, Deloitte). Son söz:

Kurumsal refleksin yerleşmesi için, aileler kurumsallaşmak, kurumlar ise aile sistemi gibi davranmayı amaçlamalıdır.

KAYNAKLAR

A. Kamil Uzun, Deloitte, Türkiye.

C. Sezgin, (2007), "KOBİ Ölçeğinde Aile Şirketleri Araştırması", Yönetici Önsözü, Deloitte.

Cadbury, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Gee&Co. Ltd., 1992, p.15, London.

David Bork, " Family Business Risky Business.

H. Alacaklıoğlu, (2009), Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, Kaizen, İstanbul

John L. Ward, (1997), Keeping The Family Business Healthy, Business Owner Resources.

KOBİ'ler için e-ticaret (2007), Avrupa Bilgi Merkezi, İstanbul.

Firmalar Arası İşbirliği Rehberi, Avrupa Bilgi Merkezi, İstanbul.

AB İhalelerinde Başarılı Olmanın Yolları (2006), Avrupa Bilgi Merkezi, İstanbul.

Müslimov, A. (2002), 21nci Yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler, Literatür Yayınları:78.

Y. Yazgan, (2008), "Kurumsallaşma Kavramına Psikolojik Bir Bakış: Aile Kalmak, Şirket Olmak.

Z. Burhanettin Güvenç(2012), Çankaya Üniversitesi Kümelenme Modeli ile Sanayicinin Rekabet Çıtasını Yükseltiyor", Artı Eğitim Aylık Ulusal Dergi , interpress 01.02.2012, İstanbul,

EGCI: European Corporate Governance Institute (www.ecgi.org/codes/all_codes.php)

Kıdemli Aile İşletmelerinde

Kurum İçi Girişimcilik Araştırması

Doç. Dr. Arzu ÜLGEN AYDINLIK
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi
Avcılar Kampüsü, İstanbul
Tel: (0212) 473 70 70 (18296)
E-posta: aulgen@istanbul.edu.tr

* * *

Arş. Gör. Murat YAŞLIOĞLU
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi
Avcılar Kampüsü, İstanbul
Tel: (0212) 473 70 70 (18303)
E-posta: murat@yaslioglu.com

ÖZET

Girişimcilik, rekabet ortamında firmanın başarısına katkıda bulunan en önemli faktörlerden biridir. Bu çalışmada kıdemli aile işletmelerinde, değişime duyulan isteğin, teknolojik fırsatları görebilme yeteneğinin ve geçmiş performansın aile işletmelerinde kurum içi girişimciliğe etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda araştırma, Kültür Üniversitesinin Kıdemli İşletmeleri Listesinde bulunan aile işletmelerinde yapılmış ve işletmelerin uzun seneler devamlılığını sürdürebilmelerinin sürekli ileriye bakmaları, gerekli yönetim önlemlerini almalarının yanında kurum içi girişimciliğe bakış açılarının ne derece etkili olduğu araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurum içi girişimcilik, aile işletmeleri

1. Aile İşletmelerinde Kurum İçi Girişimcilik

Kurum içi girişimcilik, kurumların rekabetle başa çıkabilmesi ve başarılı olabilmesi için önemli ve ilgi çeken bir kavramdır. Bu kavramın ilk tanımlarından biri 1985 yılında Gifford Pinchot tarafından yapılmıştır. Pinchot (1985) kurum içi girişimciliği mevcut bir işletmede yenilik olarak tanımlanmıştır. Kurum içi girişimcilik kavramı yaklaşık son 25 yıldır artan şekilde araştırmacıların ilgisini çekmiş ve kavramla ilgili pek çok araştırma yapılmıştır (Kuratko vd., 1990; Covin ve Miles, 1999; Barringer ve Bluedorn, 1999; Zahra vd., 2002; Dess vd., 2003; Hornsby vd., 2002; Ford vd., 2010; Antoncic ve Hisrich, 2003). Kurum içi girişimcilik faaliyetlerinin örgütsel performans üzerine olan olumlu etkisi, globalleşen dünyada farklı yöntem ve süreçlerin önem kazanması ve yoğun rekabet ortamında farklılık yaratmanın gerekliliği araştırmacıları bu konuda çalışmaya teşvik etmiştir.

Kurum içi girişimcilik tüm işletmeler için olduğu gibi aile işletmelerinin uzun ömürlülüğü için de kritik öneme sahiptir. Aile işletmeleri de yeni ürünler, hizmetler ve süreçler sağlayarak ekonomiye katma değer yaratması dolayısıyla ekonomik gelişme ve büyümenin önemli kaynaklarından biri olarak görülmektedir. Aile işletmelerinde nesillerin devamlılığı konusunda, potansiyel faydasına rağmen, kurum içi girişimcilik konusuna literatürde gereken önem verilmemiştir ancak yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre gelirlerin ve karlılığın arttığı ve daha güçlendirilmiş çalışanlara sahip olduğu bulunmuştur (Zahra, 1996). Aile işletmelerinde nesiller arası geçişin yanı sıra, sahipliğin uzun süreli olması, özellikle kurum içi girişimciliği destekleyebilecek yenilikler yapmak ve hesaplanmış riskler alabilmek için gerekli olan kaynakların sağlanmasına olanak tanıdığı çeşitli araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir. Ancak bununla birlikte girişimcilik faaliyetlerinin finansmanının sağlanması açısından da aile işletmelerinde yaşanan sermaye kısıtları kurum içi girişimciliğe yatırımın kolay olmadığını göstermektedir (Carney, 2005; Zahra, Hayton ve Salvato, 2004). Aile işletmeleri açısından zenginliğin ve mevcut durumun korunması, ailevi hedeflerin belirli olması ve ailenin kültürü, bu işletmelerin kurum içi girişimciliğe bakışı üzerinde etkili olmaktadır.

Kurum içi girişimcilik kavramı, kurum içinde yenilikçiliği geliştirmeyi ve aynı zamanda kurum içindeki çalışanlar tarafından yeni girişimlerin yaratılması yoluyla kurumsal başarıyı arttırmayı ifade eder (Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990). Kurum içi girişimciliğin gerçekleşebilmesi için öncelikle yönetimin kurum içi girişimciliği teşvik etmesi gerekir (Pearce, Kramer ve Robbins, 1997). Yönetimin desteği; firmanın girişimcilik faaliyetlerine kolaylık sağlamayı ve bu faaliyetleri desteklemeyi kapsar (Pearce, Kramer ve Robbins, 1997). Yönetimin desteği, yeni fikirleri olan çalışanları motive ederek, yol göstererek ve mentorluk yaparak, gerekli kaynakları sağlayarak ve çalışanları projelerini geliştirmeleri için diğer departmanlarla ilişki kurmalarına cesaretlendirilerek sağlanabilir.

Kellermanns ve Eddleston'a göre algılanan teknolojik fırsatlar, değişime duyulan istek ve nesillerin katılımı aile işletmelerinde kurum içi girişimcilik üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Çalışmamız da bu model üzerine kurulmuş ve ölçek bu doğrultuda oluşturulmuştur. Değişime duyulan istek aile üyelerinin karşılaşılabileceği zorluklar ile başa çıkmaya, yenilikleri denemeye, alışılmışın dışında fikirlerden etkilenmeyi ifade ederken algılanan teknolojik fırsatlar işletmenin temel faaliyet alanında ürün, teknoloji inovasyonu için fırsatların fazla olması, ar-ge harcamalarının yüksek olması olarak ifade edilebilir.

2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı Ve Yöntemi

Araştırmada İKÜ'nin Aile İşletmeleri Kongresi kitapçığının yer alan "Kıdemli Aile İşletmeleri" listesi anakütle olarak belirlenmiştir. Burada amaç Türkiye'nin köklü ve uzun seneler ayakta kalabilmiş aile işletmelerinde "Kurum İçi Girişimcilik" ve ilgili faktörlerin ne derece ilişkili olduğunu ortaya koymaktır. Listede yer alan 89 işletmeye telefon yoluyla ulaşılmaya çalışılmış, araştırmanın amacı anlatıldıktan sonra, e-mail adresleri ya da fax numaraları sorularak soru formları ilgili kişilere gönderilmiştir. 56 işletmeden sağlanan geri dönüş anakütlenin %63'ünü temsil etmektedir.

Araştırmamızda, kıdemli aile işletmelerinde kurum içi girişimciliğin; değişim isteği, algılanan teknolojik fırsatlar ve geçmiş performans tarafından ne derece etkilendiği araştırılırken stratejik planlama bir ara değişken olarak araştırmaya katılmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi ile verilerin normallik testi yapılmış ve normal dağılım görülmüştür.

Soru formundaki tüm sorular 7'li Likert kullanılarak hazırlanmış ve "tamamen katılıyorum" ile "kesinlikle katılmıyorum" arasında derecelendirilmiştir. Toplam 27 adet soru için güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha 0,947 bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda soru formu çok yüksek derecede güvenilir olarak tanımlanabilmektedir (Sipahi vd., 2008; Kalaycı, 2008)

Regresyon analizlerinin yapılabilirliği ve geçerlilik hakkında fikir edinmek amacıyla Faktör analizi uygulanmıştır. Faktör Analizine uygunluğu ölçmek için KMO testi yapılmış ve 0,71 bulunmuştur, Bartlett Testi de anlamlı sonuç vermiştir. Bu durumda Faktör analizine devam edilmesi uygun görülmüştür. Faktör analizi sonucu önceden belirlenmiş olan 5 adet faktörde herhangi bir sapma görülmediği gibi bulunan bu 5 faktörün toplam varyansı açıklama gücü %84,3 olarak bulunmuştur. Bu açıklama gücü, regresyon analizlerinin yapılması için minimum gerekli olan %60'ın çok üzerindedir. Bu nedenle soru formunun geçerliliği konusunda olumlu sonuca ulaşmak mümkündür.

Kurum içi girişimcilik araştırmanın bağımlı değişkeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum içi girişimcilik ölçümü için kullanılan sorular Miller (1983)'in 7 ifadelik orijinal ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması sonucu elde edilmiştir. Değişime Duyulan İstek ölçeği Barrick ve Mount (1993)'un orijinal ölçeğinden uyarlanarak hazırlanmıştır. Algılanan Teknolojik Fırsatlar'ı ölçmeye

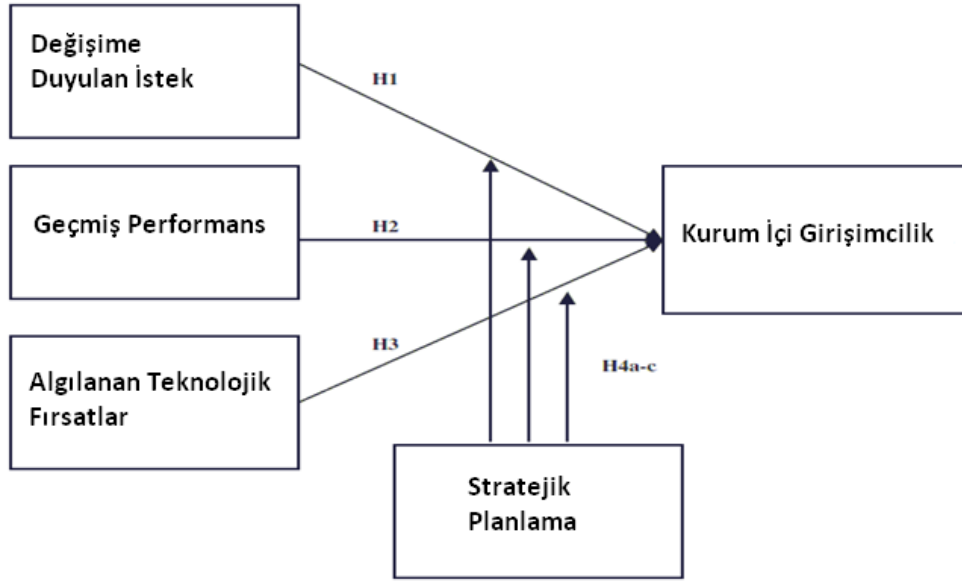
yönelik soru formu ise Keats ve Hitt'in (1998) ve Zahra (1996)'nın çalışmalarında kullanılan 4 ifadeli ölçeğin Türkçe'ye çevrilmesi ile oluşturulmuştur.

Orta düzey bir performansın işletmeyi kurum içi girişimciliğe zorlamış olma olasılığı yüksektir, yüksek performanslı işletmelerde bu daha az görülebilir. İşletmelerin tümü aile işletmesi olup halka açık olmadığından finansal veriler yerine sübjektif performans değerlendirilmesi yapılmıştır. Sübjektif değerlendirme ile finansal değerlendirme arasında çok yüksek korelasyon görüldüğü literatürde bulunan çalışmalar tarafından kanıtlanmıştır, bu sebeple sübjektif bir değerlendirme hem uygulanabilirlik açısından hem de geçerlilik açısından uygun bulunmuştur (Kellermanns ve Eddleston, 2006). Bu doğrultuda araştırma yapılan aile işletmelerinin rakiplerine kıyasla geçmiş üç yıllık performansını ölçmek amacıyla sekiz adet soru kullanılmıştır. Bu sorular; satışlardaki artış, pazar payındaki artış, çalışan sayısındaki artış, karlılıktaki artış, öz sermaye getirisindeki artış, toplam varlık getirisindeki artış, satışlardan elde edilen kar marjındaki artış ve karı kaynak olarak kullanarak büyüme yeteneğindeki artış gibidir. Bu sorulara verilen cevaplardan elde edilen yüksek değerler işletmelerin daha iyi performansa sahip olduğunu işaret etmektedir.

Stratejik Planlama ölçeği, Gould (1979) tarafından aile işletmelerinde stratejik planlama düzeyini ölçmek üzere hazırlanan ve Kellermanns ve Eddleston tarafından düzenlenmiş olan dört ifade ve tek boyuttan oluşan; hedefleri başarmak için stratejilerinin, planlarının olması, hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiği ve hedeflerinin açık olması ile ilgili sorulardan oluşan form kullanılmıştır.

3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibidir.



H₁: Değişime duyulan isteğin, kurum içi girişimcilik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₂: Geçmiş performansın, kurum içi girişimcilik üzerinde negatif etkisi vardır.

H₃: Algılanan teknolojik fırsatların, kurum içi girişimcilik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₄: Değişime duyulan istek, geçmiş performans, algılanan teknolojik fırsatlar ve kurum içi girişimcilik arasındaki ilişkide stratejik planlamanın moderatör etkisi vardır.

4. Bulgular

Ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon katsayıları Tablo 1 de yer almaktadır. Önerilen hipotezler daha sonradan çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 2 de yer almaktadır.

Tablo 1: Korelasyonlar (Pearson)						
		Geçmiş Performans	Algılanan Teknolojik Fırsatlar	Değişime Duyulan İstek	Stratejik Planlama	Kurum İçi Girişimcilik
Geçmiş Performans	P.C.	1				

	Sig	-				
	N	56				
Algılanan Teknolojik Fırsatlar	P.C.	,448**	1			
	Sig	,001	-			
	N	56	56			
Değişime Duyulan İstek	P.C.	,781**	, 275*	1		
	Sig	,000	,040	-		
	N	56	56	56		
Stratejik Planlama	P.C.	,690**	,028	,816**	1	
	Sig	,000	,837	,000	-	
	N	56	56	56	56	
Kurum İçi Girişimcilik	P.C.	,633**	,801**	,585**	,303*	1
	Sig	,000	,000	,000	,023	-
	N	56	56	56	56	56
**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)						
*. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)						

Korelasyon analizi sonucunda Kurum içi girişimcilik ile tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki göze çarpmaktadır. Ayrıca sonuçlar incelendiğinde teknolojik fırsatlar ile kurum içi girişimcilik arasındaki yüksek korelasyon da ilgi çekici bir sonuçtur. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere kurum içi girişimcilik ile başta teknolojik fırsatlar olmak üzere diğer tüm değişkenler anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki içerisinde.

Tablo 2: Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Anlamlılık	

1	,887 ^a	,784	,764	,66427	,786	63,811	3	52	,000	1,792
---	-------------------	------	------	--------	------	--------	---	----	------	-------

a. Değişkenler: (Sabit), Değişime Duyulan İstek, Algılanan Teknolojik Fırsatlar, Geçmiş Performans

b. Bağımlı Değişken: Kurum İçi Girişimcilik

Değişime duyulan istek, algılanan teknolojik fırsatlar, geçmiş performans ile kurum içi girişimcilik bağımlı değişkeni regresyon analizine sokulduğunda düzeltilmiş R^2 değerinin 0,764 gibi oldukça yüksek bir rakam olduğu göze çarpmıştır. Bu sonuçlara göre bu üç değişken aile şirketlerindeki kurum içi girişimciliğin %76,4'ünü açıklamaktadır. Tablo 3'deki katsayılar incelendiğinde ise algılanan teknolojik fırsatlar ($\beta = ,682$ $p < 0,001$) ve değişime duyulan istek ($\beta = ,364$ $p < 0,001$) ile kurum içi girişimcilik arasındaki pozitif yönde etki görülürken; geçmiş performansın bağımlı değişken üzerinde bir etkisine rastlanmamıştır.

Tablo 3: Katsayılar Tablosu

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	Sig.	95,0% Güven Aralığı	
	B	Std. Hata	Beta			Üst Sınır	Alt Sınır
1 (Sabit)	,213	,389		,548	,586	-,567	,992
Geçmiş Performans	,042	,107	,043	,389	,699	-,174	,257
Algılanan Teknolojik Fırsatlar	,563	,060	,682	9,420	,000	,443	,683
Değişime Duyulan İstek	,409	,117	,364	3,513	,001	,175	,643

a. Bağımlı Değişken: Kurum İçi Girişimcilik

Yukarıdaki sonuçlar ışığında H_1 ve H_3 hipotezleri kabul edilirken, H_2 hipotezi ise reddedilmiştir. H_4 hipotezinin test edilmesi için 2. bir model oluşturulmuştur ve yukarıdaki üç değişken ile birlikte Stratejik Planlama değişkeni de bağımsız değişken olarak modele katılmıştır. Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6'da bu yeni modele ait sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4: 2. Modelin Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Anlamlılık	

2	,891 ^a	,794	,777	,65945	,794	49,001	4	51	,000	1,761
---	-------------------	------	------	--------	------	--------	---	----	------	-------

a. Değişkenler: (Sabit), Stratejik Planlama, Algılanan Teknolojik Fırsatlar, Geçmiş Performans, Değişime Duyulan İstek

b. Bağımlı Değişken: Kurum İçi Girişimcilik

Modelin özet tablosuna bakıldığında düzeltilmiş R^2 değerinin 0, 777 olduğu, yani ilk modele göre 0, 013 (%1, 3) gibi ufak bir fark gösterdiği anlaşılmıştır. Dolayısıyla Stratejik Planlamanın güçlü bir moderatör etkisinden bahsetmek yanlış olacaktır. Tablo 5’deki katsayılar tablosu da zaten Stratejik Planlama değişkeninin kendi başına anlamlı bir etkisi olduğunu ancak bu etkinin %7 gibi ($R^2= 0, 075$) az bir etki olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 6’da tüm değişkenler birlikte olacak şekilde gösterilen katsayılar tablosu ise (Tablo 4’deki modele aittir) Stratejik Planlama değişkeninin modele girmesi algılanan teknolojik fırsatların etkisini az da olsa azaltırken, değişime duyulan isteğin etkisini artırdığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla çok güçlü olmamakla birlikte stratejik planlamanın moderatör etkisinden bahsetmek mümkündür. Ancak geçmiş performans değişkeninin bu modelde de anlamlı bir etkisine rastlanmadığından bu değişken ile ilgili bir moderatör etkiden söz etmek imkânsızdır. Bu verilere dayanarak H_4 hipotezinin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

Tablo 5: Stratejik Planlama değişkenine ait regresyon tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Anlamlılık	
-	,303 ^a	,092	,075	1,34401	,092	5,465	1	54	,023	1,826

a. Değişken: (Sabit), Stratejik Planlama

b. Dependent Variable: Kurum İçi Girişimcilik

Tablo 6: 2. Modele Ait Katsayılar Tablosu

2. Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	Sig.	95,0% Güven Aralığı	
	B	Std. Hata	Beta			Üst Sınır	Alt Sınır

1	(Sabit)	,537	,456		1,176	,245	-,380	1,453
	Geçmiş Performans	,091	,113	,094	,805	,424	-,136	,317
	Algılanan Teknolojik Fırsatlar	,523	,066	,634	7,880	,000	,390	,657
	Değişime Duyulan İstek	,531	,148	,472	3,596	,001	,235	,828
	Stratejik Planlama	-,190	,143	-,166	-1,328	,190	-,478	,097

a. Bağımlı Değişken: Kurum İçi Girişimcilik

5. Sonuç ve öneriler

Kurumsal şirketler aile işletmelerine göre daha yaratıcı gibi gözükmekte aile işletmelerinin rekabet edebilmeleri için kurum içi girişimciliği anlamaları ve girişimsel fırsatları görebilmeleri gerekir. Araştırmada, en genci yaklaşık 67 yaşında olan aile işletmelerinden elde edilen sonuçlarda, uzun seneler yaşamlarını devam ettirmiş, nesiller arası geçişi birçok defa başarı ile gerçekleştirmiş, değişime ayak uydurmuş bu işletmelerde kurum içi girişimcilik ile geçmiş performans, değişime duyulan istek ve algılanan teknolojik fırsatlar arasında pozitif ilişkiler bulunduğu görülmüştür.

Aile işletmelerin teknolojik fırsatları zamanında fark edebilmesi, değişime istek duymaları yönetime katılan yeni nesillerin değişen koşulları daha iyi analiz edebilmeleri işletmenin kurum içi girişimciliğe olan yatkınlığını artıracaktır. Araştırmadan elde edilen sonuçlarda da teknolojik fırsatları algılama ve değişime duyulan isteğin kurum için girişimciliği desteklediği görülmektedir. Ancak aile işletmelerinin geçmiş performansları ile kurum içi girişimcilik arasında pozitif bir ilişki olmakla beraber, geçmiş performansın kurum içi girişimciliğe herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Literatüre bakıldığında geçmiş performans nispeten yüksek olan işletmelerin, geçmiş performansı daha düşük olanlara oranla kurum içi girişimciliğe daha az yatkın oldukları belirtilmektedir. Bu sonuca göre, geçmiş performansı orta seviyede olan aile işletmelerinin kurum içi girişimciliğe olan isteklerinin daha fazla olması beklenmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre geçmiş performansın kurum içi girişimcilikle pozitif bir ilişkisi bulunurken, kurum içi girişimcilik üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Stratejik Planlama değişkeninin kurum içi girişimcilik ile geçmiş performans, algılanan teknolojik fırsatlar ve değişime duyulan istek arasında moderatör etkisi bulunmaktadır. Geçmiş

performans değişkeninin modelde kurum içi girişimcilik üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamasından dolayı stratejik planlama değişkeninin moderatör etkisinden bahsedilemez. Stratejik planlama değişkeni algılanan teknolojik fırsatların etkisini az da olsa azaltırken, değişime duyulan isteğin etkisini artırdığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla çok güçlü olmamakla birlikte stratejik planlamanın moderatör etkisinden bahsetmek mümkündür.

Yapılan bu araştırma ile aile işletmelerinin başarılı olabilmesi açısından kurum içi girişimliliğin nemininin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Araştırma, anakütlenin sınırlı olması ve işletmelere ulaşma zorluğu gibi kısıtlara sahiptir. Bu yönden bir n çalışma niteliği taşımaktadır ve sonuçların genellenebilmesi mümkün görünmemektedir. Gelecekte bu alanda araştırma yapacak olanlar için, kurum içi girişimciliğin farklı değişkenlerle ölçülmesi açısından fikir verici bir özellik taşımaktadır. Aile işletmelerinde kurum içi girişimciliği inceleyecek olan araştırmacıların konuyu farklı boyutlarla değerlendirmesi ve daha fazla sayıda aile işletmesini araştırmaya dâhil etmesi konunun geliştirilmesi açısından yararlı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2003), "Clarifying the Intrapreneurship Concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, s.7-24.
- Barrick, M.R., Weinstein, A. (1993), "Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78(1), s. 111-118.
- Barringer, B. R., Bluedorn, A. C. (1999), "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 20, s. 421-444.
- Carney, M. (2005), "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29(3), s. 249-266.
- Covin, J. G., Miles, M. P. (1999) "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.23, s. 47-63.
- Dess, G. D., Ireland R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., Lane, P. J. (2003) "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship", *Journal of Management*, vol. 29 (3), s. 351-378.
- Ford, S., Garnsey, E., Probert, D. (2010) "Evolving corporate entrepreneurship strategy: technology incubation at Philips", *R&D Management*, vol. 40(1), s.81-90.
- Gould, S. (1979) "Characteristics of career planning in upwardly mobile occupations", *Academy of Management Journal*, vol.22, s. 539-550.
- Hornsby J. S., Kuratko, D. F., Zahra, S. A. (2002) "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, s. 253-273.
- Kalaycı, Ş. (2008) "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri", Asil Yayın Dağıtım.
- Keats, B., Hitt, M. (1988) "A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance", *Academy of Management Journal*, vol.31, s. 570-598.
- Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A. (2006) "Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, s. 809-830.
- Kuratko, D. F., Montagno, R.V., Hornsby J.S. (1990) "Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurship" *Strategic Management Journal*, Vol.11(5), s.49-58.
- Miller, D. (1983) "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, vol.29(7), s. 770-791.
- Pearce, J. A., Kramer, T. R., Robbins, D. K. (1997) "Effects of managers' entrepreneurial behavior on subordinates", *Journal of Business Venturing*, vol.12, s. 147-160.
- Pinchot, G. (1985) *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper & Row.
- Sipahi, B., Yurtkoru, S., Çinko, M. (2008) "Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi", Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Zahra, S.A. (1996) " Governance, ownership and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities", *Academy of Management Journal*, vol.39(6), s. 1713-1735.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C., Salvato, C. (2004) "Entrepreneurship in Family vs. Non-family Firms: A resource based analysis of the effect of organizational culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.28(4), s. 363-381.

İşletmelerde Kuşaklararası Yönetim Değişim Sürecinde Önceki Kuşağın Gösterdiği Davranış Modelleri ve Bu Davranış Modellerinin Takipçinin Cinsiyetine Göre Farklılaşmasının Niteliksel Analizi

Yard. Doç. Dr. Aykut GÖKSEL

Gazi Üniversitesi, İİBF

Beşevler, Ankara

Tel: (0216) 216 12 34

E-posta: agoksel@gazi.edu.tr

* * *

Doç. Dr. Belgin AYDINTAN

Gazi Üniversitesi, İİBF

Beşevler, Ankara

Gazi Üniversitesi, İİBF

Tel: (0216) 216 12 06

E-posta: abelgin@gazi.edu.tr

ÖZET

İşletmelerin kuşaklararası yönetim devir sürecinde öncülerin gösterdikleri davranış modellerini araştırmayı amaçlayan çalışma 8 aile işletmesi üzerinde, derinlemesine yapılan görüşmeler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Mevcut çalışma aynı zamanda yönetim devir sürecinin yapısal analizi ve aşamalar arası geçişliliği ile ardılın işe adaptasyonu sürecinde *“deneysel*

yönetim devri simülasyonu stratejisi” ve öncülün işten çekilme sürecinde ***“dönüşüm stratejisi”*** olarak adlandırdığı iki stratejiyi modelleştirerek önermektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeciliği, yönetim devir süreci, deneysel yönetim devri simülasyonu stratejisi, dönüşüm stratejisi

1.Kavramsal Çerçeve

İşletmeler bir ekonominin en önemli yapı taşlarındandır. İşletmelerin ilk kuruluşlarında girişimci yönetici modeliyle yönetildiği gözlenmekte ancak bu işletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri yönetimin yeni kuşaklara başarılı bir şekilde devredilmesiyle sağlanabilmektedir. Aile işletmeleri bu açıdan çok önem taşımaktadır. Yönetimin devri kurucu-sahip veya mevcut yöneticiden liderlik yetkisinin aileden bir kişiye veya aile dışından bir profesyonel yöneticiye devredilmesi olarak ele alınmaktadır. Yönetim devrinin planlanması işletmenin yaşamına devam edebilmesi için hayati bir önem taşımaktadır. Bu önem yaşam süreleri bir nesli geçebilen az sayıdaki aile işletmelerinde daha da artmaktadır. Bu çerçevede yönetimin devri bir olay değil bir süreçtir ve yönetimin planlanması süreci liderliğin ve bazen işletme sahipliğinin transferi esnasında mevcut olan tüm eylem, olay ve örgütsel mekanizmaları kapsamaktadır (Le Breton-Miller vd., 2003).

Yönetim devir sürecinin planı; 1.Öncülün ardılı belirlemesi; bu durum, öncülün seçtiği kişiye yüksek güç, otorite vermesi ya da dışarıdan taçlı bir prens getirmesi şeklinde kendini belli etmektedir. 2. Ardılın üst yönetim görevlerinde etkin eğitiminin sağlanması ve 3. Planlanmış yönetim devrinin ve belirlenmiş ardılın, ardılın kendisinin, işletmedeki ortaklar ve diğer potansiyel ardıl adaylar gibi önemli kişiliklerce kabul edilmesi olarak tanımlanan 3 temel elemandan oluşmaktadır.

Başarılı yönetim devirlerini betimleyen faktörler 1. Öncülle ilgili olanlar, 2. Ardılla ilgili olanlar, 3.Aileye ilişkin olanlar ve 4.Örgütün kendi özel faktörleri olarak 4 grupta ele alınabilmektedir.

Buna göre; öncülün kişiliği, istekliliği (Barach ve Ganitsky, 1995; Cabrera-Suárez vd., 2001; Dyer, 1988; Handler, 1990), ardılın hazırlanmasına verdiği önem, endişelerin üstesinden gelme, güven duyma, paylaşma ve yeteneklerini aktarabilme kapasitesi (Lansberg, 1988), öncüle ilişkin faktörlere örnek gösterilebilir.

Ardılın istekliliği, ardılın bireysel ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçlarının uyumu, ardılın yetenekleri, eğitimi, dışarıdaki iş tecrübesi (Barach & Ganitsky, 1995; Chrisman vd, 1998), uygun eğitim ve çıraklık (Morris vd., 1997; Sharma vd., 2001) ardıla ilişkin faktörlere örnek gösterilmektedir.

Aileye ilişkin faktörler içinde; aile ile mevcut ilişkinin niteliği, uyum, aile konseyi (meclisi), işe bağlılık, aileden gelebilecek potansiyel direnç, birey ve gruplar arasındaki güven iklimi (Davis ve Harveston, 1998; Handler ve Kram, 1988) ve örgüte ilişkin faktörler içinde yönetim kurulunun yapısı, önceki yönetim devir tecrübeleri, örgüt kültürü, vergi sistemi ve iş döngüleri vurgulanmaktadır (Bjuggren ve Sund, 2001; Dunn, 1999).

Yönetim devri sürecinin belirtilen faktörleri dikkate alındığında, öncülün seçim, ardılın desteklenme ve geliştirilme, organizasyon yönetim yapısı ve ortak vizyon, amaç ve stratejilerden oluşan unsurların belirginleştiği görülmekte ve yönetim devrinin planlı bir süreç olarak ele alınıp yönetilmesinin, önemi ortaya çıkmaktadır (Dyck vd. , 2002; Dyer, 1988; Elstrodt, 2003; Lansberg, 1999; Sharma, Chrisman ve Chua, 2003) .

Aile işletmelerinin yönetim devir süreci literatürde 3 modelde ele alınmaktadır.

1. Dyck vd (2002)'nin bayrak yarışlarından esinlenerek geliştirdikleri Bayrak Yarışı Modeli'nde (Relay-race Model) a) ardılın seçildiği değişim dönemi, b) ardıla devirin zamanlaması c) yetkinin verilme yöntemi, geçiş süreci tekniği ve d) ardıl-öncül iletişimi en önemli 4 faktör olarak ele alınmaktadır.
2. Fox vd (1996)'nin İlişki Modelinde a) iş ve önemli ortaklar arası, b) iş ve kurucu-mevcut yönetici arası c) iş ve **halef** arası, d) ardıl ve öncül arası, e) ardıl ve önemli ortaklar arası ve f) öncül ve önemli ortaklar arası olmak üzere 6 temel ilişki önemli faktörler olarak tanımlanmıştır.
3. Bu çalışmada esas alınan Handler (1990)' ın Aşamalı Yönetim Devir Modelinde ise, aile işletmelerinin yönetim devri karmaşık bir süreç olup 4 temel aşamada gerçekleşmektedir. Bu dört önemli aşama; 1. Başlama-devreye girme, 2. İşe adapte etme-bütünleşme, 3.Yönetime katılma ve 4. Öncülün yönetimden çekilme aşamalarıdır (Cadieux ve Lorrain, 2003). Bu süreçte işletme sahibi ve ikinci kuşağın gösterdiği roller firmanın yaşamını devam ettirme amacına yönelik olarak karşılıklı bağlılık göstermekte ve bu karmaşık sürecin analizinde yüksek önem addetmektedir. Yönetimin devri süresince önceki kuşak 1.Tek işletici, 2.Kral, 3. Gözetimci ve 4.Danışman rollerini üstlenirken, takipçi ise, 1.Yardımcı; 2. Yönetici, 3.Lider rollerini oynamaktadır (Barach ve Ganitsky, 1995). Bu bağlamda, yönetimin devri süreçlerinde, takipçi ve önceki kuşağın gösterdiği davranış modelleri ayrıca farklılaşmakta ve bu durum devir sürecinin karmaşıklığını arttırmaktadır.(Gersick vd., 1999) Bu çerçevede ele alındığında, kuşaklar arası yönetim devir sürecinin anlaşılması, bu önemli sürecin yönetilebilmesi, işletmelerin yaşamlarının sağlanması açısından önemli olmaktadır.

Yönetim devir sürecinin başlama-devreye girme döneminde ailelerin, ardılları ergenlik döneminden itibaren çeşitli yöntemlerle işletmeye alıştırdıkları gözlemlenmektedir. Çocukluk dönemindeki bu deneyimlerin girişimcilik eğilimi üzerindeki pozitif etkisi görülmüştür. Çalışmalar ergenlik dönemindeki işletme deneyimlerinin iyi yönetilmediği takdirde, gençler üzerinde olumsuz etkileri olduğunu vurgulamıştır. Özellikle çalışanlar tarafından izlenen gencin yaptığı hatalar, çalışanlar üzerinde ardılın yeterli yeteneğe sahip olmadığı ve işletmeyi devraldığında başarılı olamayacağı fikrine sebep olmaktadır. Bununla beraber, potansiyel ardılın aileler tarafından ucuz bir işgücü olarak da görüldüğü tespit edilmiştir. Aile ve ardılı arasında ergenlik dönemine ait ilişki özellikleri aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo1:
Ebeveyn Ve Ardıl Arasındaki İlişkinin Boyutu: İş İle Çocukluk Deneyimi

Çalışma	Çalışma Sonuçları	Etki
Longnecker ve Schoen (1978)	Yönetim devri çocuklukta başlamaktadır.	Olumsuz
Alcorn (1982)	İşe katılım lisede başlamıştır.	Olumsuz
Jonavic(1982)	Gençken çekirdekten başlamamıştır	Olumlu
Rosenblatt vd.(1985)	Gençken ucuz iş gören kaynağıdır.	Olumlu
Bork(1986)	Ebeveynlerin Aile işletmeleri hakkında pozitif tutumları	Olumsuz
Ward (1987)	Evde iş hakkında ebeveynlerin mırıldanması (şikayet etmesi)	Olumlu
Lea (1991)	Genç olarak pozitif tecrübe Aile yaşamındaki dengesi	Olumlu
Aronoff ve Ward (1992)	Tutum, davranışlar çocukluk dönemi tecrübelerine dayanmaktadır	Olumlu
Goldberg (1996)	Genç yaşlardan itibaren işletmede çalışmak ve işletmeye adapte edilmek	Olumlu
Aldrich ve Cliff (1993)	Olumlu çocukluk deneyimleri önemlidir	Olumlu

Kaynak: Griffeth, Allen ve Barrett (2006)'den uyarlanmıştır.

İşe adapte etme-bütünleşme aşamasında ardıla işletmede çeşitli düzeyde sorumluluklar içeren görevler verilmektedir. Ardıl bu dönemde sırası ile yardımcı, yönetici ve lider rollerini oynamaktadır (Cadieux ve Lorrain 2003). Bu çalışmada, aile tarafından ardıldan çırak, kalfa ve ustalık aşamalarını geçirmesinin beklenmekte olduğu ve bu rollerin varlığı gözlenmiştir.

Yönetime katılma sürecinde öncül, yetkilerini ardıla daha fazla devretmeye başlamakta, ardıldan belirli bir süre sonra tüm sorumluluğu almasını beklemektedir. Yönetime katılma ve öncülün yönetimden çekilme süreçlerinin iç içe geçmiş bir yapıda olduğu görülmektedir. Yönetime katılma sürecinde öncül ardıla, doğrudan talimatlar ve görevler vererek, yaptığı işi takip etmekte ve gerekli düzeltmeleri yapmakta; bu şekilde gözetim rolünü; dosya hazırlama, sunum, pazarlık yapma gibi unsurları öğreterek öğretmen rolünü; ardılın kontrollü stratejik

karar vermesine izin vermekte, sonuçlarını bizzat ardılın yaşamasını sağlamakta bu şekilde koruyucu rolünü ve ardılı iç ve dış paydaşlara tanıtarak takdim edici rolünü oynamaktadır.

Öncül yönetimden çekilme sürecinde, yönetimi ve yetkilerini devretse de, onur üyeliği, yönetim kurulu başkanı gibi görevlerle işletmedeki varlığını devam ettirmekte ve finansal, satış verilerini izleyerek danışman rolünü oynamakta ancak işletmenin kuruluşunda kendi belirlediği, özellikle örgüt ve iş değerlerine ilişkin olumsuz gördüğü kararlara doğrudan müdahale etmekte olduğu görülmektedir. Bu süreçte, öncül ayrıca, ardılın iş nedeniyle ailesi ile olabilecek çelişkileri gidermekte aracı yolu oynamaktadır (Cadieux ve Lorrain 2003). Kızların karşılaştıkları bazı sorunlar şunlardır;

Literatürde, kız çocukları aile şirketlerindeki yönetim pozisyonuna devri için düşünülmemektedir (Keating&Little, 1997, Stavrou, 1999). Özellikle Keating ve Little(1997) ardılı belirlemede cinsiyetin önemli bir unsur olduğunu ve tercih edilenin erkek olduğunu belirtilmektedir. Aynı zamanda Stavrou (1999) kız çocuğunun ilk doğsa bile aile işletmelerinde liderlik rolü için çoğu kez düşünülmediğini hatta bazı şirket sahiplerinin şirketi kız çocuğuna liderliği vermek yerine işletmeyi satmayı tercih ettiğini belirtmiştir. Kız çocuklarının aile işletmelerinde öncelikle daha düşük düzeyde görevlere getirildiklerini belirtmiştir. Bu bulgular, aile işletmelerinde kadının gelecekte liderlik rolü için düşünülmediğini göstermektedir. Aynı zamanda literatürde aile şirketlerinde neden kız çocuklarının yönetim kademesi için düşünülmediği, kızlarını ailenin korumak istemesi (erkek çocuklarına göre daha fazla) ve kızlarının işletme yönetimi ile ilgili olan sorunlarla uğraşmak durumunda kalmaması için bu pozisyona getirmedikleri belirtilmektedir (Hollander ve Bukowitz, 1990).

Kız çocuklarının 20 veya 30'larında erkek kardeşleri kadar kolay bir şekilde aile işletmesinin yönetimini devralmadığını belirtmiştir. Onun yerine, aile işletmelerinde kız çocuklarının liderlik konumuna terfisi, 40 veya 50 lerinde olmaktadır. Erkek kardeşlerinin liderlik pozisyonundan çekildikten sonra kızların liderliği almalarından dolayı kız çocuklarının liderlik rolünü daha sonra almakta olduğunu vurgulamaktadır (örneğin, kadın liderlik rolünü üstlenmek için kendi kuşağının ilki olmaması.).

Birçok aile kız çocuklarını geçerli bir ardıl olarak kendi aile şirketlerine düşünmezler. Onlar yerine ardıl olarak en büyük erkek çocuğu tercih etmektedirler (Stavrou, 1999). Kız çocuğu ilk doğsa bile hala düşünülmemektedir (Stavrou, 1999). Birçok araştırmacı bu tezi destekleme eğilimindedir. Keating ve Little (1997) cinsiyetin ardılı belirlemede temel unsur olduğunu ve erkeklerin tercih edildiğini belirtmiştir. Daha küçük erkek çocukları liderlik pozisyonu için kız çocuklarına göre daha fazla düşünüldüğünü belirtmiştir. Aslında bazı şirket sahipleri devrin kız çocuğa yapılmasından daha ziyade şirketi satmayı tercih ettikleri bulgulanmıştır (Stavrou, 1999).

Tablo 2:
Cinsiyet Açısından Ardılın Özellikler Boyutu Üzerine Yapılan Çalışmalar

Çalışma	Çalışma Sonuçları	Etki
Rosenblatt vd. (1985)	Kız çocuğu evlenince ve soyadı değiştiğinde, kıza güven azalmaktadır.	
Birley (1986)	En büyük oğul başlıca aday olarak görülmektedir.	
Prokesch (1986)	Kadınlar açısından cam tavan sendromu görülmemektedir.	Olumlu
Ward (1987)	Kız çocuklarına sistemin dışında kalmaları için finansal teşvik sağlanmaktadır. En büyük oğul başlıca ardıl olarak görülmektedir.	
Korman ve Hubler (1988)	Oğlun eşinin aile işletmesinde rol oynaması beklenmemektedir. Kızın eşinin aile işletmesine katılımı beklenir. Yeni kurulan aile işletmesinde kadınlara yetenekleri ve işletmeye ilgileri konusunda olumsuz mesajlar verilmektedir.	Olumsuz
Goldberg ve Wooldridge (1993)	İlk doğan çocuk ve tek çocuklar genellikle ailelerin isteğiyle aile işletmesine katılmaktadır.	
Martin (2001)	Kız çocukları görünen varis değildir.	
Garcia-Alvarez vd. (2002)	Eğer kız çocukları ilk doğan çocuksa ya da hiç erkek kardeşleri yoksa tercih edilmektedir.	

Kaynak: Griffeth, Allen ve Barrett (2006)'den uyarlanmıştır.

2.Araştırma Yöntemi:

Araştırmanın konu ve amacı dikkate alındığında, araştırma yöntemi olarak derinlemesine yarı yapılandırılmış görüşme yönteminin en etkin sonucu vereceği kanaatine varılmıştır. Çalışmada kullanılan veri toplama aracı literatüre dayalı faktörlerin ve yönetim süreci devir aşamalarının belirlenerek incelenmek üzere tasarlanmasıyla oluşturulmuştur. Veriler, yüz yüze görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Çalışmada, veri toplanan denekler işletme yönetimini ikinci ve sonraki kuşaklara devretmiş ya da devretme sürecinde bulunan işletme sahipleri oluşmaktadır. Araştırma alanının özellikleri şunlardır:

Ankara'da araştırma grubuna girebilecek işletmelere dair herhangi bir bilgi bankasının mevcut olmaması sebebiyle incelenen işletmeler, kişisel ilişkilere dayalı olarak kolayda seçim yöntemiyle belirlenmiştir. Buna göre OSTİM sanayi bölgesinde faaliyet gösteren, üretim yapan aile işletmeler içinden yönetimi yeni kuşağa devretme süreci içinde bulunanlar tercih edilmiştir. Birinci kuşağın ağırlıklı olarak, 55-65 yaşları arasında, ikinci kuşağın ise 30-40 yaş arasında bulunduğu gözlemlenmiştir. Ardılların 5 erkek, 3 kadın olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerde çalışan işçi sayısının 10 ile 150 kişi arasında değiştiği ve işletme faaliyet sürelerinin en eskisinin 54 yıl, en yenisinin ise 20 yıl olduğu, 54 yıllık işletmenin yönetim devrinin üçüncü, diğerlerinin ise ikinci nesle bıraktıkları görülmüştür. Bir işletmenin yönetimin ikinci nesle taşıyamadığı ve faaliyetlerine son verdiği bulgulanmıştır. İşletme kurucularının tümünün ailenin babaları olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3:
Aile Şirketleri Genel Verileri

Şirketler	Sektör	Kurucu	Kuruluş Tarihi	İş Gören Sayısı	Ardıllar	Birakacağı Ardıl
Telmek A.Ş.	Elekt.Oto.San.Mekanik Parça Üret.	Baba	1994	56	1 Oğul, 1 Kız	Oğluna
Yıldız Yemek	Gıda	Baba	1990	150	1 Oğul, 1 Kız	Hem Kız Hem Oğul
Anolsan	Oluklu Mukavva Koli İmalatı	Baba	1980	13	3 Kız	Kızına
Korucu	Enerji Nakil Hatları Aksesuar Üret.	Baba	1958	44	2 Oğul	2 Oğluna
Toksan Kutu	Oluklu Mukavva Koli İmalatı	Baba	1982	12	2 Oğul	Oğul
Başkent Gıda	Gıda	Baba	1974	24	2 Kız, 1 Oğul	Ardıllar İşi istemiyor.
Akmetal Boya	Kumlama, Boyama, Zemin Kaplama	Baba	1987	10	2 Kız	Büyük Kızına
As Otomotiv	Otomotiv Yedek Parça	Baba	1970	8	2 Kız	İşletme Kapandı

3.Araştırmanın Bulguları

Üzerinde çalışılan 8 işletme birinci ve ikinci kuşak yöneticileriyle yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda kuşaklar arası yönetim devir süreci aşamaları dikkate alındığında elde edilen bulgular şu şekilde belirlenebilmektedir.

Başlama- Devreye girme aşaması:

İncelenen işletmelerin öncüllerinin, potansiyel ardıllarını işe ve çevresine alıştırmak amacıyla ilk gençlik döneminden başlayarak eğitim ve öğretimlerinin devam ettiği süreler içinde okul sonrası, dönem tatilleri ve işletmede küçük görevler vererek sisteme katmayı düşündükleri görülmektedir.

“Oğlum ilkokuldan başlayarak işe almaya başladı. Kendisi petrol mühendisi, üniversite okurken aktif olarak görev aldı.”

Telmek A.Ş.

“Üç çocuğum var. Oğlum okurken yanıma gelirdi. İşi öğrenmeye

alışırdı. Diğer iki kızımın ise benimle çalışmasını istemedim. Onların daha nazik işlerde çalışmasını istedim.”

Başkent Gıda

Ardılların özellikle 10–16 yaşlar arasında bu uygulamaya daha fazla katıldıkları gözlemlenmektedir. Bu noktada öncüller özellikle işin sevdirmesi, daha sonra benimsetilmesi yöntemini ne çıkarmaktadırlar. Sadece bir ardılın, öncünün firmasında değil de başka firmalarda ıraklı-kalfalık yaptığı gözlemlenmesi üzerine bu firmanın üretim sürecinde 6-10 aşamayı içeren bir yapısı olduğu dikkati çekmiştir. Bu süreçlerin önemli ustalıklar içerdiği diğer dikkat çekici unsur olmuştur. Aynı şekilde bir ardılın ilkokul yıllarından itibaren işe alıştırılmaya çalışılması incelendiğinde bu firmanın da üretim sürecinin karmaşıklaşan ustalıklar içerdiği gözlemlenmiştir.

“Liseden önce büyük oğlum başka bir firmada ıraklık yapıyordu. Büyük oğlum liseden sonra yanımda çalışmaya ve çekirdekten yetişmeye başladı.”

Korucu

Ardılların işletmelerde çalıştığı süreler dikkate alındığında, üretim süreçlerinin karmaşık olanlarda, ardılların daha uzun süre çalıştığı gözlemlenmektedir. ncller ardılların eğitim seçimlerinde işletmenin ihtiyaç duyacağı veya ardılın sahip olması durumunda, işletmede daha başarılı olacağına inandiğı meslek türlerine göre eğitimlerini planlamaktadırlar. Buna göre, üretim ağırlıklı işletmelerde mühendislik eğitimlerinin öncelikli olarak tercih edildiği gözlemlenmektedir. Bu eğitim planlaması çerçevesinde mevcut işlerin yurt dış bağlantılarını daha etkin sağlamaya yönelik olarak da tasarlandığı görülmektedir. Sadece bir öncülün ardıl belirlerken, ardılın cinsiyetine göre sektöre göre uyumu gözettiği anlaşılmaktadır.

“şirketimiz hem hizmet hem de otomotiv yedek parça işinde. Kızımızı hizmet sektöründe yer alması için Bilkent İktisat bölümünde okuttuk, oğlumuzu ise otomotiv ve yedek parça sektöründe yer alabilmesi için Fransızca eğitim verilen bir liseye gönderiyoruz. Kızımın otomotiv sektöründe olmasını istemedim çünkü bu sektör erkeklerin çok yoğun çalıştığı erkeklere uygun bir sektör. Oysa hizmet sektörü kızlar için daha uygun.”

Yıldız Yemek Sanayi

Bu noktadan bakıldığında, devredilmesi düşünülen işletmenin üretim sürecinin karmaşık yapı içerdiği durumlarda ardılın genç yaştan ve diğer örneklere göre daha uzun süreli, ,

kendi işletmesinde ve ya başka işletmelerde çıraklı-kalfalık sistematğine dâhil edilmesinin bir metot olup olmadığı ayrıca araştırılmaya değer bir konudur.

Tablo 4:
Ardılların Geliştirilmesi Süreci

Şirketler	Çalıştığı Süre	Devereye Girme Aşaması	Üretim Süreci Özelliği	Ardılın Aldığı Eğitim
Telmek A.Ş.	10	İlk Okuldan	ÜRETİM-AR-GE Üretim Süreci Kompleks aşamalardan oluşmakta ürettiği ürün potfoyu çok geniş.	Erkek(Petrol Mühendisi) Kız(Makine Mühendisi)
Yıldız Yemek	1.5	Üniv.Den Önce	Yemek Üretimi	Kız(İktisat) Erkek(Lise)
Anolsan	2	Üniv.Den Önce	Üretim Basit Üretim Süreci	Kız (Endüstri Mühendisi)
Korucu	15	Başka Firmada Çıraklık Yaptı	ÜRETİM ,TORNA,AR-GE Çok Aşamalı Karmaşık Üretim Süreci	Erkek(Teknik lise mezunu) Erkek(Turizm)
Toksan Kutu	1	Atölyede Çalışmış	ÜRETİM Basit Üretim Süreci	Erkek Makine MÜhendisi
Başkent Gıda	8	Üniv.Den Önce	ÜRETİM Orta Derecede Karmaşıklık İçermekte	Erkek Fizik Mühendisi
Akmetal Boya	5	Üniv.Den Önce	SEKRETERLİK, M.İ.Y. Basit Üretim Süreci	Kız ÖĞRETMEN
As Otomotiv	4	Üniv.Den Sonra	Ticaret ve Hizmet	Kız Rus Dili İşleme

İşe Adapte Etme- Bütünleşme Aşaması:

Ardılın işe gerçek adaptasyonu bu aşamada başlamaktadır. Birinci aşamada potansiyel tüm ardıllar, bir alıştırma ve işi sevdirmeye sürecinden geçmektedir. Bu süreç sonunda bazı ardılların öğretimleri işin tamamen dışında kalması sonucu ya da birey olarak işe asla girmeyeceklerini belli etmeleri neticesinde, bu ardıllar işletmenin yönetim devir sürecinden çıkmaktadırlar.

“Üç kızımdan ikisi doktor olmak istediklerini söyleyerek işte rol almak arzusunda olmadılar. Şimdi her ikisi de tıp doktoru”

Anolsan

“Bir kızım benim mesleğim avukatlık olacak ve diğer kızım sanayi benim işim değil ben memuriyet düşünüyorum diye belirttiler ve işten uzak durdular. Şimdi biri serbest avukat diğeri bankada memur olarak çalışmaktadır.”

Başkent Gıda

Ardıllardan bazıları devreye girme ve işe adapte etme aşamasında bireysel özelliklerinden ve işe uyum sağlayamamaları nedeniyle yönetim devir sürecinden çıktıkları gözlemlenmiştir. Bu durumdaki ardıllar ya küçük sermayeli işleri yapmakta kadın olanların ise evlilikleri takiben çalışmadıkları gözlemlenmektedir. İşe adapte etme aşamasında ardılların üretim sürecinin hemen her aşamasında görev almalarının sağlandığı gözlemlenmektedir. Bu durum bilinçli bir cinsiyet tercihinin dayanmamaktadır. Bir başka deyişle öncüller, işi devralacak ardılın, kadın veya erkek olsun mutlaka üretim sürecinde çalışarak bu süreci iyi bilmelerini arzu etmektedirler.

“İşe hâkim olabilmek için üretimi mutlaka bilmek gerekir. Böylece çalışanlar yöneticiye saygı duyarlar ve onu aldatmaktan kaçınırlar. Kızımı bu sebeple üretimden başlattım.”

Anolsan

“İlk olarak oğlumun üretimi öğrenebilmesi için üretim ve Ar-Ge den başlattım. Bizim işimizde üretimi bilmezsen hiç başarılı olamazsın.”

Telmek A.Ş.

Üretim aşamasında ardılların aldıkları roller, çalışma süreleri de dikkate alındığında çırak- kalfa ve ustalık olarak gözlemlenmektedir.

“Büyük oğlumu başka üretim işletmelerine çırak olarak verdikten sonra kendi işletmemizde üç dört yıl farklı üretim aşamalarında çırak ve

ustabaşlarının gözetiminde normal bir işçi gibi kalfa olarak çalıştırdım. Bu süreçlerde ve makinelerde ustalaşınca üretimin genelinden sorumlu olmak üzere yetkilerini arttırdım.”

Korucu

“Çocuklarım üretimde ustalarımızın çırağı gibi çalışarak bir gün usta işe gelemese onun yerine o işi yapabilecek düzeye gelene dek çalıştılar. Her biri şu anda tekrar üretimde çalışabilecek derecede işin ustası olmuşlardır.”

Toksan Kutu

Yapılan gözlem ve görüşme sonucu elde edilen bulgulara dayalı olarak işe adaptasyon sürecinin birinci aşaması olan üretim sürecinin öğretilmesi yaklaşımı, kendi içinde çırak-kalfa-ustalık olarak bölümlendirilebilir. İşe adaptasyon sürecinin kendi içinde üç aşamaya bölüldüğü gözlemlenmektedir. Öncüller üretim aşamasında yetiştiğine inandığı ardılları daha sonra malzeme alım ve takiben ürün satış fonksiyonlarında görevlenmektedirler. Bu şekilde ele alındığında üretim fonksiyonunun bilinmesi işin devam ettirilebilmesinde en önemli unsulardan biri olarak görüldüğü; müşterilerle ilişkilerle satış ve satış arttırma çabalarını içeren pazarlama fonksiyonunun da, üretimin bilinmesi mutlak olmak şartıyla işletmenin varlığını sürdürmesinde yaşamsal öneme sahip ikinci aşama olarak kabul edildiği anlaşılmaktadır. Hammadde alımı ve tedarikçilerle ilişkiler bu iki süreç ile birlikte ve/veya ara geçiş süreci olarak konumlandırılmıştır.

“Önce üretimde çalıştırmaya başladım sonra servise verdim”

Başkent Gıda

“Kızımı ilk olarak şirket için çok riskli olmayan okul kantinleriyle ilgili alım-satım işinde çalıştırdım.”

Yıldız Yemek

“İlk başlarda sekreter olarak işlere yardım etmeye başladı”

Akmetal

İşe alıştırma süreci ardıl açısından ele alındığında ardılın çırak-kalfa ve ustalık dönemlerinde tedarikçilerle ilişkilerinde paralel olarak yürüttüğü ilk deneyimlerin, ardıl açısından yardımcı rolü boyutuyla betimlenebileceği, ustalık döneminin başlangıcıyla, yönetsel

yetkinin ilk devirleri kendisine yapıldığından, sürecin bu kısmını da, yöneticilik rolünün başlangıç aşaması olarak tanımlanması uygun görünmektedir.

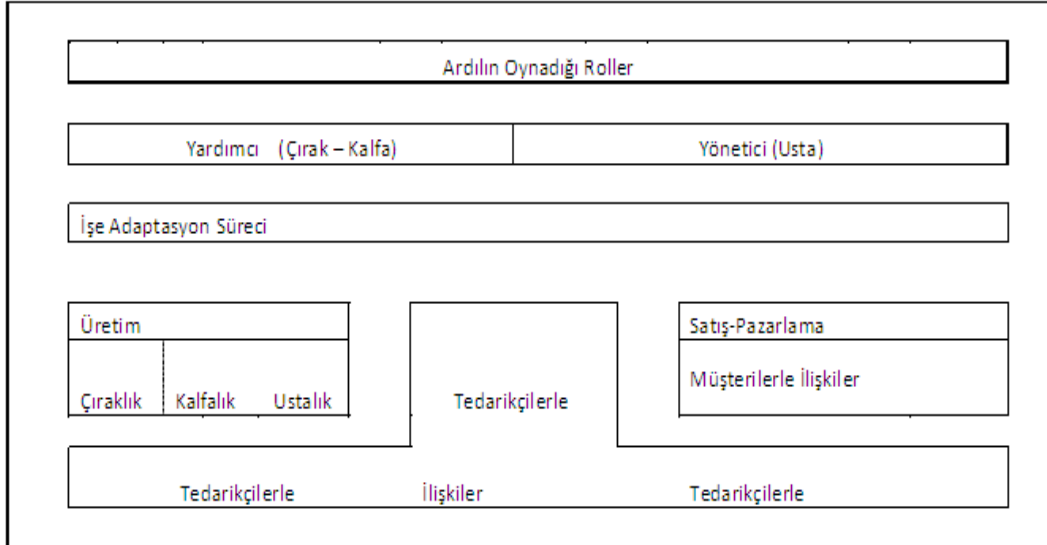
“Üretim aşamasında çalışırken hammaddeleri, kalitelerini ve bize mal getirenleri de tanımaya başladım. Babam daha sonra satışa beni verdi ve birkaç yıldır bu görevdeyim. Şimdi üretimde de ustalaştıktan sonra, çalışanlar beni benimsemeye başladılar. Artık yönetimi devralmaya hazır olduğumu düşünüyorum.”

Anolsan-Ardıl

Bu noktada Handler(1989)’da betimlenen ardılın oynadığı yardımcı, yönetici rolleriyle yine Handler(1989) ve Cadieux(2007)’de betimlenen tek aşamalı adaptasyon süreci modeli mevcut çalışmada yapılan gözlemlere dayalı olarak, üç aşamalı bir yapıda ve yeniden tasarlanarak, ardıl rol modelleriyle birleşik bir model olarak aşağıda betimlenmiştir.

Şekil 1.

İşe Adaptasyon Süreci Modeli ve İşe Adaptasyon Sürecince Ardılın Oynadığı Roller



Yapılan çalışmada iki örnek işe adaptasyonda üretim harici alanları tercih etmiştir. Bu ardılların her ikisinin de kadın olduğu gözlemlenmektedir ancak bu durumun cinsiyete dayalı bir tercih olmadığı, öncüllerin, işi öğrenmede en uygun görülen alanları üretimin dışında

belirledikleri alanlar olduğu görüşüne dayanmaktadır bir başka deyişle gözlemlenen örneklerde işin kavranması alım satım ve tedarik ve müşterilerle ilişkilerden başlamaktadır.

“Kızımı ilk olarak şirket için çok riskli olmayan okul kantinleriyle ilgili alım-satım işinde çalıştırdım. Böylece üretimin de temeli olan malzeme seçimi temini dolayısıyla tedarikçilerle ve müşterilerle ilişkisini kurmayı amaçladım.”

Yıldız Yemek

“Kızımı kendime sekreter olarak işe başlattım. Böylece müşterileri tanıma ürün ve üretimde yaptığımız işleri öğrenmesini sağlayacağımı düşünüyorum. Bizim işimizde önce müşterilerle ilişkilerin iyi sağlanması gerekir.”

Akmetal

İşe adaptasyon sürecinde ardılların biri hariç, tümünün kendi ana işlerinin bünyesinde üretimden başlayan bir fonksiyonel süreç izleyerek ardılları adapte etme stratejisi izlediklerini tespit edilmiştir. Mevcut çalışma bir işletmede bulguladığı işe adaptasyon stratejisini diğerlerinden farklılaşması ve mevcut gelişim sürecinin başarısından dolayı alternatif bir strateji olarak önemsemektedir. Şöyle ki Yıldız Yemek Sanayi öncülü ardılını, doğrudan temel işi olan yemek üretimi işine katmamış, yemek işinin kapsamı içinde yer alan, okul kantinlerine hizmet sağlama stratejik iş birimini (SİB) ardılın tam yetkili yönetimine bırakmıştır. Bu stratejisinin oluşturulmasında ardılın kendi başına karar alma yeteneklerinin geliştirilmesini sağlamak, ancak, bu yapılırken işletmenin ana işini tehlikeye atmamak, ardılın doğrudan ana işin barındırdığı çalkantılı ve karmaşık karar mekanizmalarından ürkmesini engellemek ve belirlenen SİB’te kontrollü olarak işe adaptasyonu ve ileride ana işte oynayacağı üst düzey yönetim rolü deneyimleri yaptırılırken, iki işletmenin ortak olarak kullandıkları tedarikçiler ve müşteri birimlerine kontrollü geçişin sağlanması fikirleri sebep olmuştur.

“Okul kantinlerinin tüm sorumluluğunu kızıma verdim. Bu iş artık senin istediğin gibi şekil ver istediğin gibi yönet dedim. Doğrudan esas işimiz olan yemek işine sokmak ve yanıma almak istemedim çünkü

yemek işinin hacmi çok büyük ve alınan kararlar çok zorlu. İşimizdeki bu büyük mücadeleye girmek onu tamamıyla işten ve sanayiden korkutup kaçırabilirdi. Oysa okul kantini işi yemek işimizin yaklaşık % 3'ünü oluşturmakta ve bizim için batması önemli bir kayıp oluşturmamaktaydı. Kızımın bu şekilde özgüveninin yükseleceğini ve ortak alım ve müşterilerden dolayı zamanla doğal olarak Yıldız Yemeğin içine gireceğini ve devralacağını düşünüyorum.”

Yıldız Yemek- Öncül

Mevcut çalışmanın araştırmacıları ardılların işe adaptasyon sürecinde doğrudan ana işin süreçlerine katılmaları yerine ana iş içinde mevcut olan veya ardılın yetiştirilmesi için tasarlanacak stratejik işletme birimleri vasıtasıyla işletmenin ardılların işe adaptasyon sürecinde ve takiben yönetimin devri sürecinde daha başarılı olacaklarını öngörmektedirler. Taşıdığı genel özellikler dikkate alınarak bu strateji araştırmacılar tarafından **“deneysel yönetim devri simülasyonu stratejisi”** olarak tanımlanmaktadır.

Yetki Devri Aşaması:

Yönetim devir sürecinin üçüncü aşaması öncülü daha önce işe adapte ettiği ardıla işin yönetimin ustalıklarının düşünüş metotlarının yavaş yavaş gösterilerek uygun bir yetki devrinin gerçekleştirildiği aşamadır. Bu aşama kendinden önceki ardılın işe adapte edilmesi ve kendinden sonraki öncülün yönetimden çekilmesi aşamalarından kesin ve net olarak belirlenmiş davranış model ya da kurallar dizisiyle ayrılmaz.

Yönetim devir modeli bu açıdan değerlendirildiğinde aşamalar arası ortak geçiş alanlarının bulunduğu bir yapı olarak ele alınmalıdır. Dolayısıyla yönetim devir süreci içinde modellenen davranışlarda bu yapıya uygun olarak ortak geçiş alanları içinde bulunabilirler. Mevcut çalışmanın yapılması esnasında gözlenen bu süreç şekil 2’de yönetim devri aşamaları olarak betimlenmiştir.

Şekil 2.Yönetim Devir Süreci

Devreye Girme	Geçiş	İşe Adapte Etme	Geçiş	Yöne	time Katılma	Geçiş	Öncülün	Çekilmesi

Yetki devri aşamasında öncüllerin ardıllara karşı tam olarak sıralı bir süreç izlemeyen farklı davranış modelleri gösterdiği gözlemlenmiştir;

Öncüllerin öncelikle ardıllara çok fazla önemli olmayan görevleri vererek yaptıkları işi takip etme temel kuralların öğrenilmesinin sağlandığı talimatlar vermesi şeklinde kendini gösteren ve ardılın verilen talimat ve görevlerin yerine getirilirken yaptığı yanlışlığı önce gösterme ve bizzat düzeltme unsurlarını da içeren gözetim rolünü oynadıkları anlaşılmaktadır.

Öncülün Gözetim Rolü

“Stok sayım işlerini ona verdim. Mağazada bulunan ürünlerin ne olduğunu tanımasına yardımcı oldum”

As Otomotiv-Öncül

“Küçük oğlumun malzeme, hammadde kalite kontrol ve girdi çıktılarıyla ilgilenmesini sağladım.”

Korucu-Öncül

“Yaptığı işlere çok fazla karışmadım. Geriden takip ettim. Ufak tefek yanlışlarını düzelttim.”

Anolsan ve Yıldız Yemek

Ardıla, kendisinin nasıl düşündüğünü, müşteriye nasıl sunum yapılacağını, müşterilerle nasıl pazarlık edileceğini, iş toplantılarında nasıl davranılacağını hem sohbetler esnasında anlatarak, hem bizzat kendi yaparken ardılın görmesini sağlayarak öğrettiği, öğretmen rolü, çoğunlukla gözetim rolünü takip etmektedir. Öğretmen davranış modeli, ardılın yaptığı işi

mesafeli bir şekilde takip ederek kontrol etmekte, ardılın hata yapması durumunda doğrudan düzeltici müdahaleleri içermemekte, ardılın bu süreci deneyimlemesine, bu amaçla gerektiğinde maddi zararlara katlanmayı kapsamaktadır.

Öncülün Öğretmen Rolü

“Onu toplantılarda bulundurdum. Satıcılarla nasıl konuşulacağını anlattım.”

Anolsan, Telmek

“Öğrettiğim işi kendi yaparken karışmam, filmi kendi görsün isterim. Gerekirse zarara razıyım.”

Telmek

“Kâr zarar aynı şeydir. Öğrenirken zarar edebilir.”

Toksan

“Yeter ki işi öğrensin, işte bulunsun zarara razıyım.”

Başkent Gıda

Öncülün ardıla karşı oynadığı koruyucu rol modeli öğretmen rol modeline göre daha önemli karar türlerinde ve daha yüksek yetki seviyesinde gerçekleştirilen, yetki devrinin tamama yakın kısmının yapıldığı bir dönemde görülmektedir. Bu aşamadaki diğer ayırıcı bir husus üst düzey kararlar içeren bu noktada ardıla sonuçları tahmin ettirmenin, adeta karar simülasyonu oluşturma şeklinde gerçekleşmesidir. Maddi riskin yüksek olduğu durumlarda öncül, ardılı, koruyucu yönde müdahale edebileceği yakın bir noktadan izler.

Öncülün Ardılı Koruyucu Rolü

“Yetkilerimin çoğunu devrettim. İsterse işletmeyi satabilir bile. Ancak bazı temel hususlarda müdahale edebilirim.”

Telmek, Anolsan

“Zarar etse de oğluma destek verdim ama işi benimsemedi.”

Başkent Gıda

“Kızım her kararında serbest, ancak ben uzaktan izlemeye devam ediyorum o bunun farkında değil.”

Yıldız Yemek

Öncül ardılı adapte etme döneminden başlayarak, yetki devri dönemi süresince daha yoğun bir şekilde olmak üzere, işletmenin iç ve dış aktörlerine tanıtır. Bu tanıtımda ardılın yetki düzeyi de, özellikle, müşteri ve tedarikçilere belirtilir. Yetki devri aşamasında yapılan ardılın tanıtımında ardılın yetkisinin, tüm işletme fonksiyonlarını, tüm sorumluluklarıyla kapsadığı görülmektedir. Yabancı literatürde öncülün tanıtıcı rolünü sadece yetki devri aşamasında oynadığı görülmekte ardılın yetkilerine ilişkin herhangi bir veri sunulmamaktadır (Cadieux, 2007). Ardılı müşterilerle tanışmasının, işletmede geçirdiği işe adaptasyon ve yönetime katılma aşamalarının içinde, çoğunlukla iş ilişkilerine bağlı olarak geliştiği görülmekte olup, öncülün birebir tanıştırma fiilini planlı bir şekilde yapmadığı anlaşılmaktadır.

Öncülün Ardılı Tanıtıcı Rolü

“Kızım sekreterlik yaptığı dönemden başlayarak müşteri ve tedarikçiler ile tanıştı. Bunun yanında ben de kızımı iş görüşmelerine götürerek ilişkide olduğumuz işletmelerle tanıştırdım.”

Akmetal

“Yıllardır işletmede çalıştığı için oğlum tüm tedarik ve müşterimizle tanıştı.”

Telmek

Yetki devri sürecinde, tüm öncüllerin özellikle üzerinde durdukları ve bilinçli ve planlı olarak yerine getirdikleri, ardıla yaptığı işlerde özgüven kazandırma davranışları, öncülün harekete geçirme rolü olarak betimlenebilir. Buna göre öncül, ardılı yeni görev, yetki ve sorumluluk almada cesaretlendirmekte ve kendi tecrübelerine dayalı ustalık, düşünüş şekli ile değerlerini ardıla aşlamayı çalışmaktadır. Bu aşamada muhtemel başarısızlıklar önemszenmemektedir.

Öncülün Harekete Geçirici Rolü

“Kantin işletmelerin tüm yetkisini kızıma verdim. İstedğini yapabilirsin

diyerek özgüven kazanmasını amaçladım.”

Yıldız Yemek

“Kızımın yeni yetkiler almasına olanak sağlayıp fikirlerine önem verdiğimi gösterdim. Kendine olan özgüveninin artmasını istedim.”

Anolsan

İşten Çekilme Aşaması

Araştırma öznesi olan işletmelerin Yıldız Yemek dışındaki yedisinin ardıla yetki devri aşamasının sonlarında ve öncülün işten çekilme aşamasına hazırlandığı ve işten çekilme aşamasının başladığı görülmektedir. Bunlardan As Otomotiv ve Başkent Gıda'nın, fiili olarak bu süreci tamamladıkları tespit edilmiştir. Öncüllerin mevcut durumda, yönetim kurulu başkanı olarak işletme içinde bulundukları, ardıllara ise genel müdür, genel müdür yardımcısı, üretim müdürü, SİB'ten sorumlu müdür olarak görev dağılımı yaptıkları görülmektedir. Hisse ve yetki devri durumu incelendiğinde, öncüllerin hâkim hisse miktarını ellerinde bulundurdukları, ancak, noter vasıtasıyla çeşitli düzeylerde ve çoğunlukla tüm yetkilerini ardıla da tanımlayarak, eşit oranda kullandıkları görülmektedir. Öncülün işten çekilme döneminde oynadığı belli başlı roller şu şekilde bulgulanıp Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo5 : İşten Çekilme Aşaması Bulguları

Şirketler	Öncülün Mevcut Görevi	Ardılın Mevcut Görevi	Hisse - Yetki Devri Durumu	İşten Geri Çekilme Sürecindeki Durum	Öncülün İşletmeyi İzleme Şekli
Telmek A.Ş.	Yönetim Kurulu Başkanı	Genel Müdür	Ardıl %12 paya sahip . Noterden tüm yetki devri yapılmış.	Son çeyrek	Üretim girdi miktarı , satış raporları ,muhasabe ve finansal raporlar
Yıldız Yemek	Yönetim Kurulu Başkanı	Kantin işlerinin genel sorumluluğu(SİB sorumluluğu)	% 10 - 12 paya sahip. SİB te tüm yetkilere sahip.	İlk çeyrek	girdi miktarı , satış raporları ,muhasabe ve finansal raporlar
Anolsan	Yönetim Kurulu Başkanı	Genel Müdür	Ardıl %12 paya sahip . Noterden tüm yetki devri yapılmış.	Üçüncü çeyrek	Üretim girdi miktarı , satış raporları ,muhasabe ve finansal raporlar
Korucu Makine	Yönetim Kurulu Başkanı	Üretim müdürü- Genel müdür yardımcısı	Ardılların Hissesi bulunmamaktadır	İkinci çeyrek	Üretim girdi miktarı , satış raporları ,muhasabe ve finansal raporlar
Toksan	Yönetim Kurulu Başkanı	Genel Müdür	Ardıl %25 paya sahip . Noterden tüm yetki devri yapılmış.	Son çeyrek	Finansal Raporlar
Başkent	Yönetim Kurulu Başkanı	Yönetimi Devralmıyor		Son çeyrek	
Akmetal Boya	Yönetim Kurulu Başkanı	Genel Müdür yardımcısı	Ardılların Hissesi bulunmamaktadır.	İlk çeyrek	Üretim girdi miktarı , satış raporları ,muhasabe ve finansal raporlar
As Otomotiv	Yönetim Kurulu Başkanı	Yönetimi Devralmıyor- işletme faaliyetini durdurmuş			

Öncülün Sembol Rolü

Öncüllerin altısının işletmeyi kendi kurduğu, geliştirdiği gerçeğinin çalışanlar üzerindeki en önemli yansımalarından biri, öncüle atfedilen “işin kahramanı, işletmeyi kurup zor zamanlardan geçerek yaşatabilme başarısı gösterdiği” görüşlerine dayalı olarak, işletmede sembol rolünün verilmesidir. Çalışanların öncüle duydukları saygı ve güven çok yüksek noktadadır.

Öncülün Sembol Rolü

“Eğer ben bir işçime beni sırtında İstanbul’a kadar taşı dersem, inanın beni taşır.”

Telmek-öncül

“Ben ne zaman müşterilere bir fiyat söylesem, müşteriler benden sonra bir de babamla görüşmek isterler.”

Akmetal Boya- Ardıl

Öncülün Danışman Rolü

Öncüllerin, yetki devretmiş oldukları ardıllarının istemeleri halinde, kendilerine tavsiyede bulunma ve kendilerine yol gösterme şeklinde gerçekleşen danışman rolünü oynadığı gözlenmektedir. Öncülün aynı zamanda üretim aşamasının benimsetilmesi şeklinde kendini belli eden, teknik destek rolünü oynadığı bulgulanmıştır. Bunun yanında öncülün yetkilerinin devri esnasında ya da devrettikten sonra, işletmenin kuruluş yıllarından kalan dostluklara dayalı tedarikçi-müşteri ilişkilerini ve bu kişilerle iş yapmayı sürdürdüğü ayrıca bu kapsamdaki tedarikçi ve müşterilerle ardılın mevcut ve muhtemel iş itilaflarının çözümünde destek vermesiyle, aracı rolünü yerine getirdiği görülmektedir.

Öncülün Danışman Rolü

“Kızımın başı sıkıştığında kendi istediğinde her türlü destek olmaya hazırım.”

Anolsan

“Eğer oğlum isterse ona görüşlerimi söyler ve yardımcı olurum.”

Telmek

Öncülün Gözlemci ve Gölge Yöneticisi Rolü

Öncülün yetki devrinin son aşamasından başlayarak, işten çekilme aşaması süresince devam eden ve tamamıyla işten çekilse bile işletmede kendilerine hazırladıkları görevlerin yönetim kurulu başkanlığı, onursal başkanlık olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle öncül, yetki devredip işten çekilse bile geminin kaptan kamerasından ayrılmamakta, finansal, satış, hammadde, malzeme temin raporlarını izleyerek (öncülün gözlemci rolü) doğrudan katılmasa da, çok gerekli olduğuna inandığı durumlarda müdahale etme hakkını saklı tutarak, yönetimin takibini yapmaktadır. Bu davranış modeli ile öncül, gölge yönetici rolünü oynamaktadır.

Öncülün Gölge Yöneticisi Rolü

"Her ne kadar kızım tüm yetkiye sahipse de, işin genel gidişatını alım satım ve kasa bilgileriyle takip etmekteyim."

Anolsan

"Hep bu işle büyüdük, kurduk, geliştirdik. Finansal hareketleri mutlaka takip ediyorum ve edeceğim. Oğlumun çok büyük bir yanlış yaptığını düşünürsem doğrudan müdahale ederim "

Korucu

"Kızım fiyat verse de son pazarlığı ben yapıyorum ve para girdi ve çıktılarını takip ediyorum."

Akmetal Boya

Öncülü Koruyucu Rolü

Öncüllerin gerek yönetimin devri, gerekse de işten çekilme aşamalarında yönetim felsefesinin olumsuz değişmesi, örgüt kültürü değerlerinin onların kurduğu şekilden ayrılması, çalışanlara karşı olumsuz tutumların oluşması gibi işletmenin kuruluş aşamasında belirledikleri ve tecrübelerinden süzerek oluşturdukları değer setlerinin zarar göreceğine inandıkları hallerde müdahale etme kararları, öncülü koruyucu rolünü betimlemektedir.

Öncülü Koruyucu Rolü

"Benim için itibar her şeyden önemlidir verdiğim sözü zarar da olsa yerine getiririm. Oğlum bunu yapmazsa kesin müdahale ederim."

Telmek, Toksan

"Kızım ben yokken benim çalışanlarıma verdiğim değeri onlara göstermedi. Bu sebeple onu yönetim faaliyetlerine dâhil etmedim. Biz bu noktaya çalışanlarımız sayesinde ve onlarla beraber geldik bu asla unutulmaması gereken temel değerimdir."

Telmek

"Kızım buradaki bazı profesyonellerin altında bir işçi gibi çalışmak

zorundadır. Onlara karşı haksız tutumlarını asla kabul edemem müdahale ederim.”

Yıldız Yemek

Öncülün işten çekilme aşamasının sonunda, ardılın yoğun iş hayatı sebebiyle ailesiyle ilgili karşılaştığı sorunların çözümünde, ardıl aile ilişkisinin uyumlaştırılmasında destek olduğu davranışları öncülün *kolaylaştırıcı rolü* olarak tanımlanmaktadır. Yine bu süreçte öncül ardıla sırdaş olma, ardılın yaşadığı endişeleri dinleyip, destek olma rolleriyle *sırdaş rolünü* oynamaktadır (Cadiux, 2007). Ancak mevcut çalışmada öncüllerin belirtilen bu iki rolü oynamadığı ve bu davranışları uygun görmedikleri anlaşılmıştır. Öncüllere göre, yönetimin tam yetkisini alan lider ailesiyle olan ilişkileri kendi düzenler ve yöneticinin ailesi iş hayatının gerektirdiği sıkıntılara kendi alanlarında göğüs germek zorundadırlar. Amerika yazınında ayrılan bu bulgunun farklılaşan kültürel değerler ile açıklanması muhtemel olmakla beraber, araştırılmaya muhtaçtır.

“Kızım iş sebebiyle fazla çalışması gerekirse ev işleriyle olan ilişkilerini de kendi düzenler, ben karışmam.”

Anolsan

“İş ne kadar gerektirirse o kadar çalışılır. Hafta sonu fazla mesai fark etmez yöneticinin ailesi buna katlanmak durumundadır.”

Telmek, Korucu

Yönetim sürecini tamamlamış iki işletmenin durumu

Otomobil yedek parçası işinde bulunan işletme işe adapte etme ve yetki devri süreçlerine gelmiş olmasına karşın, ardılı olan iki kızının ücretli işlerde çalışmayı istemeleri, ticareti riskli görmeleri sebebiyle yönetimi devralmadıkları ve işletmenin faaliyetlerini bitirdiği gözlenmiştir.

Gıda üretim alanında çalışan işletmenin ardılı olan iki kız ve bir erkeğin, durumları şu şekildedir; Kızlar kendi meslek seçimlerini üniversite öğretimi öncesinde belirlemişler ve işletmede yönetim devir sürecine dâhil olmamışlardır. Erkek ardıl, yönetim devir sürecini tüm aşamalarıyla yaşamış ancak mevcut gıda üretim işini yapmayı reddederek, öncülün desteği ile yeni bir sanayi üretim işini kurmuştur. Bu bulgu, yönetim devir sürecini yaşayarak, bireysel nedenlerden dolayı mevcut işletmede devam etmek istemeyen ardılların, üretim, sanayi sektöründe kalmalarını sağlayabilmek; bir bakıma mevcut sanayi kültürünün bir başka alana

aktarılmasını gerçekleştirerek sürdürüp koruyabilmek için örnek bir strateji olarak görülmektedir. Buna göre çalışmanın araştırmacıları, ardılın mevcut işletmeyi sürdürmeyerek aile işletmeciliğinden gelen kültür, üretim, sanayi ve yönetim birikimlerinin ardıl tarafından bir başka sektörde değerlendirilmesine **“dönüşüm stratejisi”** olarak betimlemektedirler. “Dönüşüm stratejisi”nin öncelikli faydaları içinde, sermayenin servet değil yine sermaye olarak devam etmesi, ailede birikmiş olan üretim, sanayicilik ve yönetim kültürünün yeni kuşaklara aktarımının gerçekleştirilebilmesi unsurları sayılabilir.

4.Sonuç ve Öneriler

Çalışma öncelikle aile işletmeciliği yazınında ele alınmakta olan aile işletmelerinde yönetim devir sürecine aşamalı yaklaşımı (Handler 1989) benimsemiş ve bu sürecin analizinde, dört temel aşamanın geçişlerini betimlemiştir. Bu çerçevede ardılın işe adapte edilme aşamasını kendi içinde üç aşamalı olarak betimlemiştir. Çalışma öncülün işten çekilme aşamasındaki davranış modellerinde yazına uygun sonuçlarla karşılaşmış ancak, ulusal kültürel yapıdan kaynaklandığını öngördüğü, öncülün çekilme aşamasının sonunda, aile ve ardıl arasında oynanan kolaylaştırıcı ve sırdaş rollerini oynamadığını ve bu rolün reddedildiğini tespit etmiştir.

Mevcut çalışmanın yazarları, ardılın işe adaptasyonu sürecinde, **“deneysel yönetim devri simülasyonu stratejisi”** ve öncülün işten çekilme sürecinde **“dönüşüm strateji”**lerini, betimlemişlerdir.

Deneysel yönetim devri stratejisi; ardılın işletme içindeki mevcut veya oluşturulacak bir SİB’te, kendine güven ve yönetsel karar verme süreçlerini güvenli ve kontrollü geliştirebileceği, az riskli bir strateji olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, öncülün işten çekilme sürecinde uygulayabileceği “dönüşüm stratejisi”, mevcut işi devir almak istemeyen veya istemeyecek ardılların, aile iş, kültür, sermaye, yönetim ve üretim tecrübelerinin bir başka işte devam ettirilmesini sağlaması açısından önem göstermektedir. Mevcut çalışmanın bulguları arasında, ardılların cinsiyet farkı gözetilmeden, işe dönük öğretimlerin yaptırılarak yetiştirildiği de bulunmaktadır.

Aile işletmeciliğinin artan öneminin ve ulusal kalkınmanın temel kaynak olabilme özelliğinin göz önünde bulundurularak, bu alandaki çalışmalara hızla ve derinlemesine ivme verilmesinin ve bu akademik çalışmalara sanayi sektörünün de dâhil edilmesi zorunluluğu ve bu işbirliğinin her paydaş için fayda sağlayacağı gerçeği öncelikle kabul edilmelidir. Bu çerçevede, gelecekte yapılacak çalışmalar, yönetim devir sürecinin bulgulanmış davranış modellerinin geçerliliğinin ve yeni modellerin araştırması ile, kültürel farklılıkların nedenselleştirilmesi yönünde olmasında yarar görülmektedir.

Teşekkürler

Akademik çalışmaların sanayi alanındaki araştırmaları genelde zor olmaktadır. Bu zorluğun aşılmasında, bize değerli işadamları ile görüştürme imkânı sağlayan, kıymetli hocamız Prof.Dr. Metin Kamil Ercan'a, araştırmaya yapılan derinlemesine görüşmelerde değerli zamanlarını ayıran, Telmek, Yıldız Yemek, Anolsan, Korucu, Toksan Kutu, Başkent Gıda, As otomotiv ve Akmetal A.Ş. sahiplerine ve çalışma esnasında bizimle olan Araştırma Görevlileri meslektaşlarımız Emre Burak Ekmekçioğlu ve Tuğçe Şimşek'e teşekkür ederiz.

KAYNAKLAR

- Barach, J. A., & Ganitsky J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8 (2), 131–156.
- Bjuggren, P., & Sund, L. (2001). Strategic decision making in intergenerational successions of smalland medium-sized family-owned businesses. *Family Business Review*, 14 (1), 11–24.
- Cabrera-Suárez, K., De Saa-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resourceand knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46.
- Cadioux, L., & Lorrain, J. (2003). La succession dans les PME familiales: une réflexion sur l'état de nos connaissances et sur nos modes d'intervention. *Revue Organisations et Territoires*, 12(1), 25–32.
- Cadiux, L., (2007). Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, 20(2), 95-109
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34.
- Davis, P., & Harveston, P. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multigenerational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31–53.
- Dunn, B. (1999). The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions. *Family Business Review*. 12(1), 41–60.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A., & Miske, G.A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143–162.
- Dyer Jr., W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50.
- Elstrodt, H. P. (2003). Keeping the family in business. *McKinsey Quarterly*, 4, 94.
- Fox, Mark, Nilakant, V., & Hamilton, R. T. (1996). Managing succession in family-owned businesses. *International Small Business Journal*, 15(1), 15–25.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287–297.
- Griffeth, R. W, Allen, D. G., Barrett, R.. (2006), Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Devlopment of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, 16, 490-507

- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37–51.
- Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361–381.
- Handler, W. C. (1989). *Managing the family firmsuccession process: The next-generation family member's experience*. Ph.D. thesis, Boston University, UMI Dissertation Services.
- Hollander, B., & Bukowitz, W. (1990). Women, family culture, and family business. *Family Business Review*, 3(2), 139–152.
- Keating, N. C., & Little, H. M. (1997). Choosing the successor in New Zealand family farms. *Family Business Review*, 10(2), 157–171.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2003). Towards an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385–401.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667–687.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 1–19.
- Stavrou, E. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intention to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43–61.

Türk Aile İşletme Gruplarının Uluslararasılaşma Deneyimleri

Doç. Dr. Aylin ATAAY
Galatasaray Üniversitesi
İşletme Bölümü
Ortaköy, İstanbul
Tel: (0212) 227 44 80
Faks: (0212) 258 22 83
E-posta: aataay@gsu.edu.tr

ÖZET

İncelemenin temel amacını tarihsel bir boyutta gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletme gruplarının uluslararasılaşma süreç ve deneyimlerini araştırmak oluşturmaktadır. Elde edilen ön bulgular Türk aile şirket gruplarının diğer gelişmekte olan ülke şirketlerine benzer fakat gelişmiş ülke şirketlerine göre farklı bir uluslararasılaşma deneyimi yasadıkları belirlenmiştir. Özellikle işletme gruplarının kuruluş ve gelişim aşamasında teknolojik kaynak ve yetkinliklere ulaşmak hedefiyle yurtiçinde yaptıkları işbirliği ve ortaklıklar yardımıyla uluslararası arenada faaliyet göstermeyi öğrendikleri ve bu deneyimlerini takip eden aşamalarda yurtdışı doğrudan sermaye yatırımlarını gerçekleştirirken, uluslararası satın almalar yaparken ve stratejik ittifaklar kurarken kullandıkları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Uluslararasılaşma, Aile işletme grupları, Gelişmekte olan ülke çokuluslu şirketleri

Globalleşen ve gittikçe karmaşıklaşan ekonomik ortamda, işletme faaliyetlerinin dışa açılması ve uluslararasılaşma tüm şirketler için önemli yenilenme ve dolayısıyla varlıklarını sürdürebilme olanakları sağlamaktadır. Dar tanımıyla uluslararasılaşma bir şirketin birden fazla uluslararası pazarda faaliyet göstermesi anlamına gelmektedir. Üretim ve satışlarının en az yüzde 10 veya daha fazlasını yurtdışında gerçekleştiren şirketleri uluslararasılaşmış veya çokuluslu şirket olarak tanımlamak mümkündür (Rugman, 2008). Şirketler uluslararasılaşmayı yeni pazarlara ve yeni kıt kaynaklara ulaşmak, şirketin mevcut kaynaklarından daha etkin bir şekilde yararlanmak, yeni stratejik varlıklar elde edebilmek (Dunning, 1998) ve farklı ve çeşitli ülkelerde faaliyet göstererek ekonomik, finansal, operasyonel ve politik riski de dağıtmak için tercih etmektedirler (Yaprak & Karademir, 2010).

Uluslararası veya çokuluslu şirket (ÇUŞ) denildiği zaman genelde gelişmiş ülke şirketleri düşünülmekte ve incelenmektedir. Fakat, 2000'li yıllara geldiğimizde gelişmekte olan ülke şirketlerinin de daha hızlı bir şekilde uluslararasılaştığını, çokuluslu şirket (ÇUŞ) haline geldiğini ve gittikçe daha fazla oranda uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başladığını gözlemlemekteyiz (Buckley et al., 2007; Khanna & Palepu, 2006; Deng, 2009; Kumar, 2007; Yiu, Lau & Bruton, 2007). Daha önce gelişmekte olan ülke çokuluslu şirketlerinin baskın oyuncu olarak rol aldıkları sektörlerde bile gelişmekte olan ülke şirketleri varlıklarını göstermeye başlamışlardır. Ayrıca söz konusu gelişmekte olan ülke şirketlerinin sadece ihracat faaliyetleri ile uluslararası hale gelmedikleri aynı zamanda varlıklarını yoğun doğrudan sermaye yatırımları ve hatta şirket satın almalarıyla pekiştirdikleri diğer önemli bir gözlem sonucudur (Aulakh, 2007). Bu gelişmelerle bağlantılı olarak akademik ilgi de gelişmekte olan ülke çokuluslularının yatırım amaçları, işleyişleri ve performanslarını inceleme üzerine kaymaya başlamıştır (Filatotchev et al. 2007; Buckley et al., 2007; Yiu et al., 2005; Aulakh, 2007; Luo & Tung, 2007). Fakat bu şirketlerin gelişmiş ülke çokuluslu şirketleri ile karşılaştırıldığında şirkete özgü üstünlükleri, uluslararasılaşma nedenleri, uluslararasılaşma sayesinde kazandıkları rekabet üstünlükleri ve ana ülke çevresel özellikleri çok farklı olabilmektedir (Buckley et al., 2007; Liu, Buck & Shu, 2005; Mathews, 2006). Bu nedenle, bu şirketlerin yatırım davranışlarını incelemek için geçmişte kullanılan kavramların ve kuramların kullanılıp kullanılamayacağı önemli bir tartışma alanı oluşturmaktadır (Child & Rodriguez, 2005; Luo & Tung, 2007; Yiu, Lau & Bruton, 2007; Boisot & Meyer, 2008; Yaprak & Karademir, 2010; 2011). Bu kapsamda, araştırmamızın temel hedefini gelişmekte olan bir ülke Türkiye'de faaliyet gösteren ve çokuluslu işletme olarak tanımlanan 5 aile işletme grubunun 1960'lardan günümüze uluslararasılaşma süreçlerini incelemek oluşturmaktadır.

Gelişmekte olan ülke şirketlerinin uluslararasılaşma stratejileri

Uluslararasılaşma şirketler için önemli bir büyüme stratejisidir (Peng & Delios, 2006). Gelişmekte olan ülke şirketlerini uluslararasılaşmaya iten nedenler ve uluslararasılaşma stratejileri üzerinde akademik tartışmalar devam etmektedir. Şirketlerin uluslararasılaşma nedenleri arasında "yeni varlık/yetkinlik arama" ve "mevcut varlıklarından yararlanma" amaçlarının gelişmekte olan ülke şirketlerinin uluslararasılaşma sürecini ne ölçüde etkiledikleri bu alanda en fazla araştırılan konuların başında gelmektedir. Daha çok gelişmiş ülke

şirketlerinin uluslararası gelişme süreçlerini inceleyen batılı bakış açısı, uluslararasılaşma eğilimi olan şirketlerin hâlihazırda yabancı piyasaların ihtiyaçlarına cevap verebilecek teknolojilerinin ve ürün ile ilgili her türlü bilginin olduğunu ve bu şirketlerin uluslararasılaşmayı mevcut bilgi birikimi ve yetkinliklerini (know-how) veya OLI modelinin önerdiği gibi mülkiyet üstünlüklerini (Dunning, 1988) başka ülkelerde kullanabilmek için tercih ettiklerini savunmaktadır. Çokuluslu şirketler yerel şirketlerle karşılaştırdığında, yabancı olmanın getirdiği ek sorumluluklar ve coğrafi, kurumsal ve kültürel açıdan birbirine uzak ve farklı ortamlarda operasyon gerçekleştirmenin koordinasyon ve kontrol maliyetleri gibi bazı olumsuzluklarla karşılaşabilmektedir (Zaheer, 1995; Lessard & Lucea, 2008; Ramamurti, 2008). Bir ülkede yabancı olmanın olumsuzluklarını ortadan kaldırabilmek için bu şirketlerin, şirketlerine ve geldikleri ülkeye özgü üstünlüklerinden daha fazla yararlanabilecekleri uluslararasılaşma stratejileri (diğer bir deyişle ihracat, doğrudan sermaye yatırımı veya sermaye ortaklığı) ile yabancı olmanın beraberinde getirdiği yükleri ve yükümlülükleri dengelerler. OLI (Ownership-Location-Internalization) modeline göre sahiplik, yer ve içselleştirme üstünlükleri şirketlerin doğrudan yabancı sermaye yatırımları yoluyla uluslararasılaşmasını açıklayan faktörlerdir.

Gelişmekte olan ülke şirketlerinin ise, şirkete özgü ve faaliyette bulundukları ülkeye özgü özelliklerinin gelişmekte olan ülkelerle karşılaştırıldığında çok farklı olabilmektedir. Bu şirketlerin çoğunlukla uluslararasılaşmalarını sağlayacak teknoloji, güçlü markalar ve yönetim yetkinliği gibi önemli şirkete özgü rekabet üstünlükleri bulunmamaktadır. Rugman'ın (2008) belirttiği gibi gelişmekte olan ülke çokuluslu şirketleri (ÇUS) daha çok ülkelere özgü üstünlüklerden yararlanırlar ve bilgiye ve teknolojiye dayalı şirkete özgü üstünlük yaratamazlar. Örneğin, Rusya, Güney Afrika ve Brezilya gibi gelişmekte olan ülkelerin çokulusluları bu ülkelerin doğal kaynaklarını uluslararasılaşma sürecinde üstünlük olarak kullanabilirken, Çin ve Hindistan gibi ülkelerin şirketleri çok büyük yerel pazar potansiyeli ve düşük maliyetli kalifiye ve kalifiye olmayan işgücünün varlığından yararlanmaktadırlar. Ayrıca gelişmiş ülkelerin uluslararasılaşmaya başladığı dönemdeki ulusal ve uluslararası ortam ve dinamikleri ile gelişmekte olan ülke şirketlerinin yoğun olarak uluslararasılaştıkları dönem ve ortamı çok farklıdır. Bu nedenle gelişmekte olan ülke şirketlerinin uluslararasılaşma sürecini aynı bakış açıları ve teorilerle anlamaya çalışmak ve açıklamak her zaman çok anlamlı olmamaktadır.

Varsayımımız gelişmekte olan ülke şirketlerinin uluslararasılaşma sürecinin dinamiklerinin gelişmiş ülke çokuluslu şirketlerinininkinden farklı olacağıdır (Bonaglia, Goldstein & Mathews, 2007; Chittoor & Ray, 2007; Cuervo-Cazurra, 2007; Khanna & Palepu, 2006; Luo & Tung, 2007; Mathews, 2006). Amacımız her ne kadar eleştiriler almış olsa da Mathews (2002, 2006) modelini gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye'de faaliyet gösteren aile işletme gruplarının uluslararasılaşma sürecini açıklamakta uygun bir model olup olmadığını sorgulamaktır.

Mathews (2002, 2006) LLL (linkage-Leverage-Learning; bağlantı-yararlanma- öğrenme) modelinde, gelişmekte olan ülke şirketlerinin uluslararasılaşması için OLI modelinin önerdiği gibi mutlaka sahiplik üstünlüklerinin diğer bir deyişle şirkete özgü varlık ve yetkinliklerinin olması gerekmediği tam aksine bu varlık ve yetkinlikler uluslararasılaşmasının yardımcısı değil, temel

hedefi olduğunu önermekte ve gelişmekte olan ülke şirketlerinin yeni yetkinlikler ve stnlkler elde edebilmek için de uluslararasılaşabileceklerini savunmaktadır (Li, 2007). şirketlerin uluslararası piyasalara açılmadan önce gelişmiş piyasaların daha ileri ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürünler oluşturabilmek için teknolojik ve bilimsel know-how geliştirmek veya mevcutları gözden geçirmek zorundadırlar (Mathews, 2006).

Sonuçta, bu görüşe göre gelişmekte olan ülke şirketlerini uluslararasılaşmaya iten sebeplerden en önemlisi teknolojik eksiklik ve pazara sonradan giren olmanın getirdiği olumsuzluklar nedeniyle ortaya çıkan kaynak engellerini ortadan kaldırmaya yardımcı olacak öğrenme istediğidir. Buna göre gelişmekte olan ülke şirketleri her türlü uluslararası yatırımı, yeni bağlar kurmak, bunlardan yararlanmak ve öğrenmek yoluyla rekabet üstünlüğü yaratmak için yapmaktadırlar. Bu kapsamda şirketlerin uluslararası yatırımlarını sadece yurtdışı doğrudan sermaye yatırımları veya ortaklıkları ile sınırlamak doğru değildir. Benzer şekilde, Luo ve Tung (2007) “springboard- zıplama tahtası model” inde şirketlerin mevcut üstünlüklerini kullanmak yerine yeni yetkinlikler ve stnlkler elde etmek için de uluslararası yatırımlar yaptıklarını ve bunun onlara itici güç oluşturduğunu savunmaktadır.

Gelişmekte olan ülke şirketleri için uluslararasılaşma sadece yurtdışına doğrudan sermaye yatırımı yaparak değil aynı zamanda yabancı yatırımları çekmek ve kabul etmek yoluyla da olabilmektedir. Genelde en çok tercih edilen yöntemler arasında erken uluslararasılaşan çokuluslu bir şirketin yerel ortağı olmak veya uluslararası tedarik zincirinin bir parçası olarak üretim yapmak veya fason üretim yapmak sayılabilmektedir. Bu kapsamda temel varsayımımız genelde gelişmekte olan ülkelerde ve özelde Türkiye’de şirketlerin içsel ve dolaylı uluslararasılaşma stratejileriyle (ihracat, OEM, ODM, OBM, fason üretim, lisans ve işbirliği anlaşmaları ve ortak girişim gibi) uluslararası kimlik kazanabileceğidir. Beklentimiz Türk çUş’nin bu sayede özellikle uluslararası rekabetin yoğun olduğu sektörlerde teknolojik, finansal ve operasyonel kaynaklara ulaşabildikleri, yönetimsel ve teknolojik yetkinlik ve deneyim kazandıkları ve dışsal uluslararasılaşma için altyapı oluşturduklarıdır (Young et al., 1996, Guthrie, 2005, Luo & Tung, 2007).

Gelişmekte olan ülke şirketlerinin uluslararasılaşma sürecinde dikkati çeken bir diğer unsur, 1970’lerde görülen uluslararasılaşma akımından farklı olarak gelişmekte olan ülke şirketlerinin sadece benzer gelişmişlikteki ve benzer özelliklerdeki (dil, kültür, politik ve kurumsal sistem vb.) lkelere yatırım yapmamaları aynı zamanda gelişmiş pazarları da hedeflemeleri ve daha çok satın almalar ve yeni yatırımlar gibi geleneksel uluslararasılaşma süreci olarak karşılaştırıldığında (belli bir ülkeye ihracat, söz konusu ülkede satış bürosu, üretim tesisi yatırımı vb) göreceli olarak hızlı yöntemlerle yeni alanlarda ve pazarlarda uluslararasılaşmalarıdır (Luo & Tung, 2007). Bu kapsamda, Türk işletme gruplarının uluslararasılaşma süreci yatırım yapma tercihleri de incelenecek ve farklı uluslararasılaşma yöntemlerinin hangi koşullarda ve neden kullanıldığını belirlenmeye çalışılacaktır.

Araştırma Metodu

Türk aile işletme gruplarının uluslararasılaşma süreçlerinin incelenmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. İşletme grupları geç gelişen ekonomilere özgü bir örgütlenme formu olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye’de ekonomide baskın rol oynayan şirketler incelendiğinde, farklı iş kollarında faaliyetlerini sürdüren işletme gruplarının güçlü varlığı ve kamu iktisadi kuruluşlarının halen devam eden etkinliğinin söz konusu olduğunu görmekteyiz (Çolpan & Hikino, 2008). Bu kapsamda, Türkiye’de işletme grupları ve yaygın örneği olan aile holdingleri araştırma konumuzu oluşturmaktadır. Bu grupların temel özelliklerinin ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi benimseme, bir veya daha fazla ailenin bir holding şirketi yoluyla grubu oluşturan şirketlere sahip olması ve grubun bir merkezden yönetilmesidir (Buğra, 1995; Gökşen & Üsdiken, 2001; Üsdiken & Öktem, 2008; Özkan, Kurt & Karayormuk, 2008).

Araştırmaya dâhil edilecek aile işletme grupları belirlemek için Çolpan ve Hikino (2008) tarafından hazırlanan Türkiye’deki en büyük iktisadi aktör listesi ve Kadir Has Üniversitesi, KPMG Türkiye, DEİK (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu) ve New York Columbia Üniversitesi Sürdürülebilir Uluslararası Yatırımlar Vale Columbia Merkezi tarafından ortaklaşa gerçekleştirilen araştırma sonucu belirlenen Türk Çokuluslu Şirketleri listelerinde yararlanılmıştır (KHÜ ve diğerleri, 2011). İncelenecek şirketlerin seçiminde ülke bazında çok uluslu olması, finansal sektör kuruluşu olmaması, yabancı varlıklarının bulunması, yurtdışında faaliyet gösteriyor olması kriterleri kullanılmıştır.

Türkiye’nin en büyük ÇUŞ’leri listesinde Sabancı Holding, Doğuş Grup, Anka, Türkcell, Çalık Harding, Turkish Petrol Corporation, Koç Holding, Şişecam, Tekfen Holding, Doğan Holding, Alarko Grup, TAV Holding, Zorlu Enerji Grup, Orhan Holding, Eczacıbaşı Holding, Borusan Holding, Yıldız Holding, Eroğlu Holding, Çelebi Holding gibi 19 uluslararası şirket yer almaktadır. Araştırmaya göre, söz konusu bu 19 şirketin yabancı doğrudan yatırımları dikkate alınarak yapılan sıralamada, çok uluslu Türk şirketlerinin yurt dışı mal varlıkları 31 milyar 402 milyon dolar, yurt dışı satış hacmi 14 milyar 726 milyon dolar olarak tespit edilmiştir. Bu şirketler 6 kıtada 396 iştirake ve 89 bin 946 çalışana sahiptirler. Bu iki listede da yer alan 5 aile işletme grubu araştırma örneklemimize dâhil edilmiştir.

Seçilen grupların ortak özellikleri;

- 1- Aile kontrolü ve yönetiminde olması
- 2- Uluslararası faaliyetlerinin ve ortaklıklarının olması
- 3- Zaman boyutunda incelemeye olanak verecek kadar uzun bir yaşam öyküsünün olması
- 4- Yönetimin kurucu kuşaktan sonraki kuşaklara geçmiş olması
- 5- Farklı ulusal pazarlarda faaliyet gösteriyor olmasıdır.

Örnekleme dâhil edilen grupların uluslararası faaliyetlerine ve yatırımlarına ilişkin bilgiler ikincil kaynaklardan (şirket faaliyet raporları, internet siteleri, gazete haberleri, yönetici söyleşileri vb) elde edilmiş ve zaman boyutunda incelenerek tablolar oluşturulmuştur.

Türk aile işletme gruplarının uluslararasılaşma deneyimleri: Bulgular

Türk aile işletme gruplarının uluslararasılaşma süreci tarihsel bir perspektifte ağırlıklı olarak önemli reformların yapıldığı 1980 sonrası dönemde incelenmiştir. Şirketlerin Türkiye’de çokuluslu şirketlerle kurdukları ortaklık ve işbirlikleriyle başlayan uluslararasılaşma süreci içe dönük uluslararasılaşma ve dışa dönük uluslararasılaşma olarak iki ayrı başlık altında incelenmiştir.

İçe dönük uluslararasılaşma: Yurtiçin çok uluslu şirketlerle ortak yatırımlar ve stratejik işbirlikleri

Türkiye’de işletme gruplarının en temel özelliği çoğunluğunun aile sahipliğinde olması ve ilgisiz çeşitlendirme stratejisi izlemeleridir (Buğra, 1995; Gökşen & Üsdiken, 2001; Üsdiken & Öktem, 2008; Özkan, Kurt & Karayormuk, 2008; Karaevli, 1998). Geç endüstriyelleyen bir ülke olarak Türkiye’nin sanayileşme atılımının diğer gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında çok az bir geçmişi bulunmaktadır. Türkiye ortamı diğer birçok gelişmekte olan ekonomide olduğu gibi (Khanna & Palepu, 2000; Khanna & Yafeh, 2007) ürün ve finans piyasalarında aksaklıkların yaşandığı 1950’li yıllardan itibaren Türk girişimcilerine hızlı, kimi zaman devlet destekli (Buğra, 1994) ve çeşitlenmiş büyüme olanağı sağlamıştır. Fakat Türk şirketleri, o dönemde teknoloji ve yönetsel yetkinlik gibi şirkete özgü varlık ve yeteneklerinin olmaması nedeniyle gelişmekte olan ülkelerin tersine fırsat çekimi stratejisi yardımıyla büyümelerini yönetmek durumunda kalmışlardır (Çolpan & Hikino, 1998).

Diğer bir deyişle gelişim daha çok, yeni pazarlar arayışında olan gelişmiş ülke şirketleri ile işbirlikleri ve ortaklıklar vasıtasıyla gerçekleşmiştir. Bu aynı zamanda şirketler için erken uluslararasılaşma sürecinin önemli bir aşamasını da oluşturmaktadır. Luo ve Tung (2007) bu durumu içe dönük ve dolaylı uluslararasılaşma olarak tanımlamakta ve ithalat ve ihracat faaliyetleri, fason üretim, işbirliği anlaşmaları veya ortaklıklar yoluyla zaman içinde yerel şirketlerin yurtdışı sermaye yatırımlarının da teşvik edileceği dolayısıyla içe dönük uluslararasılaşmanın gelişmekte olan ülke şirketlerin çokuluslulaşma sürecinin önemli bir adımı olduğunu belirtmektedir.

Her şeyden önce bu türdeki teknik alışveriş, işbirliği ve ortaklıklar sayesinde yerel şirketlerin teknoloji ve bilgi kaynaklarına ulaşma, ithal edilen teknoloji ve bilgiye ilişkin proje yönetimi, finansal kaynaklar bulma ve kullanma, yerel veya uluslararası pazarlarda pazarlama

ve dağıtım gibi yetkinliklerini geliştirebilecekleri, ayırt edici yetenekler elde edebilecekleri ve önemli bir öğrenme ve kendini geliştirme olanağı yaratılabileceği düşünülmektedir (Guillen, 2000; Kock & Guillen, 2001).

Bu kapsamda, Türkiye ortamının incelenmesi için büyük işletme kuruluşlarının Türkiye ekonomisinde önemli bir rol oynamaya başladığı 2. dünya savaşı sonrası dönem seçilmiştir. Bunun nedeni özellikle 1950'li yıllerin özel sektörü destekleyen sanayi politikalarının etkisiyle aile sahipliğindeki büyük işletme grupları tohumlarının atıldığı ve gecikmeli de olsa bu dönemden itibaren ekonomide önemli birer rol üstlenmeye başlamış olmasıdır (Çolpan & Hikino, 2008). Araştırmamıza dâhil olan işletmelerin hepsi bu dönemden önce kurulmuş ve çok-faaliyetli işletme statüsüne gelmeye başlamış işletme gruplarıdır (Bakınız Tablo 1). Türk sanayinin gelişmeye başladığı 1980'li yıllar öncesinde 1960'lardan itibaren Türkiye'de ithal ikameci politikalar tercih edilmiş ve endüstriyelleşme böyle bir ortamda gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Tablo 1: İşletme Gruplarının 1980 öncesi dönemdeki durumu

Grup Adı	Kuruluş Yılı/Grup Oluş tarihi	Sahiplik	İş alanları
Koç Grubu	1926 / 1963	Koç Ailesi	23 şirket Çok- faaliyetli
Sabancı Holding	1932 / 1967	Sabancı Ailesi	30 şirket Çok-faaliyetli
Yıldız Holding	1944 / 1989	Ülker Ailesi	5 işletme Bisküvi, Çikolata, Un ve Ambalaj
Doğuş Grubu	1951 / 1975	Şahenk Ailesi	5 şirket İnşaat ve Altyapı, Turizm, Bankacılık, Gıda
Anadolu Endüstri Holding	1949	Yazıcı ve Özilhan Ailesi	4 şirket Otomotiv ticaret, Motor üretimi, İçecek ve perakendecilik

Bu dönemden itibaren içe dönük uluslararasılaşma yöntemi ile büyüyen grupları gözlemlemekteyiz. Gruplar ve yurtiçi uluslararasılaşma faaliyetleri Tablo 2'de özetlenmiştir. Araştırmaya dâhil edilen tüm grupların gelişiminde çokuluslu şirketlerle Türkiye pazarında işbirlikleri ve ortaklıkların önemli olduğunu ve ilk uluslararası deneyimlerini bu sayede yaşadıklarını söylemek mümkündür. Bu gruplar arasında temelleri 1926 yılında atılan ve 1963 yılında holding haline gelen Koç grubu en erken dolaylı uluslararasılaşan şirketlerimizden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yabancı temsilcilikler aracılığıyla ticaret alanında faaliyetlerine başlayan Koç grubu 1948 yılında General Electric firmasıyla işbirliği yaparak ilk ampul fabrikasını kurarak sanayiye alanında yatırım yapmış ve takip eden yıllarda daha çok montaj sanayi olarak adlandırılabilir sanayi yatırımlarıyla büyümüştür.

Lisans anlaşmaları ve teknik yardım ile başlayan işbirlikleri (Arçelik (1959), Türk Demirdöküm (1954), Aygaz (1961) ve İzocam (1965) gibi kısmen yabancı ortaklıklara dönüştürülmüş ve bu ortaklıklara yenileri de eklenmiştir (Fiat ile ortak kurulan Tofaş (1971), Siemens ile ortak kurulan Türk Siemens (1964), Magnetti Mirelli ile ortak kurulan Mako, Ford ile işbirliği içinde kurulan Otosan (1965) ve Uniroyal (1962), Döktaş (1973), Migros (1975), Karsan (1982) Koç-Amerikan Bank (1986), Arçelik-LG (2004) gibi) ve bu sayede bilgi, teknoloji ve yeni bilgi aktarımının daha uzun ömürlü olmasını sağlayacak uluslararası işbirliği ve sermaye yatırımı modellerine geçilmiştir.

Koç Holding'in Türkiye'de çeşitli yabancı ortaklıklarla hem büyümesi hem de portföyünü çeşitlendirmesi sadece içsel uluslararasılaşma açısından değil aynı zamanda uluslararasılaşmanın zamanı ve bu uluslararasılaşmayı başlatan girişimci açısından da önemlidir. Diğer incelenen şirketlerde uluslararasılaşma sürecinin kuruluş aşamasını takip eden daha geç dönemlerde ve ikinci veya üçüncü kuşak tarafından başlatıldığını veya sürdürüldüğünü görmekteyiz. Koç Holding'te ise bu süreç daha ilk yıllarda ve bizzat kurucu girişimci tarafından teşvik edilip, planlanmış ve yürütülmüştür. Sabancı Holding'in de uluslararası deneyimi ağırlıklı olarak 1980 sonrası dönemde (örneğin Dusa, Beksa, Cignasa, Hiltonsa, Akbank-BNP) ve 1990'larda (örneğin Toyotasa, Philsa, MarsaKJS, Philip Morissa, Yazakisa, Carrefoursa, Diasa, Akçansa, Hoecsa, Danonesa, Omluksa ve Giysa gibi) ve ikinci kuşak yönetimin inisiyatifli ile başlamış ve hız kesmeden 1990'larda da devam etmiştir.

Diğer bir farklı örnek, Ülker Holding olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülker grubu gıda alanında 1940'lı yıllardan itibaren organik olarak büyümüş, ürün yelpazesini genişletmiş, dikey bütünleşme stratejileri ile hammadde kaynaklarına doğru ve ambalajlama alanında yatırımlar yaparak önemli bir büyüklüğe ulaşmıştır. İhracat faaliyetleri dışında yurtiçinde ilk defa 1990'lı yılların başında bir ortaklık kurarak (1993 yılında Celestar Grubu ile ortaklık şeklinde kurulan Pendik Nişasta) başladığı dolaylı uluslararasılaşma süreci 2000'li yılların başında şirketin ikinci kuşağa geçmesiyle beraber hız kazanmıştır. Gıda alanında birçok yerel marka satın alınmasının yanı sıra, Hero (2003), Kellogg's (2005), Benecol (2006), Continental Confectionary (2009), Milford-Yıldız (2010-Laurens Spethman Holding ile ortaklık), Eckes-Granini Grup ile ortaklık (2010), McCormick ile ortaklık (2010) ve ambalaj sektöründe SCA ile Komili Kâğıt AŞ ortaklığı (2010)) ile geç dönem dolaylı uluslararasılaşma stratejisine ilginç bir örnek oluşturmuştur.

Örnekleme dâhil olan grumlardan Doğuş grubu ise, yoğunluklu olarak perakendecilik (otomotiv ve hazır giyim) inşaat ve taahhüt ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren dolayısıyla sanayi gruplarından farklı bir yapıya sahiptir fakat bu grubun da ilk uluslararası deneyimleri daha çok 1990'lı yıllarda önemli yabancı markaların (GM, Jeeves, VW, Audi, Scania, Armani, Gucci, Seat, Scoda gibi) Türkiye satış ve dağıtımını (distibütörlük ve franchise anlaşmaları) şeklinde gerçekleştirmiştir.

Dışa dönük uluslararasılaşma

1980 yılı Türkiye ekonomisi ve sanayisi için önemli bir dönüm noktası olmuştur. İthal ikameci politikaların terk edilerek ekonominin dışa açılmasının başladığı bu dönemde büyük işletme grupları uluslararası rekabete açık hale gelmişlerdir. Hem ithalatın hem de ihracatın serbestleşmesi sonucu Türk şirketlerinin ihracat faaliyetleri ithalatın gerisinde kalmıştır. Bu dönemde şirketler için bir taraftan yurt içinde uluslararası işbirlikleri ve ortak yatırımlarla büyüme devam ederken, dışa dönük uluslararasılaşma süreci de ithalat ve ihracatla devam etmiştir. Devletin de bu süreçte ihracat teşvikleri vererek etkin bir itici rol oynadığını görüyoruz.

Büyük işletme gruplarının büyük bir çoğunluğunun dış ticaret şirketlerini 1970'li yıllarda kurduklarını ve ihracat teşviklerinden yararlandıklarını ve 1980'lerden itibaren yurtdışında (İngiltere, Almanya, Fransa, ABD gibi) da ihracat şirketleri kurmaya başladıklarını görüyoruz. Şirketlerin ihracat deneyimlerini inceleyecek olursak, ilk ihracatların genelde ihracata karşılığı döviz tahsisi nedeniyle söz konusu olduğu ve yatırım ihtiyacı nedeniyle hızlandığı görülmektedir. Türkiye'de o dönemde yeni yatırım yapabilmek için gerekli döviz tahsisi devlet tarafından ancak ihracat yapılması koşuluyla yapılabilmekteydi. Ülker ilk ihracatını 1974'de Ortadoğu pazarına (Kuveyt'te) bisküvi ihraç ederek gerçekleştirmiştir. Yine aynı şekilde Koç Holding Türkiye'nin ilk merkezi ihracat organizasyonu olan Ram şirketini 1970 yılında kurmuş ve bunu 1972 yılında Sabancı Grubunun Exsa şirketi izlemiştir. Bu dönemde doğrudan ihracatın teşvik edilmesinin yanı sıra dış ticaret sermaye şirketleri aracılığıyla bazı büyük gruplara ayrıcalıklar tanınarak ihracat dolaylı yoldan da teşvik edilmiştir. Sanayi ürünlerine sağlanan bu ihracat teşvikleri Türkiye'de otomotiv ve beyaz eşya gibi sektörlerin ihracata dayalı olarak büyümesini beraberinde getirmiştir (Öztürk, 2011).

1990'lar finans ve bankacılık sektörünün altın yılları olarak tanımlanabilir çünkü bu dönem de yurtdışı piyasalardan düşük maliyetle borçlanarak devlete daha yüksek faiz oranlarıyla finansman sağlama olanağı (Öztürk, 2011) incelenen her işletme grubunun (Yıldız Holding hariç) bir banka satın alma veya var olan bankalarını hem ulusal ve hem de uluslararası planda güçlenmelerini beraberinde getirmiştir. Bu dönemde bankaların yurtdışı operasyonlarını genişlettiklerini ve özellikle Avrupa'da şubeler açtıklarını görmekteyiz (Akbank, Garanti Bankası, Yapı ve Kredi Bankası vb.). Finans sektöründe yaşanan bu hızlı büyüme sanayiye ikinci plana atmışsa da 1996 yılında AB ile imzalanan gümrük birliği anlaşması Türk işletme grupları özellikle dış rekabete daha açık olan sektörlerdeki (otomotiv, beyaz eşya, tekstil gibi) üretim kapasitesi arttırma ve ölçek ekonomisi yaratma gerekliliğini anımsatmıştır. Bu dönemde işletme gruplarının hem yurtiçinde hem de yurtdışında yatırımlara yönlendiğini gözlemlemekteyiz.

İncelenen şirketlerin yurtdışında doğrudan sermaye yatırımlarının artışın daha çok 1990'li yılların başına rastladığını söylemek mümkündür (Bakınız Tablo 4). Şirketlerin uluslararası yatırım kararlarını etkileyen en önemli nedenlerden birinin bu dönemde pazar büyüklüğü arayışı ve ölçek ekonomisi olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin, Kordsa 1993 yılında yeni pazar arayışları çerçevesinde yüksek gümrük vergileri nedeniyle ihracatla tam olarak istediği satış hacmini yakalayamadığı Mısır'da ilk yurtdışı üretim tesisini kurmuştur. Geriye doğru dikey entegrasyon stratejisinin bir ürünü olarak da, Dupont şirketi ile yüzde 50-50

ortak olarak hem Kuzey Amerika, hem Güney Amerika, hem de Ortadoğu, Afrika ve Avrupa bölgesindeki yatırımlarını birleştirerek büyümüşlerdir.

Sektörde ürün özellikleri nedeniyle yerel üretim ve yerel tedarikin tercih edilmesi nedeniyle yatırım yeri tercihleri Goodyear, Michelin ve Bridgestone gibi müşterilerinin lastik üretim tesislerinin kuruluş yerlerini takip etmiş ve 2000'li yılların sonunda Kuzey ve Güney Amerika, Avrupa, Ortadoğu, Afrika ve Asya Pasifik (Endonezya, Tayland ve Çin) yatırımlar gerçekleştirilmiştir (Capital, 2011). 1988 yılından itibaren Avrupa birliği ile olan gümrük duvarlarının aşamalı olarak indirilmesi de şirketlere hem yeni pazar imkânlarını hem de yeni rekabeti beraberinde getirmiştir.

Bu dönemde ihracat ve fason üretim hem ithalat karşısında kaybedilen pazar paylarını telafi etme, hem de yeni teknolojiye yatırım yapma maliyetlerini karşılama ve ölçek ekonomisinden yararlanmak için önemli strateji olarak benimsenmiştir. Örneğin Arçelik yaptığı anlaşma çerçevesinde, GE ve Bosch-Siemens Lisansları ile yaptığı üretimi sadece Türkiye pazarında satma yetkisine sahipti. Kenmore markası adı altında ABD'ye ve Whirlpool markasıyla Avrupa'ya buzdolabı ve bulaşık makinesi fason üretimi ve ihracatı gerçekleştiren Arçelik bu deneyim ve birikimlerini kendi marka ve teknolojisini geliştirmek ve yeni markalar satın almak (Grundig ve Blomberg (Almanya), Elektra Bregenz ve Tirolia (Avusturya), Leisure ve Flavel (İngiltere), Arctic (Romanya)) için kullanarak çok hızlı olarak büyüyen ve uluslararasılaşan şirketlere çok güzel bir örnek oluşturmaktadır (Bonaglia, 2007).

İşletme gruplarının finansal olarak güçlü oldukları bu dönemde şirketlerin yeni pazar arayışlarına SSCB'nin çökmesiyle birlikte oluşan yeni ve önemli bir coğrafi pazar ve ihtiyaçları bir başka çözüm sunmuş ve bu pazarlar şirketlerin yoğun ilgisini çekmiştir. Özellikle Kafkasya ve Orta Asya'daki eski Sovyet ülkelerine olan ilgi ve yatırımlar yoğunlaşmıştır. 1999 sonu itibarıyla Azerbaycan, Türkmenistan, Özbekistan, Kırgızistan ve Kazakistan'da 1400'den fazla Türk şirketi kurulmuştur (Öztürk, 2011). Bunların büyük bir çoğunluğu ticaret ve perakendecilik şirketi (Koç Holding, RAM şirketi gibi) olsa da üretim tesisleri (Anadolu Grup), inşaat ve taahhüt işleri (Doğuş Holding) gibi alanlarda da yatırımlar çok fazladır ve bunların büyük bir çoğunluğu uluslararası şirketlerle işbirliği halinde gerçekleştirilmiştir (Yaprak & Karademir, 2011). Örneğin Anadolu Grubunun 1993 yılında Güney Rusya, Kazakistan, Kırgızistan, Azerbaycan ve Türkmenistan'da Coca-Cola üretimi ve dağıtımı için Efes Invest şirketi kurmuş ve bu başarılı ortaklık 1996 yılında Türkiye'yi de içine alacak şekilde geliştirmiştir. Yine Anadolu grubunun Anadolu Efes şirketi 1990'lar da başlayan yoğun yerel şirketlerin satın alınmasıyla desteklenen yurtdışı yatırımları neticesinde 1998 itibarıyla 6 ülkeye yayılmış 16 bira fabrikası, 6 malt fabrikası ve bir şerbetçi otu tesisi bulunmaktadır (Türkiye, Rusya, Kazakistan, Moldova, Gürcistan, Sırbistan).

Bu dönemde işletme gruplarının bankalarının Avrupa'da çok aktif olduğunu, Avrupa ülkelerinde pazarlama ve hizmet ağlarını kurduğunu takip eden şekilde beyaz ve kahverengi ev eşyası alanında markaların dünyaca ünlü markalara üretim yaptıklarını ve hem de Avrupa başta

olmak üzere tüm dünyaya ihraç ettiklerini görmekteyiz. Örneğin Arçelik markası Türkiye, Romanya ve Rusya'da 10 üretim tesisinde 10 marka altında üretim yapmakta (Arçelik, Altus, Blomberg, Arctic, Leisure, Arstil, Elektra Bregenz ve Flavel) ve uluslararası düzeyde satmaktadır.

2001 krizi ise, birçok işletme grubunun yeniden yapılanmasına neden olmuştur. Yeniden yapılanmalar genelde bankacılık sektöründen çıkma, şirket portföylerini gözden geçirilerek çeşitlendirme yerine odaklanma stratejilerinin tercih edilmesi ve daha verimli ve katma değerli alanlara yeni yatırımlar veya satın almalar yoluyla odaklanma şeklinde gerçekleşmiştir. Genel tabloya baktığımızda, 2001 krizi sonrası 2008 yılında 2, 6 milyar dolar düzeyine ulaşan yurtdışı doğrudan sermaye yatırımlarının 2009 krizi sonrası tekrar 1, 6 milyar dolar düzeyine düştüğü görülmektedir.

Yine aynı dönemde 19 çokuluslu Türk şirketinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre (araştırmaya katılan şirketlerin toplam satışlarında yüzde 23'lük düşüşler görülürken, yurtdışı satışlarının yüzde 4 oranında düşüşler saptandığı ve yurtdışı varlıklarının 2007 ile 2009 yılları arasında yüzde 22 düzeyinde arttığı görülmektedir (KHÜ ve diğerleri, 2011). Diğer bir deyişle, yurtdışı yatırımlarla büyüyen şirketlerin bu yatırımlarına devam ettikleri hatta önemli satın almalar, ortaklıklar ve yurtdışı inşaat ve altyapı projeleri ile büyümeye devam ettiklerini gözlemlemek mümkündür. Örneğin, Yıldız Holding 2000'li yıllarda önemli ortaklıklarla arttırdığı uluslararası deneyimini ve ününü, uluslararası Godiva markasını ve dolayısıyla üretim tesislerini satın alma yoluyla kullanmış ve Avrupa ve ABD gibi önemli pazarlara bu sayede açılmıştır. Arçelik ise 2007 yılında Grundig ile başladığı satın alma yoluyla büyüme stratejisini Altus, Blomberg, Arctic, Leisure, Arstil, Elektra Bregenz ve Flavel satın almalarıyla devam ettirmiştir.

Genel Değerlendirme

Gelişmekte olan ülke şirketlerinin uluslararasılaşma sürecinin gelişmiş ülke deneyimlerinden farklı olabileceği varsayımından yola çıkarak sınırlı sayıda da olsa Türkiye'de faaliyet gösteren aile işletme grupları incelenmiştir. İncelememiz sonucunda örneklemimize dâhil olan şirketlerin daha çok ülke içinde uluslararası şirketlerle işbirliği ve ortaklıklarla ilk olarak uluslararası deneyim kazandıkları ve birçoğunun daha sonra bu deneyim, bilgi birikimi ve sermayeyi yurtdışına doğrudan sermaye yatırımı yapmak ve kendi kaynakları ile büyümek için kullandıkları gözlemlenmiştir. Türk sanayinin diğer gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında çok genç olmasının, bilgi, teknoloji ve sermaye birikiminin olmamasının bunda rolü çok büyüktür.

1960–1980 döneminde gelişmiş ülke çokuluslu şirketleri için cazip pazar potansiyeli taşıyan Türkiye yabancı yatırımcıların hedef bölgeleri arasında yer almıştır. Türkiye'de faaliyet göstermeye başlayan şirketler ise, yerleşik oldukları ülkeden (Türkiye'den) kaynaklanan üstünlüklerini, şirkete özgü yetkinlik ve üstünlük eksikliklerini kapatmak için kullanmasını bilmişler ve yabancı işbirlikleri ve ortaklıklar sayesinde başarılı öğrenme süreçleri gerçekleştirip bilgi ve yetkinlik birikimi oluşturabilmişlerdir.

Türkiye pazarına girmek isteyen çokuluslu şirketler ise, gelişmekte olan ülke risklerini (politik ve ekonomik istikrarsızlık, dağıtım ve pazarlama altyapısında eksiklikler, pazar ve müşteri ihtiyaçları hakkında sınırlı bilgi, yasal düzenleme eksiklikleri vb) ortadan kaldırmak veya paylaşmak için yerel şirketlerle stratejik ortaklıklar en iyi yeni pazar giriş stratejisi olarak benimsenmiştir (Khanna & Palepu, 2006;2000; Kock & Guillen, 2001). Stratejik işbirlikleri, ortaklıklar ve işbirlikleri hem yerel şirketler hem de uluslararası şirketler için tamamlayıcı üstünlükler ve yararlar sağladığı için uzun soluklu olmuş ve her iki taraf için de önemli bir öğrenme ve deneyim kazanma olanağı sağlamıştır (Kock & Guillen, 2001; Hitt et al., 2000).

Yurtiçindeki uluslararası ortaklık ve işbirlikleri, özellikle erken kuruluş ve gelişme döneminde birçok şirkete hızlı büyüme ve sermaye birikimi oluşturma, takip eden dönemlerde de kendi teknolojisi geliştirme olanağı sağlamıştır (Örneğin Arçelik, Temsa ve Kordsa). Erken dönemde işletme grup şirketlerin teknolojiye sahip olmadıkları gibi teknolojiye ulaşma ve bunları kullanma konusunda bile ciddi zorluklarla karşılaştıklarını Sakıp Sabancı'nın hatıratında anlattığı Sasa şirketinin kuruluş aşamasında yaşadıklarından anlayabiliyoruz. İngiliz ICI şirketi ile lisans ve teknoloji anlaşması imzalanması sürecinde lisans anlaşmasının nasıl olması gerektiği ve lisans ücretinin nasıl ödenmesi gerektiğini bile bilmediklerini ifade etmiştir. Zaman içinde yeni yöneticiler yetiştirmeyi öğrendiklerini, üretim kapasitesini arttırdıkları, yeni teknolojiler satın aldıklarını ve ortaklıklar kurduklarını, ürün yelpazelerini genişlettiklerini gelişimlerinin bir kanıtı olarak anlatmaktadır (Sabancı, 1988). Aynı şirket son 30 yıl içinde Dupont ve Kordsa ile birlikte dünya çapında bir oyuncu haline gelmiştir.

1990'larda yabancı ortaklıklar ve işbirlikleri itici güç olmaya devam etse de, incelenen Türk şirketlerinin dış pazarlara açılma konusunda sadece ihracat faaliyetleriyle yetinmediğini, doğrudan sermaye yatırımları yoluyla faaliyet alanlarını ve satış ve pazarlama coğrafyalarını genişlettiklerini gözlemliyoruz. Yatırımlar için gelişmekte olan ülkeler yöneldikleri gibi gelişmiş ülke pazarlarının da öncelikli hedefleri olduğu ve bu pazarlarda da yoğun ihracat ve yatırım faaliyetleri gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. 2000'li yıllara gelindiğinde, sadece teknoloji transfer hedefi taşımayan güçlü ortaklıkların ve uluslararası marka ve şirketlerin satın alınması yoluyla çokuluslu şirket vasfı taşıyan şirketlerin çoğaldığını ve uluslararası güçlerinin arttığını görüyoruz.

Bu araştırma ile 1990'lı yıllarda gelişmekte olan ülke şirketlerinin uluslararası şirket statüsü kazanmasıyla dikkati çeken ve ilgili çok tartışılan gelişmekte olan ülke şirketlerinin uluslararasılaşma sürecine Türkiye örneği yardımıyla bir ışık tutulmak istenmiştir. Çok sınırlı sayıda örneklem üzerinde ve nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılan ve gelişme aşamasında olan bu ilk tanımlayıcı araştırmanın mevcut teorileri sorgulamak ve eleştirmek gibi bir hedefi bulunmamaktadır. Ancak bu alanda daha derinlemesine ve sistematik araştırma yapmak gerekliliği konusunda çıkarımda bulunmak ve ileriye dönük çalışmalara ışık tutmak açısından bir katkısı olabilmesi mümkündür. Ayrıca Türk şirketlerinin yurtdışındaki doğrudan sermaye yatırımlarını ve çeşitli özelliklerini inceleyen daha önceki çalışmaları (örneğin,

Demirbağ, Tatoğlu & Glaister, 2009; 2010; Erdilek, 2003; 2008; Kaya & Erden, 2008; Kaya, 2009) da destekleyerek uluslararasılaşma sürecine farklı bir bakış açısı kazanılabilmesi söz konusudur.

Yazar çalışmayı finansal olarak destekleyen Galatasaray Üniversitesi Araştırma Projeleri Destek Fonuna sonsuz teşekkürlerini sunar.

KAYNAKLAR

- Aulakh, P.S. (2007). Emerging Multinationals from developing economies: Motivation, path and performance. **Journal of International Management**, 13(3): 235-240.
- Boisot, M. & Meyer, M. 2008. Which way through the open door? Reflections on the internationalization of Chinese firms. **Management and Organization Review**, 4(3): 349- 365.
- Bonaglia, F., Goldstein, A., & Mathews, J. A. (2007). Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of white goods sector. **Journal of World Business**, 42(4): 369–383.
- Buckley, P. J., Clegg, L. J., Cross, A. R., Liu, X., Voss, H., & Zheng, P. (2007). The determinants of Chinese outward foreign direct investment. **Journal of International Business Studies**, 38(4): 499–518.
- Bugra, A. (1995). **Devlet ve İşadamları**, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Capital (2011); "Yeni Adres Yurtdışı Yatırımlar", **Capital Dergisi**, Geniş Açık Eki, Nisan 2011.
- Child, J., Chung, L., & Davies, H. (2003). The performance of cross-border units in China: A test of natural selection, strategic choice and contingency theories. **Journal of International Business Studies**, 34: 242–254.□
- Chittoor, R., & Ray, S. (2007). Internationalization paths of Indian pharmaceutical firms: A strategic group analysis. **Journal of International Management**, 13(3): 338–355.
- Child, J., & Rodrigues, S. B. (2005). The internationalization of Chinese firms: A case for theoretical extension? **Management and Organization Review**, 1: 381–418.
- Çolpan, A.M. & Hikino, T. (2008). Türkiye'nin Büyük İşletmeler kesiminde işletme gruplarının iktisadi rolü ve çeşitlendirme stratejileri. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8(1-2): 23-58.
- Demirbağ, M., Tatoğlu, E. & Glaister, K. (2009). Equity based entry mode of emerging country multinationals: Lessons from Turkey. **Journal of World Business**, 44: 445-462.
- Demirbağ, M., Tatoğlu, E. & Glaister, K. (2010). Institutional and transaction cost determinants of Turkish MNEs' location choice. **International Marketing Review**, 27(3): 272-294.
- Deng, P. (2004). Outward investments by Chinese MNCs: Motivation and implications. **Business Horizons**, 47(3): 8-16.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, 19(1): 1–31.
- Dunning, J. H. (2006). Towards a new paradigm of development: Implications for the determinants of international business. **Transnational Corporations**, 15(1): 173–227.
- Erdilek, A. (2003). A comparative analysis of inward and outward FDI in Turkey. **Transnational Corporations**, 12(3): 79–105.□
- Erdilek, A. (2008). Internationalization of Turkish MNEs. **Journal of Management Development**,

27(7): 744–60.

- Filatotchev, I., Strange, R., Piesse, J., & Lien, Y. C. (2007). FDI by firms from newly industrialized economies in emerging markets: Corporate governance, entry mode and location. **Journal of International Business Studies**, 38(4): 556–572.
- Gökşen, N.S. & Usdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish Business Groups. **British Journal of Management**, 12: 325–340.
- Guillen, M. (2000). Business Groups in emerging economies: A resource based- view. **Academy of Management Journal**, 43(3): 362–80.
- Hitt, M.A., Dacin, N.T., Levitas, E., Arregle, J.L. & Borza, A. (2000); “Partner selection in emerging and developed market context: Resource based and organizational learning perspective. **Academy of Management Journal**, 43(3): 449–67.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. **Academy of Management Journal**, 43(3): 249–267.
- Hu, M. Y., & Chen, H. Y. (1993). Foreign ownership in Chinese joint ventures: A transaction costs analysis. **Journal of Business Research**, 26(2): 149–160.
- Karaevli, A. (2008). Türkiye’deki İşletme Gruplarında çeşitlendirme stratejilerinin evrimi. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8(1-2): 85–107.
- Kaya, H. (2009). Unfavorable business environment and foreign direct investment activities of Turkish Manufacturing Firms. **BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar**, 3(1): 101–117.
- Kaya, H. & Erden, D. (2008). Firm-specific capabilities and foreign direct investment activities of Turkish manufacturing firms. **Journal of Management Development**, 27(7): 761–777.
- Liu, X., Buck, T., & Shu, C. (2005). Chinese economic development, the next stage: Outward FDI? **International Business Review**, 14: 97–115.□
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, 38(4): 481–498.
- Mathews, J. A. 2002. **Dragon multinationals: A new model for global growth**. UK: Oxford University Press.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. **Asia Pacific Journal of Management**, 23: 5–27.
- Yiu, D., Lau, C. M., & Bruton, G. (2007). International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks and corporate entrepreneurship. **Journal of International Business Studies**, 38(4): 519–540.
- Khanna, T., & Palepu K.G. (2000). The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long-Run Evidence from Chile. **Academy of Management Journal** 43(3): 268–285.
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (2006). Emerging giants: Building world-class companies in developing countries. **Harvard Business Review**, 84: 2–10.
- Khanna, T. & Yafeh, Y. Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? **Journal of Economic Literature**, 45(2): 331–372.

- Kock, C.J. & Guillien, M.F. (2001). Strategy and structure in developing countries: Business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. **Industry and Corporate Change**, 10(1): 77-113.
- Li, P.P. (2007). Toward and integrated theory of multinational evolution: The evidence of Chinese multinational enterprises as latecomer. **Journal of International Management**, 13: 296-318.
- Özkara, B., Kurt, M. & Karayormuk, M. (2008). Türkiye’de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8(1-2): 59-83.
- Öztürk, Ö. (2011). Global crisis and late development: Internationalization of Turkish financial capital”, Şirinler at al. (eds), **Political Economy, Crisis and Development**, London: IJOPEC Publ.: 201-218.
- Ramamurti, R. (2008). What have we learned about EMNEs. In Ramamurti R. & Singh J. (eds.) **Emerging Multinationals from Emerging Markets**, Cambridge UK: Cambridge University Press: 399-426.
- Rugman, A.M. (2008). Theoretical aspects of MNEs from emerging economies. In Ramamurti, R. & Singh, J.(eds.) **Emerging Multinationals from Emerging Markets**, Cambridge UK: Cambridge University Press: 42-63.
- Sabancı, S. (1988); This is My life, Bath Press: Avon, GB.
- Yaprak, A. & Karademir, B. (2010). The Internationalization of emerging market business groups: An integrated literature review. **International Marketing Review**, 27 (2): 245-261.
- Yaprak, A. & Karademir, B. (2011). Emerging market multinational’s role in facilitating developed country multinationals’ regional expansion: A critical review of the literature and Turkish MNC examples. *Journal of World Business*, 46(5): 438-446.
- Yiu, D., Lau, C. M., & Bruton, G. (2007). International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks and corporate entrepreneurship. **Journal of International Business Studies**, 38(4): 519–540.
- Zaheer, Sri. 1995. Overcoming the liability of foreignness. **Academy of Management Journal**, 38(2): 341-363.
- (2011); “Turkish MNEs steady on their course despite crisis, Survey Findings”, Kadir Has Üniversitesi, DEİK, KPMG ve Vale Columbia Center ortak araştırma raporu.

**Tablo 2: İşletme Gruplarının içsel uluslararasılaşma süreci:
Yıllara göre uluslararası ortaklık ve işbirliklerinin dağılımı**

Grup Adı	1980 öncesi	1980–1989	1990- 1999	2000–2009
Koç Grubu	1928- Ford distribütörlüğü 1955-Arçelik 1954-Türk Demir Döküm 1955-Türk Traktör 1959- Otosan 1962-Uniroyal 1962-Aygaz 1964-Türk Siemens 1965-İzocam 1966-Karsan 1967-Tat 1968-Tofaş 1973-Döktaş 1970-Mako (Magnettil Mirelli) 1975- Migros	1986-Koç-Amerikan Bank 1987- Tat tohumculuk	1994- New Holland ve Türk Traktör ortaklığı 1997- Ford Otosan 1999- Arçelik-LG Klima	2000- Koçtaş yapı marketleri (KingFisher ortaklığı) 2001- Promena (The Carlyle Group ortaklığı) 2002-Unicredit Group ve KoçBank ortaklığı (YKB-2005) 2005- Opet Fuchs Madeni Yağ Sanayi (Fuchs Petrolub AG ortaklığı) 2010- AES Entek (AES ortaklığı)
Sabancı Holding	1978- Türk Philips ortaklığı	1985- BNP-Akbank 1987-Dusa (Dupont ortaklığı) 1987-Beksa (Bekaert Ortaklığı) 1987-Cignasa-Cigna ortaklığı 1987-Temsa Mitsubishi ve Komatsu distribütörlüğü) 1988-Brisa (Bridgestone ortaklığı) 1988-BNP-Ak-Dresdner Bak 1988- BNP-Ak-Dresdner finansal kiralama 1988- Mersin ve Ankara Hiltonsa	1990- Toyotasa (Toyata-Mitsui ortakligi) 1990- Parksa Hilton İstanbul 1991- Philsa (Philip Morris ortaklığı) 1992- I-Bimsa (IBM ortakligi) 1993- MarsaKJS (Kraft Jacobs Suchard ortaklığı) 1994- Philip Morissa (Philip Morris ortaklığı) 1995- Yazakisa (Yazaki ortakligi) 1996 Carrefoursa (Carrefour ortaklığı) 1996-Diasa 1996- Akçansa (CBR ortaklığı) 1997- Hoecsa 1997- Danonesa (Danone ortaklığı) 1998-Olmuksa (International Paper co. Ortaklığı) 1999- Giysa (Arcadia Co. UK ortaklığı)	2000- Dupontsa (DuPont ortaklığı) 2000- Kraftsa (Kraft ortakligi) 2000-Diasa 2001- Dusa International LLC 2001- Adana Hiltonsa 2006- Temsa (Lasheen Grup anlaşması) 2006- Verbund Avusturya ile işbirliği anlaşması 2007- Enerjisa (Verbund ortaklığı) 2007- Akbank –Citibank ortaklığı 2007- Avivasa 2011- Aksigorta (Ageas ortaklığı)

Yıldız Holding			1993-Pendik Nişasta (Cerestar grubu ile ortaklık)	2003- Ülker Hero çocuk maması 2005- Ülker Kelloggs 2009- Continental Confectionary (Gumlink ile ortaklık) 2010- Milford-Yıldız (Laurens Spethman Holding ile ortaklık) 2010-Eckes-Granini Grup ile ortaklık 2010- McCormick ile ortaklık 2010- SCA ile Komili Kağıt AŞ ortaklığı
Doğuş Grubu		1987- Körfez Bank (Qatar Bank ile ortaklık) 1987- GM distribütörlüğü	1992-Sheraton Voyager Antalya (satınalma) 1992- Jeeves lisans anlaşması 1993- Mövenpick otel (satınalma) 1993- VW, Audi, Scania distribütörlük anlaşması 1994- Barilla-Filiz ortaklığı 1994- Lamb Weston ortaklığı 1996-Porsche distribütörlük anlaşması 1997- Armani ve Gucci franchise anlaşması 1997- Seat distribütörlük anlaşması 1999- Hyatt Regency (satınalma) 1999- Skoda distribütörlük anlaşması	2000- MSNBC ve CNBC ortaklıkları 2000- Volkswagen Doğuş Consumer Financing ortaklığı 2001- National Geographic anlaşması 2001- Tod's franchise anlaşması 2001- Hispana ile yönetim anlaşması 2003- Krone distribütörlük anlaşması 2005- GarantiBank ve GE ortaklığı 2006- Volkswagen deniz taşıtları anlaşması 2006- Krone ile üretim işbirliği 2007- Loro Piana franchise anlaşması 2007- Mailler distibütörlük ve ortak üretim anlaşması 2007- Krone ortak üretim anlaşması 2007- Garanti Sigorta ve Garanti Emeklilik Euroko BV Hollanda ortaklıkları 2008- ThermoKing Distribütörlük anlaşması 2009- Condé Nast Media lisans anlaşması
Anadolu	1960- Celik motor,	1984-Isuzu teknik		2000- Miller bira lisanslı

Grubu	Java motosiklet, Puch mobilet ve Skoda kamyonet distribütörlüğü 1965- Celik Montaj, Lombardini lisansi ile motor uretimi 1969 Adel (Faber-Castel ortaklığı) Lombardini	anlaşması 1984 Anadolu Isuzu kamyon ve otobüs üretimi 1985- LS Traktörleri Coopers Tires ve Avon Tyres lastikleri, Lombardini tarım motorlari, Honda güç ürünleri ve Gallignani balya makineleri distribütörü	üretim 2001- Kia distribütörlük anlaşması 2002- Beck's lisanslı üretim 2002- Foster's lisanslı üretim 2005- McDonald Türkiye Lisansı 2005- Anadolu Sağlık Merkezi John Hopkins işbirliği 2007-Isuzu, D-Max pick-up üretim anlaşması 2008- Geerly Türkiye distribütörlüğü 2008- EBI ve Heineken stratejik işbirliği (Sırbistan ve Kazakistan pazarları içi) 2010- Hisense TV distributorlugu 2011-SABMiller ile işbirliği anlaşması
-------	---	--	---

Tablo 3: Yurtdışı Yatırımlar ve Uluslararası Satın Almalar

Grup Adı	1980 öncesi	1980–1989	1990- 1999	2000–2009
Koç Grubu	1945- Ram Commercial Corporation 1970-Ram Dış Ticaret (1984 Dış Ticaret Sermaye Şirketi) 1973-Kofisa Avrupa	1983-Ram Dış Ticaret İran 1984-Ram Dış Ticaret Cezayir 1987-Ram Dış Ticaret Macaristan	1990- Beko Plc (İngiltere) 1993- Beko SA (Fransa) 1993- Yapı Kredi Bank Moscow 1995- Moskova Ramstog, Taşkent Tashcauto ve Hong Kong Ram & Kofisa Ltd. 1996-Ram Store Azerbeycan 1997- Ramenka Moskova 1997- Ram Auto Azerbeycan 1997- Set Auto Azerbeycan ve Kazakistan 1997- SanKoc Auto-Uzavtosanoat ile ortaklık Özbekistan 1998-Ramauto Almaty Kazakistan 1998-Rambutya Kazakistan 1998-Ram Henkel Azerbeycan ve Kazakistan 1999-Tunus buzdolabı fabrikası 1997-1999 Beko (Rusya)	2005- Yapı Kredi Bank Azerbaijan (2000) 2007- Yapı Kredi Bank Netherland (2001) 2002- Blomberg, Elektra Bragenz, Leisure ve Flavel (satınalma) 2002- Arctic (Romanya) şirketi (satınalma) 2004-Grundig (satınalma) 2004- Türk Demir Dokum Çin Fabrikası (Chung Mei Industries Limited firması ile ortak) 2005- Arçelik Romanya Fabrikası 2006- Arçelik Rusya (Kırzaç) ve Çin Fabrikaları 2009- Arçelik Grundig Birleşmesi
Sabancı Holding	1972- Exsa 1978-Exsa Handels Frankfurt	1980- Holsa Inc. NewYork 1981- Ak International Bank Londra 1984- Universal Trading Londra 1986- Hefti Isvicre 1988-Exsa (UK) Londra	1992- Exsa UK Garforth Tekstil fabrikası 1993- Nile Kordsa (Mısır Packaging Ltd Kordsa) 1994- Sabancı Bank Guernsey 1995- Exsa Spain, Exsa Italia, Exsa Deutschland GmbH 1998- Interkordsa GmbH 1998- Akbank AG Almanyada 1999- Dusa Brazil ve Dusa Argentina	2001- Akbank NV Hollanda 2001- Dusa International 2005- Cobafi satınalma 2006- IQNE Qingdao Nylon Enterprise Ltd satınalma (Kordsa Global) 2006- PT Branta Mulia Tbk çoğunluk hissesi satınalma (Kordsa Global) 2007- Teknosa Romanya Primex çoğunluk hissesini satınalma 2007- Temsa Europe NV, Temsa Avusturya GMBH, Temsa Almanyada GMBH 2008- Temsa Global Mısır fabrikası 2009- Akbank Dubai Ltd

Yıldız Holding			1999- Suudi Arabistan FMC Cidde çikolata fabrikası	2007- Godiva Chocolatier (satın alma) 2010- Nuroll SpA (satınalma) - İtalya, (Nuroll SpA), gıda ambalajı fabrikası -Ukrayna (KBF), bisküvi vbg fabrikası -Romanya (Eurex), bisküvi ve kraker fab. -Kazakistan (Hamle), bisküvi vd. fab. -Misir (HI FOOD), bisküvi ve kek fab -Pakistan (UG Food), kek fabrikası -ABD ve Belçika (Godiva), Çikolata Fabrikaları
Doğuş Grubu			1990- GarantiBank International NV(Amsterdam) 1991- Libya altyapı inşaatı 1996- Garanti Bank Moscow GBM	2004- Kiev köprü inşaatı projesi 2005- Asilah-Tanger otoyol ve Settat yol inşaatı projesi (Fas) 2005- Aşkaabat-Bişkek yol inşaatı projesi 2006- Park Hyatt İstanbul Macka 2006- Bulgaristan Trakya otoyol inşaatı projesi 2007-Kiev Borispol projesi (Alarko ve YDA ortak girişimi) 2007- Fas otoyol ve viyadük inşaatı 2008- Sofya metro geliştirme projesi 2008- Al-Tahady Üniversitesi inşaatı (Libya) 2009- Mandalina Marina (Hırvatistan-ortaklık) 2009- Sirte Üniversitesi Projesi (Libya) 2009- Porsche satış mağazası (Lozan) 2009- Mega Yat Limanı İnşaatı 2010- Garanti Bank SA (Romanya)
Anadolu			1993- Efes Invest (Güney	2000- Interbrew Efes Biracılık

Grubu			Rusya, Kazakistan, Kırgızistan, Azerbaycan ve Türkmenistan Coca-Cola üretimi ve dağıtımı) 1995-Coca-Cola Almaty Bottlers, Kazakistan 1995- Coca-Cole Bishkek Bottlers ve Azerbaijan Coca-Cola Bottlers 1996-Kazakistan Karaganda Biracılık (satınalma) 1998- Coca-Cola Bottlers of Türkiye 1998- EBI Hollanda 1999-Moskova Efes Biracılık Fabrikası (Moskova Belediyesi ile ortaklık)	Romanya (Interbrew ile ortaklık) 2003- Efes Vitanta Moldova Biracılık (Satınalma) 2003- Rostov bira fabrikası (Rusya) 2003- Almati Bira Fabrikası (Kazakistan) 2003- Arnstar Bira Fabrikası (Ufa-Rusya, satınalma) 2003- Efes Weifert, Belgrad Sırbistan (satınalma) 2004- Zajecar Bira Fabrikası, Sırbistan (satınalma) 2005- Coca-Cola Bottling Co. Of Iraq (%50 satınalma) 2005- Coca-Cola Bottling Jordan (satınalma) 2007- Syrian soft drink sales and distribution LLC (%50 satınalma) 2007-Krasny Vostok Bira Grubu (satınalma) 2008- Coca-Cola Beverages Pakistan (%50 satınalma) 2008-Lomisi Ltd., Gürcistan (satınalma) 2009- Türkmenistan Coca-Cola Bottlers Ltd (%59, 5 satınalma) 2010- Paravani (Gürcistan) Hidroelektrik snatrali yapımı 2011- Kuzey Irak CC Beverage Ltd (satınalma)
-------	--	--	--	--

Aile Şirketlerine Danışmanlık Yapmak

Yard. Doç. Dr. Aysin TURPOĞLU ÇELİK
İstanbul Kültür Üniversitesi
Ataköy Yerleşkesi, Bakırköy, İstanbul
Tel: (0212) 498 48 71
Faks: (0222) 222 22 22
E-posta: a.celik@iku.edu.tr

ÖZET

Ekonominin itici gücü ve çoğunluğu KOBİ niteliğinde olan aile şirketleri, farklı disiplinlerden gelen profesyonellerden, yönetim ve organizasyon, insan kaynakları yönetimi, eğitim ve geliştirme etkinlikleri, pazarlama ve satış, hukuk, finans, muhasebe ve benzeri birçok alanda danışmanlık hizmeti alabilmektedirler. Ancak aile şirketlerine danışmanlık hizmeti vermenin birçok güçlüğü bulunmaktadır. Çünkü aile şirketlerinde hem aile hem de iş rol ve ilişkileri bir arada bulunmakta ve bunlar dışarıdan bakıldığında sezilemeyen, anlama ve algılamada güçlük çekilen çok karmaşık dinamik yapılar oluşturmaktadır.

Bildirinin amacı, sistem ve sistemik aile yaklaşımı nosyonuna sahip olmadıkları için danışmanların kafasının karışmasına neden olan, çözümlemekte güçlük çektikleri aile dinamikleri ve çatışmalı ilişkileri daha iyi anlayabilmelerini sağlayacak aile psikolojisi, sistemik aile terapisi yaklaşımı ve aile şirketi danışmanlığı konularına değinmek ve bu alana dikkat çekmektir.

Anahtar Kelimeler: Aile şirketleri, aile işletmeleri, aile psikolojisi, aile terapisi, aile şirketi danışmanlığı, aile ve kültür değerleri.

1. Giriş

Aile şirketleri ya da işletmeleri, “sahipliği bir ailenin elinde olan; bu ailenin üyeleri tarafından yönetilen, yönetimi aile üyeleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları aile tarafından verilen, yönetimi bir aile tarafından kontrol edilen veya en azından işletme yönetiminin bir aile tarafından etkilendiği” işletmeler şeklinde tanımlanabilmektedir (Koçel, 2004: ix).

Aile şirketlerinin, herkesçe çok iyi bilindiği gibi çok önemli ekonomik ve toplumsal işlevleri vardır. Ürettikleri mal ve hizmetler, yarattıkları istihdam, yaptıkları dış satım, ödedikleri vergiler ve sağladıkları diğer katkılarla toplum ve ekonominin itici gücü niteliğindedirler. Ancak çoğu ne yazık ki çok kısa ömürlüdür ve kurulduktan kısa bir süre sonra çok çeşitli nedenlerle dağılıp gitmektedirler. Oysa ailelerin, maddi ve manevi bütün kaynaklarını harekete geçirerek kurdukları, özveriyle çalışıp emek verdikleri, hayatta kalması, büyüyüp gelişmesi için savaşım verdikleri şirketlerin çok kısa sürelerde dağılması, silinip gitmesi hem aileler, hem de ülke ekonomisi ve toplum açısından büyük bir kayıplar yaratmaktadır.

Aile şirketlerinin çok kısa sayılabilecek süreler içinde, henüz ikinci kuşağa bile aktarılmadan dağılmalarının birçok nedeni bulunmaktadır. Gümüştakin’in (2005) yaptığı araştırmada da gözlendiği gibi çoğu KOBİ niteliğindeki aile işletmeleri, birçok sorunla karşı karşıya bulunmaktadır. Bunların başında yönetim ve organizasyon sorunları gelmektedir. Genellikle işletme kurucuları aynı zamanda birçok işletme işlevini aynı anda yerine getiren yönetici konumundadır. Bu girişimci yöneticiler deneyimsiz ve yeni iş alanları konusunda eksik bilgiye sahiptirler, yetki devrinde isteksiz davranmakta ve kararlar daha çok bu kurucu yöneticiler veya diğer aile bireyleri tarafından alınmaktadır. Yöneticiler kadar işgörenler de yeterince uzmanlaşmış değildir. Nitelikli yönetici ve işgücü eksikliği yanında işletmelerin büyüme planları yapmaması da, zaten sınırlı pazar payına sahip olan aile işletmelerinin ölçek ekonomisine geçişini zorlaştırmaktadır.

Bu tür işletmelerde yalnızca birkaç temel işletme işlevi bulunmaktadır. İşletmenin gelişiminde en önemli işlev olarak pazarlama görülmektedir. İşletmelerin pazarlık güçleri zayıf, kredi olanakları sınırlıdır. Bunun yanı sıra sermaye yetersizliği, standartlaşmamış ve düşük kalitede üretim, düşük satışlar, ulaşım ve taşıma maliyetlerinin yüksek olması, yüksek faaliyet giderleri, stoklama sorunu, alacakların tahsilâtındaki güçlükler, verimsiz çalışma, kaliteli hammadde sağlamada yaşanan sorunlar, gereksiz sabit varlıklar ve hepsinden önemlisi hatalı kuruluş yeri seçimi gibi sorunlar gelmektedir. (Gümüştakin, 2005). Bunların yanı sıra küçük ölçekli birçok üreticinin standartlara uygun üretim yapmadığı, faturasız satış yaptığı ve sigortasız işçi çalıştırdığı gözlenmektedir.

Bu sorunlar yanında aile değerlerinin gelecek kuşaklara aktarımı ve yetiştirilmesi, aile içi çatışmalar, aile bireyleri arasındaki yarışma nedeniyle mal varlığının savurganca harcanması, merkeziyetçi ve otokratik yönetim biçimi, şirket içindeki aile bireyleri ile profesyonellerin ilişkilerinin düzenlenmesi, vb gibi daha birçok sorunları bulunmaktadır. Bu ve benzeri sorunlar göz önüne alındığında aile işletmelerine “danışmanlık” hizmeti vermek büyük önem taşımaktadır. Ancak bu hizmetin alınması ve verilmesi ile ilgili sorunlar bulunmaktadır.

Aile şirketlerinin danışmanlık hizmeti alması ile ilgili sorunların başında böyle bir hizmete gereksinim duymaları sorunu gelmektedir. Yukarıda da değinildiği gibi sahip oldukları pek çok sorunu çözümleyebilmek için aile şirketlerinin büyük bir bölümü danışmanlığa gereksinim duyarlar. Ancak çoğu böyle bir gereksinimleri olduğunun bilincinde değildir, farkında olduklarında da pek istekli davranmamaktadırlar. Gözlemimiz odur ki, gereksinim olduğunda bir uzmana danışma geleneği ya da bilinci henüz pek fazla gelişmemiştir. Örneğin KOSGEB’in, ciddi destek programları düzenlemesi ve kaynaklar ayırmasına karşın işletmelerin gerçekten de gereksinim duydukları halde yeterince yararlanmadığı, yararlanmaktan kaçındıkları gözlenmektedir. Bu gözlemimiz, Öncül ve arkadaşlarının, 2001 krizi sonrasında yaptıkları araştırma sonucuyla da desteklenmektedir. Bu araştırmaya katılan yöneticilerin yalnızca %22’si profesyonel danışmanlık hizmetinden (araştırmada danışmanlık hizmetinin türü belirtilmemiştir) yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bir il ile sınırlı olan bu araştırma sonucunu genellemek pek doğru olmamakla birlikte yine de fikir vermekte, bir işletmenin en çok danışmanlık hizmetine gereksinim duyabileceği kriz ortamlarında bile danışmanlık hizmetlerinden pek fazla yararlanmadığını göstermektedir.

Bir diğer sorun, aile şirketlerinin bu tür hizmetlere ulaşabilirliği meselesidir. Ülkemizin bir gerçeği olarak hangi alanda olursa olsun uzmanların çok büyük bir çoğunluğu, İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyük kentlerde bulunmakta, göreceli olarak daha küçük merkezlerde gereksinim duyulduğunda nitelikli danışmanlara erişim güçlüğü yaşanmaktadır.

Bir başka sorun danışmanların niteliği, sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyim sorunudur. Rodriguez’in de vurguladığı gibi aile işletmeleri, herhangi bir işletmenin sahip olduğu tüm sorunlarla yüklü oldukları gibi bir de aile dinamiklerinden doğan sorunlarla yüklüdürler (1999). Bu nedenle aile işletmelerine danışmanlık yapmanın pek çok güçlüğü bulunmaktadır. Kepner’in de vurguladığı gibi aile şirketlerinin zorluğu, birbirleriyle iç içe geçmiş olan aile ile iş sistemlerinden biri ya da her ikisine birden ciddi zarar vermeden birbirinden ayırabilmenin olanaksızlığıdır (Akt. Ram vd., 2001).

Oysa aile şirketleri ile ilgili yerel yazın incelendiğinde, bu konunun uzmanlarının yineleyerek, aile içi ilişkiler ile işletme işlerinin birbirinden ayrılması gerektiğini vurguladıkları gözlenmektedir. Oysa aile işletmelerinde aile ilişkileri ile iş ilişkilerinin birbirinden ayrılması düşüncesi eşyanın doğasına aykırı, ütöpik bir düşüncedir. Aile psikolojisi ve sistemik aile yaklaşımı bilgisine sahip bir uzmanın böyle bir beklentisi olamaz çünkü aile şirketlerinin, hem aile ilişkileri ve rollerinin, hem de iş ilişkisi ve rollerinin birbirine karıştığı dinamik ve çok

karmaşık bir yapı oluşturdıklarını bilir ve yaklaşımını ve müdahale biçimini buna göre düzenler. Birbirine sarmaşık bir biçimde dolanmış, karışmış, kaynaşmış olan aile içi ilişkilerle iş ilişkilerini birbirinden ayırmaya çalışmak yerine, sınırların belirlenmesi ve ilişkilerin daha sağlıklı bir biçimde yönetilmesi konusunda yardım sunmaya çalışır. Aslında burada danışmanların da “sınır” sorunu vardır ki bu da herhangi bir kimsenin bir aileye “siz aile ilişkilerinizle iş ilişkilerinizi birbirinden ayırın, koparıp atın” diyebilme hak ve yetkisi olup olmadığı sorunudur.

Özellikle içinde yaşayanların çok iyi bildiği gibi aile şirketlerine danışmanlık yapmak, deyim yerindeyse “kıldan ince, kılıçtan keskin” bir iştir ve aile psikolojisi, sistemik aile yaklaşımı ve örgütsel davranış alanlarında donanım ve deneyimi gerekli kullmaktadır. Bu nedenle bu konuyu bildirinin amacına uygun olarak başlıklar altında ele almakta yarar bulunabilir.

2. Aile Psikolojisi ve Aile Terapisi

Aile Psikolojisi, psikoloji biliminin, bireylerin, çiftlerin ve ailelerin duygu, düşünce ve davranışlarına, ilişkileri ve işlev içinde bulundukları geniş çevreleri dikkate alarak odaklanan profesyonel bir uzmanlık alanıdır. Merkezinde bir sistem olarak ailenin yer aldığı bu uzmanlık alanı, sistem kuramının ilkeleri üzerine kurulmuştur. Bu uzmanlık alanının temel varsayımına göre, aile üyelerinin psikolojik işlevselliklerinde aile dinamikleri yaşamsal bir rol oynar. Bu temel varsayım çekirdek aileler için olduğu kadar geniş aileler için de geçerlidir. Aile psikolojisi uygulamasında, ailenin hem geçmişi hem de güncel durumu (yani, ailenin tarihi, etnik kültürü, ait olduğu topluluk, eğitim, sağlık yardım sistemi ve ailenin destek aldığı diğer kaynaklar, yaşadığı güçlükler vb gibi ilintili tüm konular) göz önünde bulundurulur. Aile psikologları yalnızca bir sorunu, onu dile getiren kişi ya da kişilerin bakış açısından değil, bu sorunların hangi bağlam içinde geliştiğini de anlamaya çalışırlar (APA).

Aile Terapisi ise, tek bir kişiyle görüşme yapıldığı zaman bile, bireyin içinde yer aldığı ve onun davranışlarını etkileyen ailenin ilişkiler bütününe sağaltımın bir parçası olarak ele alan, çözüme yönelik, kısa süreli bir psikoterapi yaklaşımıdır. Evlilik veya aile terapisi; kısadır, çözüm odaklıdır, özgüldür, erişilebilir sağaltım hedefleri vardır ve ortaya çıkabilecek sonuçlar göz önünde bulundurarak tasarlanır. Aile terapistleri, depresyon, evlilik problemleri, kaygı, bireysel psikolojik sorunlar, çocuk ve ana-baba ilişkileri sorunları gibi çok geniş bir yelpaze içinde yer alan ciddi klinik sorunları iyileştirmeye çaba gösterirler. Araştırmalar, evlilik ve aile terapilerinin, diğer terapi teknikleri kadar etkili olduğunu göstermektedir. Hatta standart ve/veya bireysel sağaltım tekniklerine göre şizofreni, duygu durum bozuklukları, alkolizm ve madde bağılılıkları, çocuk ve ergen sorunları, kronik fiziksel rahatsızlıklar, aile içinde yaşanan acı ve çatışmalar gibi birçok ruhsal sorunda çok daha etkili olduğu görülmektedir (AAMFT).

Tanımlardan rahatlıkla anlaşılacağı gibi aile psikolojisinin amacı daha çok aileleri, özelliklerini, aile içi ilişki ve dinamikleri incelemek ve araştırmak, kuram ve modeller geliştirmek olan uygulama alanıdır. Aile terapisi ise sorun yaşayan ailelere yardım sunmayı ve sağaltımı

amaçlayan, bu amaca uygun kuram ve modeller geliştiren bir uygulama alanıdır. Tolstoy, bütün mutlu aileler birbirine benzer biçimde mutlu, bütün mutsuz aileler kendilerine özgü biçimde mutsuzdurlar demektir (akt. Moitoza). Aile psikolojisi ve terapisinin amacı bu bağlamda, aileleri tanımak, onları nelerin mutlu, nelerin mutsuz ettiğini keşfetmek ve onlara yardım sunmaktır.

Aile psikolojisi ve sistemik aile kuramının dayandığı sistem yaklaşımı, biyolog von Bertalanffy'nin 1920'lerde başlattığı, 1972 yılındaki ölümüne kadar üzerinde çalışmayı sürdürdüğü, her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilkeleri bulmayı ve geliştirmeyi amaçlayan, disiplinlerarası bir kuram, bir çalışma alanıdır (Koçel, 2005:239). Sistem yaklaşımı, fizik, kimya, biyoloji, matematik, ekonomi gibi bilim dallarında olduğu kadar psikoloji bilimi için de çok önemli bir bakış açısı ve kuramsal bir çerçeve sunar.

Bir başka söyleyişle "sistemik yaklaşım, insan davranışını kavramlaştırmak, değerlendirmek, iyileştirmek ve araştırmak için bir çerçeve sunduğu için yarar sağlamaktadır. Aile psikoloğu, sistemik yaklaşımı içselleştirmiş bir kişidir ve bu yaklaşım, aile psikoloğunun sisteme kılavuzluk edebilmesi için kavramsal bir harita oluşturur. Böylece bir aile psikoloğu, bir birey, çift, aile ya da daha geniş bir sosyal sistemin (ki bu sistem konumuzla ilintili olarak aile işletmesidir) ne zaman danışmanlık hizmeti alması veya terapiye başlaması gerektiğine karar verirken birbirinden farklı pekçok faktörü hesaba katar. Tüm faktörleri, sağaltım yöntemi ne olursa olsun (örneğin bir bireyin sağaltımında, diğer aile üyeleri hiçbir biçimde sağaltıma katılmasa bile), kişilerarası ve makrosistemik faktörleri uygulamada göz önünde bulundurur. Faktörler, kavramsallaştırma, değerlendirme ve müdahale için bir çerçeve çizerler" (Stanton, 2009). Tablo 1'de gösterildiği gibi bu faktörler bireysel, kişilerarası ve makrosistemik/çevresel faktörler olmak üzere üç ana başlık altında ele alınabilirler.

Bireysel faktörler aile psikolojisinde hiçbir zaman yadsınamaz çünkü bireysel faktörler, bireyi, çifti ya da aile dinamiklerini anlayabilmenin çok önemli bir parçasıdır. Birçok özel durumda bireysel faktörler bariz bir biçimde öne çıkarlar. Bu faktörlerden herhangi biri ya da hepsi, psikoterapiye getirilen meselelerin nedenleri, ilerleyişi ve sağaltımı açısından önemli olabilir (Stanton, 2009).

Kişilerarası faktörler, bir çift, aile ve daha geniş sosyal bir sistemin dinamiklerini ve bu gruplar içindeki ilişki durumlarını açıklayan faktörlerdir. Aile psikologları, geniş bir yayılım gösteren kişilerarası faktörleri değerlendirir ve sağaltırlar (bkz. Tablo 1). Bu kişilerarası faktörlerden her biri, örneğin aileye yeni bir bireyin katılması ya da ayrılması (doğum, ölüm, boşanma gibi), rolün tanımlanması (o rolü ilişki içindeki kişiler nasıl tanımlıyorlar?) ve iletişim kalıpları (örneğin eşitlikçi, hiyerarşik, tekyönlü, çokyönlü gibi) çeşitlilikleri yansıtır. Kişilerarası faktörler, karşılıklı olarak bireysel faktörler (örneğin çift ilişkileri, iki bireyin ilişki kompozisyonudur ve onlar arasındaki etkileşim süreci yalnızca onlara özgüdür; bir çift iki bireyin toplamından çok daha fazla bir şeydir) ile makrosistemik faktörler (örneğin ailenin etnik ve kültürel bağlamdaki karşılıklı etkileşim süreci) etkileşim halindedir.

Tablo 1: Bireysel, kişilerarası ve makrosistemik/çevresel faktörler

Bireysel	Kişilerarası	Makrosistemik/çevresel faktörler
• Bağlam içi bireysel gelişim • Bilişsel süreç ve zekâ gelişimi • Bağlanma ve/veya intrapsişik yapılar • Kişilik • Cinsiyet, yaş, cinsel eğilim, fiziksel faktörler • Psikobiyoloji • Nöropsikoloji • Kişisel olarak güçlü yönleri • Psikopatoloji • Kişisel inanç veya kanıları	• Aile gelişimi • Aile yaşam döngüsü aşaması • Çift ilişkileri • Ana-baba-çocuk ilişkileri • Kardeş ilişkileri • Aile süreçleri • Ailenin güçlü yönleri • Aile yapıları • Toplumsal ilişkiler ağı (sosyal destek dâhil)	• Sosyo ekonomik durum • İş • Kültürel farklılıklar • Politikalar ve politik güçler • Sağlık sistemi koşulları, sağlık yardımı, sağlık sigortası • Fiziksel çevre • Güvenlik: Suç ve terörizm • Kamu yararına çalışan örgütler • Din – Dinsel örgütler • Medya (internet, TV/kablolu yayın, gazete ve dergiler)

Kaynak: Stanton, 2009.

Makrosistemik/çevresel faktörler: Sistemik yaklaşım, bireysel ve kişilerarası faktörlerin makrosistemik/çevresel faktörler gibi daha geniş bir bağlam içinde ortaya çıkacağını kabul eder. Bu faktörler, küresel, bölgesel ve yerel dinamiklerin, bireysel ve kişilerarası faktörlerle karşılıklı etkileşimini de kapsar.

Aile şirketleri sistemik aile yaklaşımı açısından ele alındığında, hangi büyüklükte olursa olsunlar çok boyutlu ve çok karmaşık yapılarla karşı karşıya olduğumuz daha iyi anlaşılabilmektedir.

3. Aile Şirketi Danışmanlığı

Geleneksel işletme hizmetlerinin bir dalı olarak aile şirketi danışmanlığının başlangıcı 1980'li yıllara rastlamaktadır. Hukuk, işletme yönetimi, muhasebe, finans, bankacılık, ruhsal sağlığı gibi farklı disiplinlerden gelen profesyoneller kısa bir zaman içinde alana girmeye başlamışlardır (Kaslow, 1993). Erken dönemdeki danışmanlar, işle ilgili sorunların nedenlerini doğrusal neden sonuç ilişkisi ile tanımlamaya çabaladılar. Ancak bu örgüt kuramcıları, geleneksel görev yönelimli, yetkinlik bazlı modellerini, görevlerle hısımlık arasındaki sınırların yer değiştirdiği; örgüt içindeki kişilerin bir diğeriyle etkileşiminin bulanık olduğu bir işe uygulamakta güçlük çektiler (Kepner'den akt. Rodrigez vd., 1999).

Aile işletmesi üyeleri, bir danışmanla görüş alışverişi yaparken iş problemlerini tartışmaya başladıklarında, uzun bir zamandan beri varlığını sürdüren altta yatan meseleler su yüzüne çıkmaya başlar. Geçmişte gömülü kalmış aile sırları ve söylentiler, üzeri örtülü iktidar meseleleri ardındaki dile getirilmemiş içerlemeler ortaya dökülür. Genellikle aile dinamikleri konusunda donanımı olmayan danışmanların kafası karışır ve genellikle şu iki yoldan birini seçerek görüşmeyi sonlandırmaya çalışırlar, ya "bireysel terapi" ya da "iş çabucak tamir etme" önerisi getirirler. Bu çözüm önerilerinden hiç biri sorunu çözmez çünkü ne ailenin gerçek ajandaları ortaya çıkarılıp tartışılmış ne de temel ihtiyaç doyurulmuş olur (Libowitz'den akt. Rodrigez vd., 1999).

Sorun yaşayan aile şirketi, aile şirketlerini karmaşık, birbirleriyle sarmaşık ilişkiler yumağı olarak gören, çeşitli kültürel, toplumsal, ailesel ve dinamiklerle ilgili konuların ne kadar güçlü öğeler olduğunu bilen bir danışmana gereksinim duyar (Kaye'den akt. Rodrigez vd., 1999). Aile şirketine danışmanlık yapan biri, ailenin tartıştığı sorunun, onların ortaya koydukları sorun olmadığını, daha derinlerde yatan bir sorunu tartıştıklarını bilir (Kaye'den akt. Rodrigez vd., 1999).

Aile şirketine danışmanlık yapan biri, eski bir savaş alanına girdiğini bilmeli ve anlamalıdır, bu alanda öğreneceği ve tanıyacağı şeyler yeni değil, çoğu bilinçsizce, neredeyse bir yaşam önce yapılmış şeylerdir (Libowitz'den akt. Rodrigez vd., 1999).

Yapılan birçok araştırma, Bowen'ın "aile sistemleri" kuramının aile şirketleri için çok elverişli olduğunu, sorun çözümü için kullanılabileceğini göstermektedir (Rodriguez vd., 1999). Bowen'ın kuramının özünü birbirleri ile ilişkili sekiz temel kavram oluşturur ki bunlar; çekirdek ailenin duygusal sistemi; benliğin farklılaşması, ayrışması; üçlü gruplaşmalar; ailenin yansıtma süreci; kuşaklararası geçiş süreci; kardeşlerin konumu; aile içindeki duygusal süreçlerin daha geniş toplumsal sistemlere aktarımı, yansıtılması süreçleridir (Hargrove, 2009).

Bu sekiz temel kavramı kısaca açıklamakta yarar bulunabilir. Çekirdek ailenin duygusal sistemi, kavramı ile Bowen, aile sistemlerinin, birbirine çok yakın bağlarla bağlı ya da birbiri içinde erimiş ilişkilerden oluştuğunu ifade etmektedir. Bireyin kendi benliğini diğer aile biriylerinden ayırıştırabilmesi, farklılaşabilmesi kavramı, Bowen tarafından, insanlar arasındaki

farklılıklar ve aile içinde bu farklılıklara izin verilmesi süreci olarak açıklanmaktadır. Benliğin farklılaşması, gerektiğinde bir bireyin, parçası olduğu aile ya da bir başka sosyal sisteme karşı bir pozisyonda durabilmesi anlamındadır. Üçlü gruplaşmalar için en iyi benzetme “üçlü sacayağı” olabilir. Üç kişinin ilişkisi, duygusal bir sistem içindeki en küçük kararlı dengede olan birimdir. İki kişinin arasındaki gerilim belirli bir noktaya ulaştığında devreye üçüncü bir kişi girer. Bu üçüncü kişi çok daha fazla sayıdaki insana kaygı vererek, iki kişinin ilişkisinde bir denge oluşturur. Bowen’ın kuramındaki bir diğer kavram duygusal bağı kesmedir. Bu kavramın anlamı, kuşaklararası gerilimle baş edebilmek için bir bireyin baba ocağı ile duygusal bağlarının kesilmesi ve bunun öneminin inkâr edilmesidir. Ailenin yansıtma süreci, ana-baba arasındaki gerilimin çocuğa yansıtılması sürecidir ve duygusal sistemdeki üçlü gruplaşma süreci bu yolla işler ve genellikle çocuk odaklı bir yapılanma görülür. Kuşaklararası geçiş süreci, çekirdek ailede, karı kocanın evlilik ilişkisindeki fonksiyonların yetersizliği ya da aşırılığı nedeniyle artan gerilim ve sorunların, diğer kuşaklara aktarılması sürecidir. Kardeşlerin konumu kavramı ise Bowen’ın kuramındaki önemli bir diğer kavramdır. Kardeşlerin doğum sırası ailenin dinamiklerini anlayabilmek için çok önemli bir role sahiptir ve doğum sırasının önceden kestirilebilen karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Bowen, kardeşler arasında, erkek ya da kız kardeşlerin en büyüğü; kız ya da erkek kardeşlerin en küçüğü; ablaların en küçük erkek kardeşi ya da ağabeylerin en küçük kız kardeşi olmak gibi 11 farklı konum tanımlamaktadır. Sekizinci temel kavram duygusal süreçlerin daha geniş toplumsal gruplara örneğin iş, devlet kurumları ve diğer sistemlere aktarılması, yansıtılması sürecidir. Duygusal süreçlerin daha geniş ölçekteki sosyal sistemlere aktarım süreci psikoterapi için önemlidir çünkü örneğin kişinin işinde farklılaşmamasını gerektiren bir durumda kaygı verici bir biçimde ortaya çıkabilir (Hargrove, 2009).

Bowen’ın, aile sistemleri kuramının bu temel kavramları, aile şirketi üyelerinin davranışlarının düzeltilmesi ve ilişkilerin daha sağlıklı biçimde sürdürülmesi konusunda çok işlevsel bir rol oynayabilir.

Yukarıda aile şirketlerinin içinde bulunduğu makrosistem ve çevreye kısaca değinilmiş olmakla birlikte ailenin içinde bulunduğu kültürel ortamın önemi nedeniyle bu konuyu biraz daha ayrıntılı olarak ele almakta yarar olacaktır.

4. Kültürel Değerler

Hangi disiplinden geliyor olurlarsa olsunlar aile şirketlerine hizmet sunan danışmanların göz önünde bulundurmaları gerektiğini düşündüğümüz konulardan biri aile ve toplumun kültür değerleridir. Çünkü kültürel değerler, toplum, aile ve bireyin yaşamına klavuzluk ederler, yön verirler, vicdan ve ahlâka uygun bir biçimde davranmasını sağlarlar.

İnam (2011), “değer ahlâkı”nı şöyle tanımlamaktadır: *“Yani, gerçekliğe verdiğimiz anlamları sorgulayıp, irdeleyip, fark ettiğimiz bir ahlak biçimi. Burada değerler ve anlamlar*

canlıdır, çünkü özgür akıl ve özgür irade sorgulayarak, bu değerlere olumlu-varoluşsal anlamlar atfettiği için ulaşmaya çalışarak etkin bir işlev görür. İyi, güzel, dürüstlük, adil olma, cesur olma vb. Burada özgür akıl ve irade kadar, ahlak duygusu da önemlidir. "Ahlak duygusu" irade ve akla yön veren duygudur. Kant'ın da söz ettiği gibi varoluşun kendisine, tüm varlıklara, yaşama duyulan saygı ahlak duygusunun temelini oluşturuyor. Bu da sorumluluk duygusunu beraberinde getiriyor."

Bu sorumluluk duygusu bir yanda aile ve işletmesi, öte yanda bu aile ve işletmeye hizmet veren danışmanlar için geçerlidir.

Ülkemiz, Doğu ile Batı arasında binlerce yıldan beri köprü işlevi gören çok zengin ve değerli bir coğrafya parçası üzerinde kuruludur. Ülkemiz insanı, yaklaşık bin yıllık bir tarihsel süreç içinde, Doğu'daki anayurdundan getirdiği zengin kültürünü, Anadolu'da hazır bulduğu kültürel zenginliklerle harmanlamış, bütünüyle kendine özgü bir yaşam, üretim ve örgütlenme tarzı yaratmıştır. Geleneksel üretim ve örgütlenme tarzımızın (Ahilik Teşkilatının) izlerini, Anadolu'nun görece olarak daha küçük yerleşim birimlerinde, şehrin tam ortasında kurulu "arasta", "bedestan", "uzunçarşı" ya da "kapalı çarşı"larda sürmek olasıdır. Anadolu insanı, bu zengin aile ve toplumsal yaşam biçimi, üretim ilişkileri ve örgütlenme kültürünü, özellikle Cumhuriyet sonrasında Batı ile kurduğu yoğun etkileşim ile yeniden biçimlendirmiş, hâlâ daha biçimlendirmektedir. Ancak bu nedenle günümüzün küresel ortamında ciddi değerler karmaşası ve uyum sorunları yaşayabilmektedir.

İnsanlık tarihine şöyle bir göz atıldığında kolaylıkla görülebileceği gibi bundan önceki çağlardan hiçbirinde yaşamı yaşanmaya değer ve anlamlı kılmak çağımızdaki kadar güç olmamıştı. İnsanın doğayı denetim altına almak amacıyla ürettiği teknoloji onun doğadan kopması ve doğaya yabancılaşması, bir ölçüde tinselliğini yitirmesi sonucunu da beraberinde getirmiştir (Turpoğlu Çelik, 1996). Enflasyon, enerjinin kısıtlılığı, kaynakların gittikçe azalması veya tükenmesi, rekabetin artması, artan işsizlik, yaşam kalitesine ilişkin değerlerin artması, verimliliğin azalması, ülkelerin birbirlerine olan bağımlılıklarının artması, farklı dinsel yaklaşımlar ve bunlar arasındaki çatışmalar, sosyal karmaşa, geleceğe yönelik kaygılar vb eğilimler, zorlanma ve gerilim yaratmaktadır (Lippit'den akt Turpoğlu Çelik, 1996). Bunlar yanında nükleer tehlikeler ve çevre kirliliği nedeniyle gezegenimizin yok olma tehlikesi de başlıbaşına bir gerilim kaynağıdır. Böyle bir dünyada yaşamak insanın "birey" olma duyumuna bir tehdit yaratmakta karmaşaya düşmesine neden olmaktadır.

Değerler karmaşası yaşamının en önemli nedenlerinden biri de kitle iletişim araçları tarafından verilen haber ve bilgilerin niteliğidir. Fromm'un da (2003: 20) altını çizerek vurguladığı gibi, duygu, düşünce ve tutkularımız, kitle iletişim araçlarına egemen olan sanayi ve devlet güçleri tarafından yönlendirilmektedir. En temel insan haklarından biri olan haber ve bilgi alma özgürlüğümüzü kullanmamıza hizmet etmesi gereken basın ve yayın organları, bir başka deyişle medya, haber, reklam, dizi film ve diğer programlarıyla, yanlış, magazinleştirilmiş, çarpıtılmış bir biçimde verdiği haber ve bilgilerle kültürel değerlerimizin yozlaşmasına ya da

silinip yok olmasına neden olabilmektedir. Bunun sonucunda da, duygu ve düşünceler, gereksinimler, seçimler, zevkler, ilişki ve iletişim kurma tarzları ve sonuçta yaşam, üretim ve tüketim biçimi, devlet ve büyük sanayi kuruluşları tarafından yönetilip yönlendirilmiş olmaktadır. Bu da bu topraklar üzerinde binlerce yıldan beri geliştirilmiş olan kültürel birikim ve değerlerden kopmaya, yabancılaşmaya, “doğru olan nedir?”, “iyi olan nedir?”, “güzel olan nedir?” gibi yaşamımıza yön veren temel sorulara verilen yanıtların karmakarışık olmasına neden olmaktadır.

Ülkemiz, yüzü her ne kadar Batı’ya dönük olsa da gerçekte Doğulu bir ülkedir ve toplulukçu kültür yapısına sahiptir. Toplulukçu kültür yapısına sahip olmak, içinde yaşadığı toplumun çıkarlarını, bireylerin çıkarlarının önünde tutmak anlamına gelmektedir. Bu bağlamda örgütlenmiş toplum olan devletin görevi de toplumun hak ve çıkarlarını korumak, düzenlemektir. Bir başka deyişle toplulukçu kültür yapısına sahip olmak demek, toplumun gönenci (refahı) sağlandığında, tek tek bireylerinin gönencinin de sağlanacağı temel varsayımından hareket etmektir.

Oysa Batılı ülkeler “bireyci” toplum yapısına sahiptirler yani bireyin çıkarları toplumun çıkarlarının önünde gelir. Doğulu toplumlara karşıt bir biçimde Batılı toplumların temel varsayımı, toplumsal gönence, tek tek bireylerin gönencinin sağlanması ile ulaşılabileceğidir. Bu bağlamda devletin görevi de bireyin hak ve çıkarlarını korumak, düzenlemektir. Batılı bakış açısına göre ekonomik gelişmenin temeli “girişim”dir. Girişim de ancak “birey” tarafından gerçekleştirilebileceğine göre aslolan bireyin başka bir deyişle girişimcinin yani sermayenin hak ve çıkarlarının korunmasıdır.

İkinci Dünya Savaşı sonrasına kadar, Dünyanın gelişmiş batılı kapitalist toplumlarının temel savları, bir toplumun gelişerek bir sanayi toplumu konumuna gelebilmeleri için evrimleşmeleri, doğunun toplulukçu kültür yapısından kurtularak “bireyci” toplum yapısına kavuşması gerektiğiydi. Bir başka deyişle Batılılar, Doğulu ülkelerin gelişmesindeki en önemli engelin toplulukçu kültür yapısı olduğunu ileri sürüyorlardı. Oysa Batılı varsayıma ters bir biçimde, 1960’lı yıllardan sonra başta Japonya olmak üzere pekçok Doğulu ülkenin sanayileşip kalkınması, üstelik bunu büyük oranda geleneksel kültür değer ve birikimlerinden ödün vermeden gerçekleştirmeleri Batılılar için çok şaşırtıcıydı. Çünkü bu durum modernleşme kuramına aykırıydı. Modernleşme kuramının temel varsayımı “*aile ve sasyalleşme değerlerindeki kültürlerarası farkların azalacağı ve bu değişimin tek yönlü olup Batı modeline doğru gideceği*” (Kağıtçıbaşı, 1996:88) yönündeydi.

Batılı kapitalist sistemin temelini oluşturan sermaye ve girişimin hak ve çıkarlarının sınırsız biçimde korunması, desteklenmesi ve geliştirilmesi düşüncesi günümüzde artık bütünüyle çığrından çıkmış gittikçe artan biçimde tüm dünyayı derinden etkileyen, tarihte eşi benzeri görülmemiş çevresel, toplumsal ve ekonomik felâketlerin yaşanmasına neden olmaya başlamıştır. 2007 yılının Kasım ayında Mortgage krizi olarak patlak veren, küreselleşmiş ekonomik yapı nedeniyle çok kısa bir süre içinde tüm dünyayı etkisi altına alan, en varsıl batılı

ekonomileri ve sanayi devlerini bile bir deprem gibi sallayan, milyonlarca insanın işsiz kalmasına, büyük acılar çekmesine neden olan krizin temel nedenlerinden biri batının geleneksel “büyüme ve kâr maksimizasyonu” modelidir. Tokgöz ve Önce’nin (2009) de vurguladığı gibi yaşanmakta olan son küresel kriz, bağlantılı bir dünyada oluşan risklerin bölgesel olmadığını, geniş etki kapasitesine sahip olduğunu bir kez daha göstermiştir.

Batılı geleneksel yönetim anlayışına göre örgütün üretkenlik ve verimliliği esastır; örgütün neden olduğu yıkım ve zararlar dışsalılık olarak kabul edilir; sınırsız tüketim bir sorun olarak görülmez, aksine desteklenmesi gerektiği kabul edilir ve batı tipi sanayileşme, tüketim toplumunu ideal olarak kabul eder. Ekonomik koşullar ve tüketici tercihlerindeki değişmelerin neden olduğu ürün piyasası ve finansal riskler esastır ve sadece bu riskler yönetilmelidir. “En üstün” varlık insan türüdür. İnsanın refahı tüm toplumsal kurumların temel amacı olarak kabul edilir. Bu amaçla doğa sınırsız olarak kullanılabilir (Shrivastava’dan akt. Tokgöz ve Önce, 2009). Bu yönetim tarzına göre sözde “en üstün” varlık insan türüdür ama son kriz ne insanın, ne de doğal çevrenin hiç de önemsenmediğini, aslolan tek değer “para” olduğunu bir kez daha göstermiştir. Stanton’ın da vurguladığı gibi batının bireyci yaklaşımı yerine sistemik yaklaşımı temel alan bir paradigma değişimine gerek bulunmaktadır (2009).

Batının geleneksel “büyüme ve kâr maksimizasyonu” modeline karşın sürdürülebilir gelişme yaklaşımına göre ise örgütlerin neden olduğu çevre kirliliği, zehirli ürün ve atıklar, teknolojik ve mesleki tehlike ve riskler için örgütlerin sorumluluğu vardır ve bunlar dışsalılık olarak kabul edilmez. Örgütlü endüstriyel üretim ve sürdürülemez tüketim kalıpları, çevresel hasarlara ve halk sağlığına yönelik risklere neden olmaktadır. Teknoloji, yerleşim yeri, atıklar ve onların halk sağlığı ve doğal çevre üzerindeki etkilerinin neden olduğu riskler de dikkate alınmalı ve yönetilmelidir. Doğa insanlara hem şimdi hem de gelecekte maksimum bir şekilde kullanılabilir diye korunur. İnsanların doğa üzerindeki olumsuz etkileri minimize etmek konusunda ahlaki yükümlülükleri vardır. Çünkü doğa, tüm canlıların yaşamının sürmesi için temel unsurdur (Shrivastava’dan akt. Tokgöz ve Önce, 2009). Eğer insanlık, doğal kaynakları sorumsuzca tüketmeye devam eder ve doğanın insan yaşamını sağlayan dengesini bu hızla bozacak olursa, yüzyıldan daha kısa bir zamanda, toptan yokolma felaketi ile karşılaşmamız kaçınılmaz olacaktır (Fromm, 2003: 218).

Batının geleneksel yönetim anlayışının tam tersine, bizim geleneksel yönetim anlayışımızın temel kurallarını özetlemek gerekirse (Köprülü, 1976; Gölpınarlı, 1950; Çağatay, 1997; Eyüboğlu, 1987), ilk ve en önemli kuralı “eline, beline, diline” hâkim olmaktır. Bu kural genel olarak şöyle de dile getirilmektedir. Ahi’nin (günümüzdeki söylenti biçimiyle esnaf ve sanatkârın/sanayicinin*) üç şeyi kapalı, üç şeyi açık olmalıdır:

* **Not:** Günümüzde sanatkâr ve sanayici, sanat ve sanayi sözcükleri ile ilgili bir kafa karışıklığı var gibi görünmektedir. Bu nedenle bu sözcüğün anlamıyla ilgili bir açıklama yapmakta yarar bulunmaktadır. Arapça kökenli “sanayi” terimi, “sanat” ya da “sanaat” sözcüğünün çoğuludur ve sanatlar - sanaatlar anlamına gelmektedir. “Zanaat” sözcüğü de sanaat ya da sanat sözcüğünden türemiş bir sözcüktür (Püsküllüoğlu, 2004; Özön, 2009) Sanayi sözcüğü ve onunla eş anlamlı olan, Batı kökenli “endüstri” sözcükleri, iş yapma, uğraşı, meşguliyet, gayret etme, çaba gösterme, çalışkanlık anlamlarını içermektedir. Sanatın dilimizdeki diğer

Kapalı olanlar: “Gözü bağlı olmalı, dili bağlı olmalı, beli bağlı olmalıdır. Bu kurala göre gözü kötü bakışlara kapalıdır yani başkasının parası, malı ve mülkünde gözü olmaz, kimsenin ayıbını görmez; beli kapalıdır yani cinsel ahlak sahibidir kimsenin ırzına, namusuna, onur ve haysiyetine göz dikmez, ağzı kötü sözlerle, başkasının arkasından konuşmaya, dedikoduya kapalıdır.

Açık olanlar: “Eli açık olmalı, kapısı açık olmalı, sofrası açık olmalı”dır. Esnaf ve sanayicinin eli, kapısı ve sofrası açıktır, ailesine, arkadaş ve dostlarına, yanında çalıştırdığı kişilere, konuklara, fakir fukaraya cömert davranır, ne bilgisini, ne yardımını ne de elindekini esirgemez.

Ahilik geleneği/teşkilatına göre doğruluk, dürüstlük, hayâli (utanma duygusuna sahip) olmak, hakkını bilmek ve hakkına razı olmak, kalitesiz mal üretmemek, hileli ve çürük mal satmamak, başkasının malını taklit etmemek, hizmette ayırım yapmamak en önemli sanayi ilkelerindendir.

Ahilik geleneği/teşkilatı içinde işçi-işveren ilişkileri de kurallara bağlanmış, denetim altına alınmıştır. Buyruğu altındakilere yumuşak yürekle, sevgi ve şevkatle davranmak, çırak ve kalfalarını iyi eğitmek, onların haklarını koruyup gözetmek, ücretlerini zamanında “alınının teri kurumadan” ödemek, zamanı geldiğinde onların kalfalık ve ustalığa yükselmesini sağlamak büyük önem taşımaktadır.

Cömertlik, konukseverlik, kötülüğe iyilikle karşılık vermek, yaptığı işten karşılık beklememek, güler yüzlü olmak, insanlarla güzel geçinmek, kaynaşmak, sevgiyi devam ettirmek, dostları ve komşularını gözetmek, insani kusurlarda dostları idare etmek, gücü varken bağışlamak, başkalarının kusurlarını yüzüne vurmamak, şefkatli olmak, hiçbir durumda yaltaklanmamak, yüz suyu dökmemek, zenginse, fakîri hiçbir sebeple hizmetinde kullanmamak, kerem sâhibi olmak, gelmeyene gitmek, vermeyene vermek, kötülük edene iyilik etmek, alçak gönüllü olmak, kendini beğenmişlikten kaçınmak, hiç kimseyi azarlamamak, sır saklamak, halk içinde ölçülü, duyarlı olmak, benliğini öldürmek, bencillik etmemek, bilginlere karşı alçakgönüllü olmak, ululara hizmet etmek, dostlara öğüt vermek, düşmanlara hoşgörülü olmak, bilgisizin karşısında susmak da genel yönetim ilke ve kurallarını oluşturur.

karşılıkları “maharet” ve “hüner”dir. Böyle ele alındığında kolaylıkla görülebileceği gibi aslında sanat ya da sanayi insanlık tarihi kadar eskidir ve insanın taşı yontup bir alet olarak kullanmaya başlaması kadar eskidir. Günümüzde, sanayinin sanki “sanayi devrimi”nden sonra başlamış, öncesinde yokmuş gibi bir algılama vardır. Oysa 18. yüzyılda James Watt’ın ilk buharlı makineyi üretmesi ile başlayan Sanayi Devrimi, sanayide devrim yaratmış, sanayi üretiminin niteliği ve niceliğinin değişmesini sağlamıştır. Yaklaşık bir yüzyıl süren bu dönemi aslında “Sanayi Devrimi” yerine “Sanayide Devrim” olarak dile getirmekte yarar bulunmaktadır.

Kolaylıkla izlenebileceği gibi Ahilik geleneğinde, üretim ve sanayi, işçi-işveren, müşteri, rakipler, aile ve komşuluk ilişkilerinin temelinde “insancıl” ahlaki değerler yer almaktadır. Geleneksel Ahilik ahlakı yalnızca insanlar arası ilişkileri değil, insanın doğa ile ilişkisini de düzenlemekte, doğal çevre ve tüm canlılara karşı sorumluluk yüklemektedir. Bu sorumluluğun altında ise “severiz yaratılmışı, yaratandan ötürü” felsefesi bulunmaktadır. Bu değerlerin, yukarıda çok kısaca değinilen “sürdürülebilir gelişme” yaklaşımı ile ne kadar iyi örtüştüğü kolaylıkla görülebilmektedir. Oysa Fromm’un da vurguladığı gibi günümüzde batılıların çoğu, o andaki pazarlama değerine göre alınan ve satılan “şeyler” dünyasında yaşar. Böyle bir dünyada, kimse satın almıyorsa iyi bir ayakkabı yapmaya, iş ilişkilerinde dürüstlük yoksa dürüst olmaya ya da ahlak kurallarına uyulduğunda karşı cinsle ilişki kurulamıyorsa ahlaklı olmaya gerek yoktur (akt. Geçtan, 2006:289).

Böyle ele alındığında, geleneksel aile, kültür, ekonomi ve sanayi değerlerimize, günümüz dünyasında her zamankinden daha fazla gereksinim olduğu görülmektedir. Paylaşılarak çoğaltılan maddi ve manevi değerlerler, aile bireyleri, çalışanlar, müşteriler ve rakipler ile kurulan insancıl ilişkilerden doğan barışın hâkim olduğu bir dünyada, çevre ve doğaya karşı sorumlulukları göz ardı etmeksizin sürdürülebilir bir kalkınma ve gelişme sağlamak için batının geleneksel yönetim anlayışından bizim geleneksel yönetim anlayışımıza geri dönmekte büyük yarar bulunmaktadır.

5. Sonuç

a. Aile şirketi danışmanlığı, endüstri/örgüt psikolojisi, klinik psikoloji ve aile psikolojisi alanlarından süzülüp gelen ve psikologlar için gittikçe genişleyen bir girişim ve ilginç bir uygulama alanıdır (Kaslow, 2004). Ülkemizde aile şirketi danışmanlığı alanında büyük bir boşluğun olduğu gözlenmektedir. Özellikle endüstri/örgüt, klinik ve aile terapisi alanlarında çalışan psikologların ilgisinin bu alana çekilmesi, aile şirketi danışmanlığı alanında yetkinlik kazandırılması ve bu alanda hizmet vermeye başlamaları önemli görünmektedir.

b. Aile işletmeleri olgusunun artan önemi nedeniyle dünyanın birçok ülkesinde aile şirketlerine hizmet veren birçok ulusal örgüt bulunmaktadır. Bunların yanı sıra, örneğin ABD’de, işletme okulları olan, Harvard, Stanford, Şikago, Pensilvanya gibi birçok saygın üniversite, programlarına aile şirketi danışmanlığı kurs ya da sertifika programları eklemiş bulunmaktadırlar. Bunların yanı sıra 1980’lerin başında kurulan Aile Şirketleri Enstitüsü (FFI) de, örneğin hukuk, finans, bankacılık, muhasebe gibi çok farklı alandan gelen aile şirketi danışmanlarına, tamamladıkları zaman yüksek bir kredibilitate kazandıran programlar düzenlemektedir (Kaslow, 2004). Ülkemizde de bu tür sertifika, kurs ve benzeri programların düzenlenmesinde büyük yarar vardır.

c. Yukarıda kısaca değinildiği gibi, aile şirketleri gerçekten ihtiyaç duydukları, kendilerine danışmanlık olanakları sunulduğu durumlar da bile danışmanlık hizmeti almaktan

kaçınabilmektedirler. Onların hangi kaygılarla danışmanlık hizmeti almaktan kaçındıklarının araştırılması ve uygun çözüm yöntemlerinin geliştirilmesinde yarar olacağı düşünülmektedir.

d. Psikoloji alanı dışından gelen ve doğal olarak aile psikolojisi, sistemik aile yaklaşımı ve aile terapisi bakışaçasına sahip olmayan danışmanların, gerekli durumlarda bu yaklaşıma sahip uzmanlarla işbirliği içinde olmaları, gerekli durumlarda onlardan görüş almalarında yarar bulunmaktadır.

e. Hangi alandan geliyor olurlarsa olsunlar aile şirket danışmanlarının, batıdan aldıkları düşünce, kuram, yaklaşım, teknik ve uygulamaları, aile şirketlerine önermeden önce üzerinde düşünüp, bunların o aile şirketinin bünyesine uygun olup olmadığını titizlikle incelemeleri, müdahale yöntemlerini buna göre düzenlemeleri büyük yarar sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- AAMFT (American Association Marital and Family Theraphy), What is Marriage and Family Therapy? http://www.aamft.org/iMIS15/AAMFT/Press/FAQs/Content/About_AAMFT/Qualifications.aspx, Erişim, 10.03.2012
- APA (American Psychological Association), Society for Family Psychology, What is Family Psychology? <http://www.division43apa.org/home/what-is-family-psychology>, Erişim, 10.03.2012
- Ayrancı, Evren, Semerciöz, Fatih (2012), "Aile-güç, deneyim, kültür" ölçeği ve aile işletmelerinde aile etkisi ile tepe yöneticilerin aile üyesi olan yöneticilere yönelik bakışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt/Vol:39, Sayı/No.2, 335-358, ISSN: 1303-1732 – www.ifdergisi.org
- Çağatay, Neşet (1997), **Bir Türk Kurumu Olan Ahilik**, 2. Baskı, Ankara: Türk Tarih Kurumu.
- Eyuboğlu, İsmet Zeki (1987), **Gün Işığında Tasavvuf Tarikatlar Mezhepler Tarihi**, İstanbul: Geçit Kitabevi.
- Fromm, Erich (1976; 2003), **Sahip Olmak ya da Olmak**, Çev. Aydın Arıtan, İstanbul: Arıtan
- Geçtan, Engin, (2006), **Psikanaliz ve Sonrası**, 12. Baskı, İstanbul: Metis Yayınları.
- Gölpınarlı, Abdülbaki, İslam ve Türk İllerinde Fütüvvet Teşkilatı, **İ.Ü. İktisat Fakültesi Mecmuası**, 11. Cilt, Ekim 1949-Temmuz 1950, Nol.1-4, s. 235-354.
- Gümüştekin Eren, Gülden (2005), Kobi Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 71-92. <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/>, Erişim 10.03.2012
- Hargrove, David S. (2009), **Psychotherapy Based on Bowen Family Systems Theory**, Ed. James H. Bray&Mark Stanton, The Wiley-Blackwell Handbook of Family Psychology, UK: Wiley-Blackwell, 286-299.
- İnam, Ahmet, "Acı Çeken İnsan Ahlâkı", **Bibliotech Dergisi**, Kasım, Aralık, Ocak, 2010-2011, Ankara.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem (1996), **İnsan, Aile, Kültür**, 3. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi
- Kaslow, Florence (1993), The Llore and Lure Family Business, **American Journal of Family Therapy**, 21, 3-16.
- Kaslow, Florence (2004), Consultation with the Z family's technology business: A weekend retreat, **Contemporary Family Therapy** 26(3), September, 231-240.
- Koçel, Tamer (2004), **"Önsöz ve Sunuş"**, 1. **Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, s. ix-xiii.
- Koçel, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, 10. Bası, İstanbul: Arıkan
- Köprülü, Fuad, (1976), **Türk Edebiyatında İlk Mutasavvıflar**, Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları.

Moitoza, Everett, The Healthy Family Business, Reprinted from the: **New Hampshire Business Review**, <http://www.familybusiness.unh.edu/usefulinfo/HealthyFamilyBusiness.pdf>, Erişim 19.02.2012

Öncül, M. S., vd. (2001) Sivas Sanayi İşletmelerinin Şubat 2001 Ekonomik Krizine Genel Yönetmel Tepkileri, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, s. 99-120. <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/sivas%20sanayi%20işletmelerinin%20Şubat%202001%20ekonomik%20krizine%20genel%20yönetmel%20tepkileri.pdf>, Erişim 10.03.2012

Özön, M. Nihat (2209), Osmanlıca Türkçe Sözlük, 8. Basım, İstanbul: İnkılâp Kitabevi.

Püsküllüoğlu, Ali (2004), Türkçe Sözlük, 5. baskı, Doğan Kitap: İstanbul.

Ram, M. vd, (2001), Making the link: households and small business activity in a multi-ethnic context, **Community, Work & Family**, Vol. 4, No. 3, s. 327-348.

Rodriguez, Sonya N. (1999), The Dynamics of Families in Business: How Therapists Can Help in Ways consultants Don't, **Contemporary Family Therapy**, 21(4) December, s. 453-468.

Stanton, Mark (2009), The Systemic Epistemology of the Specialty of Family Psychology, Ed. James H. Bray&Mark Stanton, The Wiley-Blackwell Handbook of Family Psychology, UK: Wiley-Blackwell, 5-20.

Tokgöz, Nuray ve Önce, Saime (2009), Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif, Afyon Kocatepe Üniversitesi, **İ.İ.B.F. Dergisi** (C.XI,SI), 249-275. http://akuiibf.aku.edu.tr/pdf/11_1/11_isl.pdf erişim 10.03.2012

Turpoğlu Çelik, Aysın (1996), Bir Yönetici Geliştirme Yöntemi Olarak Kendini Geliştirme Yaklaşımının Odak Grup Yöntemiyle Araştırılması, Yayınlanmamış Doktora tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

EVLYAZADE MÜESSESESİ

Banu Evliyazade Kaptan

Cenk Kaptan

Evliyazade Ltd. Şti.

Vukela Cad. Altınsaray Apt No:36/1 D.12

Bostancı, İstanbul

E-posta: banu@evliyazade.co

E-posta: ckkaptan@gmail.com

Evliyazade Nureddin Bey, 1910 yılında ecza ve kimyevi maddeleri ihtiva eden Bahçekapı'da bir mağaza açmakla işe başlamıştır. Zaman içerisinde her türlü tıbbi cihazın ithalatını yapmış ve Avrupa'daki dönemin en iyi fabrikalarının temsilciliklerini almıştır. Avrupa'da anlaştığı fabrikalarda bazı tıbbi cihazları markamıza özel üretim olarak yaptırmıştır. İlk losyon ve kolonya denemelerine 1912 yılında başlamış, arkasından laboratuvar ve Venüs İtriya fabrikasını 1919'da kurmuştur. 1920'li yıllarda sentetik esansların devreye girmesi ile Türkiye'deki üreticilerin sayısında ciddi bir artış olmuştur. Evliyazade Nureddin, Avrupa'nın en iyi fabrikalarından "hakiki çiçeklerden" esanslar getirterek, ürünlerinde kullanmış ve bu sebeple fark yaratmıştır. Hem mükemmeli hem de uygun fiyatı yakalamak adına kendisi sık sık yurtdışına giderek imalatın başında bulunmuştur. 1920-1930'lu yıllar arasında, işletmemizde 52 çeşit esans, 17 losyon, 9 kolonya ile 78 çeşit ürün yelpazesi bulunuyordu.

Evliyazade Nureddin Bey' in ürettiği İtriya, Cumhuriyet hükümetinin ithal ürünlerde gümrük resmini yükselten ve hammadde ithalini serbest bırakan politikaları ile altın çağını yakalamıştır. Bu dönemde üretilen yerli ürünlerin, o günlerin üretim tekniği ve beğenileri bakımından uluslararası düzeyi yakalaması ve Paris, Londra, Nice, Saint-Nazaire, Brüksel, Roma

ve Floransa'daki sergilerden altın madalyalar kazanılması, 1930'lu yıllara gelindiğinde işletmenin önemli başarılarından.

Fransa'daki bir fuarda dedemin başından geçen güzel ve bir o kadar da gurur verici anıyı paylaşmadan geçmek istemiyorum.

1928 yılında "Exposition Internationale Paris" katıldığı bir fuarda dedem ilk defa "Fleurs D'orient" losyonunu yarışmaya sokmuştur. Kurul kararı neticesinde kendisine dereceye giren markalardan ayrı olarak üzerinde "Hors Concours" yazılı gösterişli bir madalya verilmiştir. Birinci seçilemediği için biraz üzölmüş olsa da, üzerindeki yazıda klasman dışı anlamına gelen bu ödölün; aslında Fransızların yarışmada açıkça ve büyük bir farkla üstün olduğuna inandıkları ve oy birliği ile seçtikleri zaman verilen, özel bir ödöl olduğu açıklandığında inanılmaz gururlanmıştır.

Sonraki yıllarda aldığı madalyaların dışında 3 kez daha aynı büyük ödöl Evliyazade ürünlerine verilmiştir. Bu sebeptendir ki yurtdışındaki bazı müze ve sergilerde, İstanbul'dan Evliyazade Nureddin ve markası "perfum developers" olarak kayıtlara geçmiştir.

Avrupa tarzı kolonya ve parfümler üretirken, yabancı formülleri tekrarlamak yerine bunları geliştirip özgün kokular meydana getirmiştir.

1929 yılındaki "Foire Exposition Saint-Nazaire" de dedemin başka bir anısı daha vardır.

Fransa'nın ilk parfüm evlerinden L. T. Piver, "Floramye" kokusunun taklit edildiğini ve fuara katılan Evliyazade markasının değerlendirmeye alınmaması gerektiğini söylemiştir.

Jüri her iki markanın ürününü aynı şişeye koydurmuş ve etiketlerini altına saklatmıştır.

Her iki kokuyu da dikkatli bir şekilde inceleyen firma yetkilileri, bu bizim orijinal ürünümüzdür demiş ama altından Evliyazade Nureddin etiketi çıkmıştır. Neticede Saint-Nazaire'deki fuardan alınan madalyaya bugün her baktığımızda aile içerisinde bu gülümseten hikâye anlatılır.

Türk ve Alman kimyagerlerin kontrolü altında, kaliteli ürünlerini şık ambalajlar içerisinde sunan EVLİYAZADE, Avrupa'daki parfümeri firmalarının karşısına bir rakip olarak çıkabilmiştir. "Fleurs D'orient", "Dağ Çiçeği" losyonları ve "Evliyazade Limon Çiçeği" kolonyası markanın en bilinen ve kalıcı ürünlerindendir.

11 Ağustos 1929'da İstanbul Galatasay'da ilk "Yerli Malları Sergisi" açılmış ve işletmemiz yurtdışında katıldığı fuarların dışında ürünlerini kurduğu stantta gururla sergilemiştir.

Tıbbi cihazlar alanında, dönemin en büyük Avrupa fabrikalarının Türkiye vekâletlerine sahip olması, işletmemizin Avrupa'daki itibar ve kredisinin bir göstergesidir.

- Ernst Leitz – mikroskop
- Jetter-Scheerer – cerrahi aletler
- Siemens-Reiniger-Veifa – röntgen
- Lautenschlager – laboratuvar malzemeleri

Yapmış olduğu italatın yanı sıra imalatını da geliştirerek 1924 yılında Cağaloğlu'ndaki apartmanın müstemilatında tıbbi cihazlar atölyesini kurarak, en kaliteli malzemelerle yerli üretime geçilmiştir. 1950'li yıllara kadar depoculukta Türkiye'nin hatırı sayılı firmaları arasında yer almıştır.

1934 Soyadı Kanunu'ndan sonra "Evliyazade" soyadının değiştirilmesi gündeme gelmiştir.

Bu süreçte "Eren" soyadı alınmış ve Cumhuriyet gazetesinde ticari olarak bu değişimden bahsedilmiştir. Marka bir süre bu isimle anılmış, etiketlerin altına Evliyazade Nureddin Eren ibaresi konulmuştur. Dedemiz Nureddin Bey, eski aile soyadı ile marka olduğunu, yurtdışında da tanındığını ve değiştirdiği için ticaretinin olumsuz etkilendiğini anlatan bir dilekçe yazmıştır. Mağazanın devamlı müşterisi ve aynı zamanda arkadaşı olan Refik Saydam vasıtası ile bu dilekçeyi Ankara'ya iletmiştir. (O dönem bazı bakanlıklara vekâleten bakan Refik Saydam, 1939-42 yılları arasında Başbakanlık yapmıştır.)

Atatürk'ten alınan özel izinle, marka sahibi olarak kensi aile soyadı "Evliyazade" olarak kalmıştır. Bu süreçte ailenin diğer üyeleri Eren soyadına geçmiştir. O dönemde markaya ve aile işletmesine verilen önemi gösteren güzel bir hikâyedir.

1950'li yıllarda ailenin 2. kuşak temsilcisi eczacı Sadeddin Evliyazade tarafından yönetilen firma, tıbbi cihazları devam ettirmiştir. Sadeddin Bey, gelişen teknolojileri yakından takip ederek, ilk röntgen cihazını Türkiye'ye getirmiştir. Bahçekapı'daki mağazanın yerine "Evliyazade Eczanesi"ni kurmuştur. İtiryat alanında eczane bünyesinde sadece kolonya üretimini devam ettirmiştir.

Aile işletmemizi uzun yıllar ayakta tutan ve geliştiren 2. kuşak temsilcisi babam Eczacı Sadeddin Evliyazade'nin kaybından sonra 3. kuşak aile bireyleri arasında şirketin devamlılığının nasıl sağlanacağı konusunda bazı problemler yaşanmıştır. Literatürde "kalabalık aile sendromu" olarak yer alan bir dizi sıkıntı neticesinde 1980'li yılların sonunda aile işletmemiz kapanmıştır.

Bugün ailenin en küçük 3. kuşak temsilcisi olarak markamızı yeniden canlandırmaya çalışıyorum. Bunu öncelikle ticari bir kaygıdan çok geçmiş değerlerimize sahip çıkmak ve kıdemli bir aile işletmesini yeniden canlandırmak için yapıyoruz. Ama yine de geçmişteki başarıları yakalamak, eski markaya yeni bir şans vermek hayalindeyiz... Aile soyadımızı öncelikle "kolonya" markası olarak devam ettirme kararı aldık.

Ar-ge çalışmalarına dedemin eski Türkçe formüllerini çevirip, "ileride belki kullanırsın" diyerek babamın bana hazırladığı notlarla başladım.

Günümüz pazarlama dünyasında kıyasıya bir rekabet var. Şirketler yeni arayışlar içerisine giriyor. Pazar, güçlü ve köklü markaların etrafında şekilleniyor. Geçmişte bir hikâyesi ve başarısı olan, günümüz şartlarına uygun ürün çıkartan bazı markalar yeniden hayata geçiriliyor. Bazı durumlarda büyük üretici firmaların geçmişte bilinirliği yüksek veya hikâyesi olan "eski markalara" yatırım yaptığını görüyoruz.

Eski değerleri ön plana çıkartmak için;

- Öncelikle fark yaratmak gerekiyor. Tüketicinin bizim markamızı seçmesi için bir nedeni olmalı
- Ürün tüketiciye tek ve farklı bir hikâye ile anlatılmalı
- Rakipleri takip etmek
- Reklam; tüketiciye bir duygu iletilmeli

Önceleri bizim gibi genç nüfusun çok büyük olduğu bir ülkede markayı bilenlerin veya kullanacak olanların daha yaşlı insanlar olması sorun yaratabilir diye düşündük.

Sonra günümüz şartlarına uyum sağlayan yeni içeriği ve farklı sunumu ile genç duylara da hitap edebileceğimize inandık. Bu sebeple yeni bir kurumsal kimlik ve doğru bir pazarlama planı ile işe başlamak istiyoruz.

Kolonya; her zaman özel anlarımıza eşlik eden bir üründür. Zor zamanlarda sayesinde ferahladığımız, çocuğumuz düştüğünde “aman mikrop kapmasın” deyip üfleyerek sürdüğümüz, evimize gelen konuklarımıza güleryüzle ikram ettiğimiz, kültürümüzün bir parçası...

EVLİAZADE markamız ile ailemizden miras kalan bu kültürü taşımak ve bu geleneği sürdürmek istiyoruz.

Saygılarımızla

Kıdemli Aile İşletmeleri: *Bilgi ve Sermayenin Kökeni*

Doç. Dr. Barış BARAZ
Anadolu Üniversitesi, AÖF
Yunus Emre Kampüsü, Eskişehir
Tel: (0222) 335 05 80-2472
E-posta: bbaraz@anadolu.edu.tr

ÖZET

Aile işletmeleri kendine özgü dinamikleri olan örgütlerdir. Bu yüzden aile işletmelerini anlayabilmek ve açıklayabilmek için bu dinamikleri öğrenmemiz gerekir. Bu araştırma yerel ölçekli olarak bize Eskişehir aile işletmelerinin dinamikleri hakkında bilgiler vermektedir. Eylem araştırması yöntemiyle yürütülen araştırma sonuçları şunları göstermektedir: Kıdemli Eskişehir Aile İşletmelerini kuranların önemli bir bölümü göçmenlerden oluşmaktadır. Göçmenler arasında imalat yapanların tümü imalat bilgisini geldiği yerden Eskişehir'e getirmiştir. Ancak göçmenlerin benzer şekilde sermaye getirmeleri neredeyse mümkün olmamıştır. Aile işletmelerini kuran girişimciler genellikle kredi kullanımına karşı önyargılıdır ve bankalardan uzak durmuşlardır. Yine bu girişimciler ortaklı iş yapma fikrine de uzak kişilerdir. Bugün hala büyük Eskişehir işletmelerinin halka açılmamalarının altında kurucuların önyargılarıyla oluşan etkiler yatıyor olabilir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, sermaye, aile işletmeleri

1. Giriş

Başkalarının hissedemeyeceği şeyleri hissedip, bunları organize eden kişiyi "girişimci" olarak tanımlıyoruz. Girişimci toprak, emek, sermaye ve bilgi gibi üretim faktörlerini bir araya getiren aktördür. Bu aktör çoğu zaman işini "aile işletmesi" biçiminde bir yapıyla kurar. Aile işletmelerinin ise -"aile" ve "iş" konularının birbirine karıştırılması gibi- kendine özgü dinamikleri vardır. Aile işletmesinin sürekliliğini etkileyen bu dinamikler aile işletmeleri literatüründe ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

Diğer yandan “kıdemli” olarak tanımladığımız eski, köklü aile işletmeleri, sözelimi üç kuşaktır ya da yüz yıldır yaşayanlar “model” olarak kabul edilebilir. Çünkü yarattıkları katma değer ve istihdamla, ödedikleri vergiyle ülke ekonomisi için büyük önem taşımaktadırlar.

Bunları kuran ve bugünlere gelmesini sağlayan girişimcilerin neyi yaptıkları, nasıl yaptıkları bu araştırmada ele alınmaktadır. Başka bir deyişle, kıdemli olarak kabul edilebilecek işletmelerin kurucuları işlerini kurmak için gerekli sermayeyi nereden buldukları ve iş yapma becerisini nerede nasıl öğrendikleri bu araştırmanın konusudur.

Aşağıda öncelikle literatürde konu hakkında yapılan araştırmalara kısaca değinildikten sonra, Eskişehir’de yapılan araştırma ve sonucuna yer verilmektedir.

2. Kıdemli Aile İşletmeleri

İşletme ve işletmecilik tarihi farklı yazarlar tarafından birçok araştırmanın konusu olmuştur (Chandler, 1984). Bu araştırmalarda işletmelerin tarihi ve kim tarafından nasıl kurulduğu, bugünlere nasıl geldiği, ne gibi krizler atlattığı, dönüm noktaları, nasıl büyüdüğü gibi konular ele alınmaktadır. Amacı “örgütü anlamak ve açıklamak” olan bir disiplin bünyesinde örgütlerin tarihsel gelişiminin analiz edilmesi gerekli bir konudur (Kieser, 1994). Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen araştırmalar bile, Western Electric Şirketi’nin (1927-1932) tarihsel bir süreçte kapsamlı olarak irdelenmesidir (Mayo, 1949).

Örgüt kültürü konusu da çoğunlukla örgütlerin tarihleriyle birlikte ele alınıp araştırılan bir konudur. Birçok araştırmacı (Dellheim, 1986; Rowlinson ve Procter, 1999; Godley ve Westall, 1986; Westall, 1996 vb.) örgüt kültürünü tarihsel analizle incelemişlerdir.

Özellikle örgütsel ekoloji kuramı çerçevesinde yürütülen araştırmaların büyük bir bölümü zaman içindeki gelişimini (dolayısıyla tarihlerini) irdeleyerek örgütleri anlamaya ve açıklamaya çalışan araştırmalardır.

Ancak bu tür araştırmaları yürütmek kolay değildir. Onlarca yıl öncesine uzanan kayıtlara erişmek için en başta bu işletmelerin yetkili kişilerine ve (varsa) arşivlerine erişmek; ayrıca İş ve Meslek Örgütleri’nin kayıtlarını bulmak (Ticaret, Sanayi Odası gibi), Devletin Resmi İstatistik Kurumu’ndan, Maliye İdaresi’nden, eski gazetelerin arşivlerinden vb. destek almak gerekir. Bu kayıtların, arşivlerin tutulmayabileceği, tutulsa bile paylaşılmayabileceği, tahrip olabileceği (yangında vb.) gibi durumlar göz önüne alındığında eski işletmeleri tarihsel olarak analiz eden araştırmaların neden az sayıda yapıldığı anlaşılır.

Sorunları aşmak için özellikle birçok kaynaktan veri toplayıp analizi gerektiren araştırmaların belirli bir bütçeyle ve ekiple (belki de bir proje anlayışıyla) yürütölmek ya da bilimsel araştırma vakıflarının/fonlarının desteğini almak gerekir.

Türkiye’de aile işletmelerinin genellikle dışı kapalı olması, şeffaf olmaması, kayıt dışı ekonominin boyutu, belki de bu yüzden kamuya bilgi vermekten kaçınması (Baraz, 2007) araştırma yapmayı etkileyen önemli bir diğer engel olarak karşımızdadır.

Sonuç olarak Türk işletmelerinin tarihlerini, geçmişlerini araştıran kapsamlı araştırmalar -maalesef- yok denecek kadar azdır. Türk işletmelerinin tarihlerini, geçmişlerini paylaşmaya neden bu kadar kapalı olduğu ayrı bir araştırma konusu olarak ele alınabilecek düzeyde kapsamlı bir sorudur. Bu yüzden -belki de- bu açığın kapanmasına küçük de olsa bir katkı olarak düşünölebilecek bu araştırma yapılmıştır. Araştırma yaklaşık 5 yıldır sürmektedir ve bittiğinde bir kitap olarak yayınlanması düşünülmektedir. Bu bildiride Eskişehir’deki kıdemli aile işletmelerinde bilgi ve sermayenin kaynağı ele alınmaktadır.

3. Araştırma

Araştırmaya başlarken verileri eylem araştırması (action research) yöntemine göre toplanması planlanmıştır. Araştırma süreci şöyle yürütölmüştür:

- **Eski işletmelerin ve görüşme yapılacak kişilerin belirlenmesi:** İşletme kayıtlarına erişmek için Eskişehir Ticaret Odası’na gidilmiştir. Türkiye’de kurulmuş en eski STK’lardan biri olan Eskişehir Ticaret Odası (ETO) kayıtları maalesef yeterli değildir. Eski işletmelere ilişkin kayıtlar düzenli olarak korunup arşivlenmediğı ve yangınlarda tahrip olduğu için “kartopu örneklemesi” adı verilen yöntemle eski işletmeler ve yetkililerine ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle gidilen eski bir işletmeye diğer eski işletme ve yetkililerinin kimler olduğu sorulmuştur. “Kıdemli” işletmeler belirlenirken işletmelerin iki kuşaktan fazla ayakta olması ve bugün hala faaliyetini sürdürenler olmasına dikkat edilmiştir
- **Görüşmeler:** Görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanıldı. Arşiv niteliğı taşıyan bazı görüşmelerde video kaydı da yapılmıştır. Görüşme yapılmak istenilen kişilerden önceden randevu alınarak “araştırmanın amacı, önemi, neden yapıldığı, sonuçların ne olacağı” aktarılmıştır. Bu süreçte öncelikle görüşmecilerin işletmenin tarihini, gelişimini bilen ve işin başında fiilen bulunmuş, ailenin en kıdemli (yaşlı) üyesi olmasına dikkat edilmiştir. Bu kişilere ulaşmak kolaydır ama görüşme yapmak kolay olmamıştır. İşletmeler belirlendikten sonra; bu işletme yetkilileri ile görüşmek için araya “referans”

olarak giren kişilerin “ricası” görüşmelerin yapılmasını sağlamıştır. Görüşmelerde önceden hazırlanmış soru formu kullanılmakla birlikte, yetkililerin istedikleri konulara ve istedikleri uzunlukta değinmelerine izin verilmiştir. Böylece satır aralarında önemli bazı mesajların verilmesine zemin hazırlanmıştır. Görüşmeler ortalama 1 saat sürmüştür. En kısa görüşme yarım saat, en uzun görüşme 11 saat sürmüştür (üç gün). Görüşme yapılan kişilerden işletmenin tarihini ve aileyi gösteren eski fotoğraf, fatura, gazete reklamı, kartvizit vb. evraklar istenmiştir. Bütün bu kayıtlar taranarak sayısal ortama aktarıldıktan sonra sahiplerine iade edilmiştir. Ayrıca görüşme yapılan kişilerin fotoğrafları çekilmiştir.

- **Araştırmanın planlanması ve denetimi:** Görüşmelerin bitmesi için önceden planlanan süre aşılmıştır. Araştırmanın teorik bölümü “akran eleştirisi” olarak tanımlayabileceğimiz bir destek alınmıştır. Sonuç olarak benzer konularda çalışan akademisyen ve uzmanların görüşlerini ve eleştirilerine ilişkin farklı güncellemeler yapılmıştır. Araştırma yöntemi ve dilbilgisi (yazım kuralları) konusunda yine destek alındı. Bütün bu destekler araştırmanın her aşamasında sürmüştür. Ancak bunlar “formal” olarak kurulmuş bir komite oluşturulmamıştır. Eylem araştırmalarında genellikle kullanılan araştırma günlüğü -görüşme sayısı çok olduğu için- tutulmamıştır. Ancak her işletmeye ilişkin bir klasör açılarak, görüşme kayıtları, fotoğraflar, görüşme sırasında ve sonrasında elle tutulan notlar, eski gazetelerden reklamlar, günümüz medyasında çıkan işletmeye ilişkin haberler, eski fotoğraflar, video kayıtları vb. sayısal olarak arşivlenmiştir.
- **Analiz:** Verilerin analizi aşamasında önce ses ve video kayıtları çözümlenmiştir. Görüşme sırasında elle tutulan notlarla karşılaştırılmıştır. Sonra görüşme sırasında konuyla ilgisi olmayan diyaloglar çıkarılarak, sağduyu ile, veriler özetlenmiştir. Görüşme kayıtlarının inandırıcı olmasına ve görüşme yapılan işletmenin gerçek durumunu aktarmasına özen gösterilmiştir. Yetkililere soru sorulup dinlenmiştir. Bu kişilerin her hangi bir şekilde yönlendirilmemiştir. Sadece konu dışına çıkıldığında tekrar konuya dönmek için ve eksik kalan yönleri tamamlamak için nazik uyarılar yapılmıştır. Özetle görüşmeler sırasında yetkililere fazla müdahale yapılmamıştır ve aktardıklarının aile ve işletmeleriyle ilgili “doğru” bilgiler olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 1: Büyük İşletmeler

İşletme	Yıl	Sektör	İş Yapma Bilgisi		Sermaye			Nasıl Kuruldu?	
			Yurtdışı	Yurtiçi	YD	Yİ		Kendi Başına	Ortak
						Tas.	Kredi		
1	1847	Yapı	-	Kütahya	-	+	+	+	-
2	1878	Gıda	Bulgaristan	-	+	+	-	+	-

			(Şumlu)						
3	1903	Gıda	-	Isparta	-	+	-	+	-
4	1910	Gıda	Yunanistan (Gümülcine)	-	+	-	+	+	-
5	1915	Gıda	-	Eskişehir	-	+	+	+	+
6	1923	Gıda	Üsküp (Makedonya)	-	-	+	-	+	+
7	1923	Tekstil	-	Afyon	-	-	+	+	+
8	1924	Tekstil	-	Denizli	-	+	+	+	-
9	1925	Gıda	-	Eskişehir	-	+	-	+	+
10	1927	Gıda	-	Isparta	-	+	+	+	+
11	1927	Yem	-	Eskişehir	-	+	-	+	-
12	1927	Kiremit	Bulgaristan	-	-	+	-	+	+
13	1929	Makine	-	Eskişehir	-	+	-	+	-
14	1933	Kiremit	Rusya	-	-	+	-	+	+
15	1937	Soba	Bulgaristan	-	-	+	-	+	+
16	1940	Jant	Romanya (Pazarcık)	-	-	+	-	+	+
17	1944	Tekstil	-	Eskişehir	-	+	+	+	+
18	1946	Matbaa	-	Eskişehir	-	+	-	+	-
19	1951	Cam	Bulgaristan	-	-	+	+	+	-
20	1951	Ambalaj	Bulgaristan (Razgırad)	-	-	+	-	+	-
21	1954	Treyler	Romanya (Köstence)	-	-	+	-	+	-

YD:Yurtdışı, Yİ: Yurtiçi, Tas: Tasarrufları Değerlendirme, Kredi: Kredi Kullanma

Büyük işletmeler adıyla geçen grupta yer alan 21 işletme Eskişehir Sanayi Odası (ESO) üyesidir. Bu işletmelerin çoğu Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde yer almaktadır. Büyük ve kıdemli işletmeler ağırlıklı olarak "Gıda, Tektstil, Kiremit ve Metal İşleri" sektörlerinde yoğunlaşmaktadır.

Tablo 2: Küçük İşletmeler

İşletme	Yıl	Sektör	İş Yapma Bilgisi		Sermaye			Nasıl Kuruldu?	
			Yurtdışı	Yurtiçi	YD	Yİ		Kendi Başına	Ortak
						Tas.	Kredi		
1	1875	Helvacı	-	Kütahya	-	+	-	+	-
2	1914	Bayi	Rusya (Kırım)	-	-	+	-	+	-
3	1915	Kuyumcu	Rusya (Kazan)	-	-	+	+	+	-
4	1923	Otel	-	Afyon	-	+	-	+	+
5	1924	Lokanta	-	Kütahya	-	+	-	+	-
6	1925	Hırdavat	-	Eskişehir	-	+	-	+	+
7	1925	Bozacı	Rusya (Kırım)	-	-	+	-	+	-
8	1925	Ezcan	-	Eskişehir	-	+	-	+	-
9	1926	Tekstil	Yunanistan (Selanik)	-	+	+	-	+	-
10	1926	Tekstil	Makedonya (Köprülü)	-	-	+	-	-	-
11	1927	Muhallebi	Makedonya (Üsküp)	-	-	+	-	+	-
12	1928	Tekstil	-	Eskişehir	-	+	-	+	-
13	1930	Toptancı	Romanya	-	-	+	-	+	-
14	1930	Pazarlama	-	Afyon	-	+	-	+	-
15	1930	Toptancı	Bulgaristan	-	-	+	-	+	-
16	1933	Halıcı	-	Kayseri	-	+	-	+	-
17	1933	Lokanta	Romanya	-	-	+	-	+	-
18	1936	Ayakkabıcı	-	Eskişehir	-	+	-	+	-
19	1936	Lokanta	Makedonya	-	-	+	-	+	-
20	1936	Saatçi	-	Kütahya	-	+	-	+	-
21	1940	Tekstil	Bulgaristan	-	-	+	-	+	-
22	1940	Fırın	-	Rize	-	+	-	+	-
23	1942	Tekstil	-	Eskişehir	-	+	-	+	-

24	1942	Kuyumcu	Yunanistan (Gümölcine)	-	-	+	-	+	-
25	1946	Lokanta	Yunanistan (Gümölcine)	-	-	+	-	+	-
26	1950	Tekstil	Bulgaristan	-	-	+	-	+	-
27	1951	Hırdavatçı	-	Eskişehir	-	+	-	+	-
28	1951	Ciltci	Rusya (Kırım)	-	-	+	-	+	-

Küçük işletmeler adıyla geçen grupta yer alan 28 işletme çoğunlukla küçük imalat ve satış işleri yapmaktadır ve Eskişehir Ticaret Odası (ETO) üyesidir. Çoğunlukla Eskişehir Merkezde bulunan Çarşı'da yer almaktadır. Bu işletmelerin neden büyümedikleri ya da büyüyemedikleri önemli bir sorudur (Bu sorunun yanıtları kitap olarak yayınlanacak versiyonda ele alınmaktadır). Küçük ve kıdemli işletmeler genel olarak gıda, tekstil ve satış (pazarlama) işlerinde yoğunlaşmaktadırlar.

Bilgi: Girişimcilere kurdukları işi yapma bilgisini (becerisini) nerede öğrendikleri sorulmuştur. Bu sorunun yanıtı genellikle “zanaatçilikten”, “esnaflığa” ya da “iş adamlığına” (sanayici) geçişin öyküsü ya da daha bilimsel bir perspektifle “bir Anadolu şehrinde burjuvazinin doğuş süreci” olarak açıklanabilir. Özellikle imalat yapılan girişimlerde imalatın nasıl yapıldığının kimden ve nasıl öğrenildiği önemlidir. Cumhuriyetin ilk yıllarında bir kasaba görünümündeki Eskişehir’in durumu pek iç açıcı değildir: Kısıtlı ve tarıma dayalı ekonomi, savaş sonrası merkezi çarşıda bulunan dükkânların bir kısmı yanmış, yakılmış durumdadır ve sıklıkla su baskını yaşanan bir arazi yapısı vardır.

Savaş nedeniyle oluşan göçler doğal olarak bütün hayatı olduğu gibi Eskişehir iş hayatını da etkilemiştir. Eskişehir hem göç almış, hem de göç vermiştir. Özellikle ticareti elinde tutan gayrimüslümler göç ederken (Örn. ETO’nun ilk yönetiminde birçok gayrimüslim tüccar görev yapmıştır, Güneş, 2007), Balkanlardan ve Rusya’dan çok sayıda Türk asıllı aile Eskişehir’e gelmiştir.

Gelenler yanlarında bilgi, beceri, hatta sermayelerini de taşımışlardır. Sözelimi Cumhuriyet öncesinde Eskişehir’deki kuyumculuk işleri Ermenilerin tekelindeyken, Kafkasya’dan gelen ve orada kuyumculuk yapan aileler, işlerini buraya taşımıştır. Benzer şekilde Bulgaristan’da metal işleri fabrikasında çalışırken, Eskişehir’e gelip sobacılık yapan, Yunanistan’da unculuk yaparken Eskişehir’de bisküvit imal eden girişimciler vardır.

Büyük işletmelerin 10’u iş yapma bilgisini yurtdışından transfer etmiştir. Bu ülkeler şunlardır: Bulgaristan (5), Romanya (2), Yunanistan (1), Rusya (1), Makedonya (1).

İş yapma becerisini yurt içinde Eskişehir’de öğrenenlerin yanında Isparta, Kütahya, Afyon ve Denizli’de öğrenip Eskişehir’e iç göç yapan girişimciler de vardır.

Küçük işletmelerin 15’i iş yapma bilgisini yurt dışından transfer etmiştir. Bu ülkeler şunlardır: Rusya (4), Bulgaristan (3), Yunanistan (3), Makedonya (3), Romanya (2).

İş yapma becerisini yurt içinde “iç göç” ile başka illerden aktaran girişimciler de vardır. Bu iller şunlardır: Kütahya (3), Afyon (2), Kayseri (1), Rize (1). (Osmanlı döneminde Kütahya ve Afyon’un Eskişehir’den daha büyük bir merkez olduklarını hatırlatalım).

Sermaye: “Sermayeyi yurtdışından getirdim” diyen 4 büyük, 1 küçük işletme vardır. Bu şu anlama gelmektedir:

“Girişimci ailenin yurtdışında bir tesisi var, malı, mülkü var. Bunları satıp fonlarını buraya getiriyorlar ki bu fonlar yeni işlerini kurmak için kullanılıyor. Bu durum o günü koşullarıyla pek kolay değil. Neden? Çünkü savaş yılları, kanundan çok kanunsuzluk hâkim. Ayrıca göç edenler bazı zulümler gördükleri için Anadolu’ya “kaçıyorlar”. Gayrimenkullerini satmak için yeterli zaman bulanlar ‘alıcı’ bulamıyorlar. Gayrimenkul dışında en geçerli yatırım aracı ‘altın’. Birikimlerini altın olarak Eskişehir’e getirebilenler şanslı ancak bunları saklayarak başarılı oluyorlar. Çünkü yolculuk uzun ve birikimlerinin bir kısmı yolculuk sırasında çalınıyor. Meşru yollardan birikimleri Türkiye’ye aktarmak bankacılık bugünkü düzeylerde olmadığı için çok zor, ancak diplomatik bazı girişimlerle mümkün. Göç eden girişimcilerin neredeyse çoğunun acıklı öyküleri vardır. Sonuç olarak birikimlerini Eskişehir’e aktarabilen aile sayısı çok az ve sınırlı.”

İşlerini kurmak, işlerini büyütmek için tasarruf yöntemini benimseyen aile sayısı Tablo 1 ve 2’de görüldüğü gibi, hem küçüklerde, hem de büyüklerde oldukça fazladır. Bu iki tabloda dikkat çeken ikinci konu **kredi kullanımına** ilişkindir. Krediyle büyüyen girişimci sayısı çok azdır. Girişimciler genellikle küçük birikimlerini tasarruf ederek büyüdüklerini anlatmışlardır. Üstelik bu süreç içinde ne kadar “tutumlu” olduklarını, nasıl “tasarruf” yaptıklarını, kazançlarını lüks tüketime harcamadıklarını övünerek paylaşmışlardır.

Doğal olarak o günlerin bankacılık sistemi bugünkü kadar gelişmiş değil, bunun etkisi yadsınmaz. Ancak kredi kullananlar olduğuna göre kredi bulmak “zor” olsa bile “imkânsız” değil sonucu çıkartıyoruz. Küçükler içinde 1, büyükler içinden 8 kredi kullanan işletme var. Kredi kullanan büyüklerin bazıları “büyük” olmasını; kredi kullanarak ivmeli büyümesiyle açıklıyor. Peki, neden girişimcilerimiz krediye, bankacılığa önyargılı. Birçok girişimci “bankayla iş yapmadığını” övünerek anlatıyor. “Acaba bu girişimciler bankayla iş yapsaydı, -kendi iddia ettikleri gibi- kapanıp gidecekler miydi, yoksa bugün olduğundan çok daha büyük mü olacaktı?” zor ve merak uyandıran bir soru....

Bir diğerk dikkat çekici konu yine sermaye bulma konusunda “ortaklı” iş yapma alışkanlığıdır. Biz girişimciyi hep “parlak bir fikri olan, bu fikri hayata geçirmek için bankayı ya da ortakları ikna eden aktör” olarak tanımlarız. Oysa köklü Eskişehir girişimcileri bankaya uzak durduğu gibi ortaklarla iş yapmaya da hevesli değildir. Sözelimi “Gelin arkadaşlar hepimiz 100’er Lira koyalım, şöyle bir iş kuralım” ya da “Var olan işi büyütelim” tarzı bir yaklaşım görülmemektedir. Başka bir deyişle anonimleşmiş bir iş ve ticaret hayatı yoktur. Tablo 1 ve 2’de görüldüğü gibi, işini ortaklı bir şekilde kuran küçük ya da büyük girişimci sayısı çok azdır. Diğer yandan işletmelerimiz büyüdüğü halde anonimleşmemektedir. Sözelimi büyük işletmeler arasında İSO 500 listesine girmesine rağmen halka açık olan bir işletme bile yoktur.

Bütün bu özellikler bizlere (Eskişehir yerelinden alınan sonuçlarla) Türk girişimcisinin nitelikleri hakkında bilgiler sunmaktadır.

4. Sonuç

Bu araştırmanın en önemli sonucu, Türk aile işletmeleri hakkında “saha araştırmalarına dayalı” bilgilere ihtiyacımız olduğudur. Daha açık bir ifadeyle; Türk aile işletmeleri hakkında bildiklerimiz -maalesef- Batı ülkelerindeki aile işletmeleri literatürüne dayanan bilgilerdir. Kuşkusuz bu içeriğin evrensel doğruları olmakla birlikte, bize Türk aile işletmelerini anlatmakta ve açıklamakta yetersiz kaldığı açıktır.

Türk kültürü, Türkiye’nin sosyolojik değerleri ve Türk girişimcisinin iş yapma yöntemleri eğer aile işletmeleri literatürü ile birlikte ele alınırsa; Türk aile işletmelerini daha sağlıklı bir şekilde anlamak ve açıklamak mümkün olacaktır. Bundan daha da önemlisi –yukarıda da bahsedildiği gibi- alan araştırmaları yaparak aile işletmelerine gitmek ve özellikle kurucu ya da aileden yaşlı üyelerle görüşmek bizlere Türk aile işletmelerinin dinamikleri hakkında önemli bilgiler verecektir. Bu aşamada özellikle “görüşme” sözcüğü seçilmiştir. Çünkü anketler aracılığıyla ne derece sağlıklı sonuçlara ulaşılacağı tartışmalıdır. Sonuç olarak evrensel doğruları yerel birikimlerle bir arada kullandığımızda gerçekten doğru ve bilimsel sonuçlara ulaşılabilir. Ancak o zaman Türk aile işletmeleri hakkında gerçekten birşeyler bildiğimizi iddia edebiliriz. Nitekim şu anda bildiklerimiz -maalesef- “kulaktan dolma öykülerin” ya da “İngilizce literatürün Türkçe’ye çevrilmesinden” çok da fazla bir şey ifade etmemektedir.

Eskişehir’deki kıdemli (köklü) aile işletmelerinin kurucuları ve büyükleri ile yapılan görüşmelerin sonuçları bizlere şunları öğretmektedir:

- Göçmen aileler Eskişehir iş ve ticaret hayatına önemli katkılar yapmıştır. Göçmenlerin büyük bir bölümü (imalat yapanların hepsi) iş yapma bilgisini (becerisini) geldikleri yerden öğrenmişlerdir.

- Göçmenlerin sadece çok sınırlı bir bölümü geldikleri yerden Eskişehir'e sermaye getirebilmişlerdir. Çoğunluk sadece bavulu ve zihnindeki bilgi, beceri ile göç etmiştir. Dolayısıyla bu kişiler "bizi çalışmak kurtaracak" mantığıyla işlerine dört elle sarılan, çalışkan insanlar olmuştur.
- İki grup hızlı büyümüştür. Bunlardan biri -sadece 4 işletme olmasına rağmen- yurtdışından sermaye aktarımı yapabilenlerdir. Diğerleri kredi kullanarak büyüyen işletmelerdir (8 işletme). Bunların başında kişiler esnaflıktan-sanayiciliğe geçen girişimciler olmuşlardır. Mutlaka bu süreçte kredi kullanarak batan, yanlış işler yapan örnekler olduğu da düşünülebilir. Görüşmeler sırasında girişimcilerin, kredi ile batan arkadaşlarını, tanıdıklarını anlatması belki de kredi kullanımına karşı önyargının doğmasında etkili olmuş olabilir.
- Kıdemli işletmelerin kurucuları ve büyükleri ile yapılan görüşme sonuçları bize Türk girişimcisinin karakteristik özellikleri hakkında bilgi vermektedir. Sözelimi Türk girişimcileri kredi kullanmaya ve ortakla iş yapmaya soğuk bakan girişimcilerdir. Acaba onları böyle olmaya iten sebeplerin neler olduğu ayrıca incelenmeye değer kapsamlı bir araştırma konusudur. Ancak Baraz'ın yaptığı iki araştırma bu konu hakkında bazı ipuçları vermektedir (Baraz 2007, Baraz 2010).

KAYNAKLAR

- Altunışık R. vd. (2007), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 5.B., Sakarya Yay. Sakarya.
- Baraz, Barış (2007), "Kurumsal Yönetişim Çerçevesinde Şeffaflık Anlayışı", **İktisat-İşletme ve Finans**, Y.22.
- Baraz, Barış (2010), "Kıdemli Aile İşletmeleri: Eskişehir'deki Genel Görünüm" **4.Aile İşletmeleri Kongresi**, İKÜ: İstanbul.
- Dellheim, Charles (1986), "Business in Time: The Historian and Corporate Culture" **The Public Historian** 8: 922.
- Chandler, Alfred D. Jr (1984), "Comparative Business History" in **Enterprise and History**, Cambridge: Cambridge Un. Press.
- Godley, Andrew ve Oliver M. Westall (1996), "Business History and Business Culture: an Introduction", **Business History and Business Culture**. Manchester: Manchester Un. Press.
- Güneş, İhsan ve Yakut, Kemal (2007), **Osmanlıdan Cumhuriyet'e Eskişehir (1840-1923)**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1724, Eskişehir.
- Kieser, Alfred (1994), "Why Organization Theory Needs Historical Analyses and How These Should Be Performed" **Organization Science** 5: 608-620.
- Rowlinson, Michael ve Stephen Procter (1999) "Organizational Culture and Business History", **Organization Studies**, (369-396).
- Westall, Oliver M. (1996), "British Business History and Culture of Business" **Business History and Business Culture**. Manchester: Manchester Un. Press.

Aile İşletmelerinde Kadın Üyelerin Rolü: *Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma*

Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Afyon Kocatepe Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

Ahmet Necdet Sezer Kampüsü, Afyonkarahisar

Tel: (0272) 228 12 92 (205)

E-posta: bozkara@aku.edu.tr

* * *

Yard. Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ

Afyon Kocatepe Üniversitesi

İİBF Çalışma ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Ahmet Necdet Sezer Kampüsü, Afyonkarahisar

Tel: (0272) 228 12 92 (252)

E-posta: dkizildag@aku.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma geleneklere bağlılığın, aile ve aile işletmesinde kadın üyelere bakış açısını nasıl etkilediğini ele almaktadır. Çalışmada aile üyesi kadınların aile ve işletmedeki rolü, konumu ile yönetim devrinde varis olarak yeri araştırılmaktadır. Bu doğrultuda, Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odasında 1992 yılında ve öncesinde kayıtlı bulunan, Afyonkarahisar ili İscehisar ilçesinde kurulu, mermer ve doğal taş sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonunda, aile üyesi kadınların ailedeki ve işletmedeki rolü ile konumunun belirlenmesinde, gelenekler yanında kişilik ve eğitim gibi faktörlerin de etkili olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Nesiller, Aile İşletmelerinde Kadın Üyeler.

1. Giriş

Aile işletmesi birden fazla aile üyesinin işletme ile ilgili yatırım ve yönetim kararlarında söz sahibi olduğu işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Aile işletmesinde aile, kan bağı veya evlilik yoluyla birbirleriyle ilişkisi olan insanlar olarak ele alınmaktadır (Cox, 1996: 92). Literatürde, aileyi oluşturan üyelerin özellikleri ile ilgili pek çok farklı çalışma bulunmaktadır. Aile işletmelerinde aile üyeleri arasında cinsiyete dayalı ayrımlar ve kadın aile üyelerinin aile içerisindeki durumu bu çalışmalar arasındadır.

Son dönemde literatürde aile işletmesinde kadın sorunsalının dört farklı şekilde ön plana çıktığı ve araştırma konusu olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda literatürde; kadını aile işletmesinin sahibi olarak (Cromie, 1987; Cole, 1997; Curimbaba, 2002), kadını aile işletmesinin çalışanı veya yöneticisi olarak (Hollander ve Bukowitz, 1990; Salganicoff, 1990; Kets de Vries, 1993; Cromie ve O'Sullivan, 1999, Jimenez, 2009), kadını ailenin üyesi olarak (Hollander ve Bukowitz, 1990; Aronoff, 1998; Poza ve Messer, 2001; Danes vd., 2005) ve kadını aile üyesinin eşi olarak inceleyen (Dumas, 1998; Stavrou, 1999; Rowe ve Hong, 2000) çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür.

Her biri kapsamlı araştırma alanları olmakla birlikte, bu çalışmada doğrudan kan bağı veya evlilik nedeniyle aile üyesi olan kadınların aile işletmelerindeki rolü incelenmektedir. Aile işletmelerinde aile üyesi kadınlar; eş, gelin, ebeveyn, çocuk, kardeş, kuzen, yeğen gibi farklı geleneksel rollerle karşımıza çıkmaktadırlar. Ancak aile işletmesinde karar alma ve yönetim süreçlerindeki rollerine bakıldığında kadınların geri planda kaldıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra kadın aile üyeleri çoğu kez, aile ağacı içerisinde işletmeye ilişkin unvan ve maaşları olmadan yer almaktadır (Danes vd., 2005: 118). Aile işletmelerinde kadın üyelerle ilgili bu durum literatürde "görünmeyen kadın" metaforu ile açıklanmaktadır. Bu metafor Alfred Marshall'ın aile işletmelerindeki varislerin tutumu hakkında söylediği "Bir işletmeyi; Dede kurar, Baba büyütür, Oğul tutar, Torun sanat tarihi okur" cümlesinde de görülmektedir (Güney, 2007: 117).

"Görünmeyen kadın" olgusu çoğu kez, ailenin iş kültürü ile bütünleştirilen kurallar ve ailedeki roller ile açıklanmaya çalışılmıştır (Danes vd., 2005: 117). Ailenin iş kültürü işletmede sorgulanmayan ve doğrudan uygulanan kurallar ile ilkelerden oluşur. Bu kültür aile üyeleri işletmede birlikte çalışmaya başladığında, işletmeyi ve üyeleri bir arada tutan bir yapıştırıcı görevi görür. Aileler para, bağlılık, imaj, çatışma ve ailedeki roller ile ilgili çeşitli kurallara sahip olabilir. Ailedeki bazı kurallar ise cinsiyet temellidir. Örneğin en büyük erkek çocuğun aile işletmesinin devamını sağlamak üzere liderliği devralması cinsiyet temelli bir kuraldır. Bu ve benzeri kurallar ailedeki ve işletmedeki rolleri pekiştirir. Sonuçta büyük erkek çocuğun işletme yönetimini devralması kuralı, işletmede kadın aile üyelerini erkeklere göre görünmez hale getirir (Hollander ve Bukowitz, 1990: 141).

Ailedeki cinsiyet temelli kurallar ve görev dağılımı tarım toplumu ile birlikte şekillenmeye başlamıştır. Tarım toplumunda aile üyeleri tek görev üzerine özelleşmemekte, toprak ile uğraşmaları nedeniyle mevsimsel olarak çeşitli işlerle ilgilenilmekteydi. Aile içerisinde görev dağılımı genel olarak cinsiyete bağlı olarak yapılırsa da, zamana ve mekâna göre farklılıklar

gösteriyordu (Grint, 1998: 78-79). Birçok iş evde yapılmakta ve ailenin tüm üyeleri tarafından ortaklaşa bitirilmekteydi (Giddens, 2005: 377). Ancak iş bölümünde ataerkil bir hiyerarşik yapı bulunmaktaydı. Bu yapıda erkek, ailenin varlığı olan toprağın işlenmesinde kontrolü ve gücü elinde tuttuğu için işin başında, kadın işin merkezinde, çocuklar ise işin gerisinde yer almaktaydı (Grint, 1998: 78).

Ailedeki cinsiyet temelli kuralların ve görev dağılımının şekillenmesi tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte de devam etmiştir. Nitekim sanayi devriminden sonra ev ve iş ayrımının daha belirgin hale geldiği görülmektedir. Bu dönemde ilk defa işyeri ve ev coğrafik olarak ayrı yerler olarak tanımlanmış ve bu doğrultuda cinsiyete dayalı roller ortaya çıkmaya başlamıştır. Ancak ataerkil tarım toplumundaki gelenekler bu rolleri şekillendirmede belirleyici olmuştur. Kadınlar çocuklara bakmak ve ev işleri ile ilgilenmek üzere evde kalırken, erkekler evin ihtiyaçlarını karşılayacak parayı kazanmak amacıyla ev dışında çalışmaya başlamıştır. İş ve ev farklı kültürler olarak tanımlanmış, ev ile kadın, iş ile ise erkek ilişkilendirilmiştir. Bu ilişkinin farklı bir yansıması iş-ücret ilişkisine olmuştur. Erkeğin çalışması karşılığında ücret alınan bir iş ile ilişkilendirilirken, kadın evdeki çalışması ücret alınan bir iş olarak değil bir sorumluluk olarak değerlendirilmiştir (Salganicoff, 1990: 129). Ancak sanayi toplumunda artan üretimin daha fazla emek talep etmesiyle birlikte, ev ile özdeşleştirilen kadın ücret karşılığı olarak çalışmaya başlamış ve üretime katılmıştır. Ataerkil tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte kadın önce ücretli bir çalışan daha sonra ise deneyimine bağlı olarak profesyonel işgücü haline gelmiştir.

Geleneksel toplumlarda halen, aile ve iş arasında cinsiyet asimetrisi bulunmaktadır. Bu toplumlarda erkeklerin iş hayatındaki rolleri kadınlara göre daha önemlidir. Aile yaşantısında iş, erkeklerin sorumluluğundadır ve bu sorumluluk istenmeden erkeklerin hayatına girmektedir. Çünkü evin ekmeğini kazanmak erkekler için addedilmiş bir roldür. Erkeklerin iş hayatındaki rollerinin üstünlüğü, kadının aile yaşamındaki rollerini de şekillendirmektedir (Loscocco ve Leicht, 1993: 877). Ailenin devamlılığı ve büyümesinin temel hedef olduğu bu toplumlarda, ailenin sürekliliğinin ve büyümesinin sorumluluğu kadınlara aittir. Bu nedenle kadın üyeler çalışmak yerine; akrabalık bağlarını güçlendirmek, ailenin geleneklerinin sonraki nesillere aktarılmasına katkıda bulunmak ve işletmenin kontrolünü ele geçirecek üyeler yetiştirmekle yükümlüdür (Danes vd., 2005:118). Bu toplumlarda kadın, hem bir aile üyesi hem de aile işletmesi çalışanı olarak değerlendirildiğinde de benzer yapı karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmelerinde, işletmeyi oluşturan iki alt sistemden aile kadın üyeler ile iş ise erkek üyeler ile ilişkilendirilmiştir. Bu durum tarım toplumunda erkeğin kontrolündeki aile varlığı olan toprağın yerini, sanayi toplumu ve sonrasında işletmenin almasıyla açıklanmaktadır.

Aile işletmesi ve aile üyeliği ilişkisinde sosyal ve kültürel faktörlerin etkisi ile geleneksel beklentiler iş ve ailedeki sorumlulukların şekillenmesini etkilemektedir (Cole, 1997:355). Özellikle geleneksel kültürde kadının ev ve erkeğin iş hayatı ile ilişkilendirilerek sosyal olarak farklı konumlandırılmış olması, kadın üyelerin aile işletmesindeki görünürlüğüne etki eden önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir (Jimenez, 2009: 54). Aile işletmesinde kadın, çoğu kez geleneksel kadın rolü ile sınırlandırıldığı için çalışmaz. Başka bir işte veya aile işletmesinde

çalışsa bile ataerkil aile yapısı nedeniyle, babasının yerine yönetimi devralamaz. Özellikle babaların aile işletmesinde çalışma veya yönetimi devralma konusunda kız çocuklarını görmemezlikten gelmesi, bu geleneksel faktörlerin etkisiyle şekillenen ailenin kültürü ve değerleri ile ilgilidir (Hollander ve Bukowitz, 1990:144).

Bu doğrultuda araştırmada; kadının kadın olarak toplumdaki yerinin ve aile üyesi olarak işletmedeki rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Özellikle geleneksel kültürlerde kadının hem toplumdaki hem de aile ve aile işletmesindeki yerinin modern toplumlara göre farklılık gösterdiği düşünülmüştür.

2. Aile İşletmelerinde Kadın Üyeler

Aile işletmelerinde çoğu kez görünmez olarak değerlendirilen kadınları; aktif olarak işletmede çalışan, işletmede çalışıyor olarak görülen ve işletmede çalışmayan üyeler olarak sınıflandırmak mümkündür. Akif olarak aile işletmesinde çalışan kadın üyeler ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, kadın üyelerin diğer üyeler gibi günlük işletme faaliyetlerinde yer almalarına rağmen, erkek aile üyeleri ile aynı önemi görmediği, katkılarının karşılığı olan ücreti veya pozisyonu elde edemediği bulgusuna rastlanılmaktadır (Hollander ve Bukowitz, 1990: 145). Kadın aile üyelerinin çoğu kez aileye yardım etmek amacıyla ya ücret almadan ya da erkek aile üyelerine göre daha düşük ücret alarak çalıştığı görülmektedir (Jimenez, 2009: 54). Ailede yönetimi devralacak erkek çocuğun olmaması durumunda veya kriz esnasında kadın aile üyelerine ihtiyaç duyulduğu bilinmektedir. Bu durumda işletmenin sürekliliğini sağlamak amacıyla daha önce görünmez olan kız çocuklarının aile işletmesinde çalışmasına ve yönetimi devralmasına izin verilmektedir (Jimenez, 2009: 155).

Aile işletmesinde çalışan kadın aile üyelerine ilişkin bir diğer bulgu ise, kadın çalışanların işletmedeki geçiş süreçleri veya krizlerde işletmeye destek verecek potansiyel çalışanlar olarak değerlendirildiği yönündedir. Bu geçiş veya kriz süreçlerinde kadın aile üyelerinin istihdamı genellikle geçici olarak değerlendirilmekte ve kadınların görevi sekreterlik ya da büro işlerini kapsamaktadır (Dumas, 1998: 221). Yine kadın aile üyelerinin işletmede çalışma isteği, aileye yardım etmenin yanı sıra; diğer aile üyelerinin istemediği pozisyonu doldurmak veya başka bir işte çalışmaktan memnuniyetsizlik duymak ile de ilişkilendirilmiştir. Bu nedenle kadın aile üyeleri çoğu kez, aile işletmesindeki kariyerlerini planlamamakta ve aile işletmesinin mülkiyetine talip olmamaktadır. Sonuçta kendisi de, aile işletmesine destek olmak amacıyla çalıştığı duygusuyla, aile işletmesinde çalışmayı kariyer olarak değil bir iş olarak değerlendirmektedir (Cole, 1997:355, Dumas, 1998: 222). Bu bakış açısının yaygınlığı aile işletmesinde çalışmaya başlayan ve çoğu kez deneyimleri olan kız çocuklarının “babasının küçük kızı” olarak değerlendirilmesine etki ettiği görülmektedir (Stavrou, 1999: 47).

Ailedeki kadın üyelerle ilgili bakış açısının şekillenmesinde kız çocuklarının evliliği de etkilidir. Geleneksel aile işletmelerinde aile dışındaki üyelerin işletmede yönetim pozisyonunda

yer alması istenmez. Ayrıca ailede akrabalığın erkek soyundan geçtiği düşünülür. Akraba olmayan yani aile dışından gelenlerin, ailenin varlığı olan işletmeyi aile üyeleri kadar iyi koruyamayacağı ve işletmeye sahip çıkamayacağı düşünülür (Ateş, 2005: 21). Aile işletmesinde görünmez durumdaki kadın üyelerin evlenerek, aile dışından yeni bir üyeyi damat olarak aileye getirmesi, aile dışından bir çalışanın işletmeye dâhil edilmesi anlamına gelmektedir. Bu durumun işletmenin güvenliğini olumsuz etkileyeceği düşünüldüğünden, kadın üyelerin işletmedeki görünmezliği daha da artmaktadır.

Eşlerin ortak oldukları aile işletmelerinde (Copreneurship) de kadının görünmezliği farklı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Eşlerin ortaklığındaki aile işletmesinin sahibi erkek olarak değerlendirilmekte, kadın ise arka planda kalmaktadır. Ortaklıkta eşi ile aynı çabayı göstermesine rağmen kadın, işletme sahibinin eşi olarak görülmekte, başta tedarikçi ve müşteriler olmak üzere paydaşlar ile ilişkilerde işletme temsilcisi olarak değerlendirilmemektedir (Rowe ve Hong, 2000: 1). Eşler işletme ortaklığının yanında, aile işletmesinde çalışan veya yönetici olarak da yer almaktadır. Ancak özellikle üst düzey yönetici olarak çalışan kadın üyeler, işletmenin kontrolünü ele geçirmede geri planda kalmaktadır (Danes vd., 2005: 117).

Kadın üyelerin işletmede aktif olarak çalışmak yerine, çalışıyormuş gibi gösterildiği (Stavrou, 1999: 47), sadece yönetim kurulu sürecinde oy verme veya alınan kararlara katılma sürecinde kendilerine başvurulduğu da görülmektedir (Rowe ve Hong, 2000: 3). Göstermelikte olsa işletmede çalışıyor görünenlerin aksine, kadın üyelerin işletmede hiçbir resmi görevi de olmayabilir. Bu durum özellikle geleneksel toplumlarda sıklıkla karşımıza çıkmaktadır.

Aile işletmesindeki kadın üyelerin rolü, aile ve işletmenin yaşam döngüsü boyunca değişiklik gösterebilir. Başlangıçta işletmede yer almayan kadınlar, işletmenin büyümesi ile birlikte farklı görevler alabilir. Aile üyesi kadınların rolü, geleneksel rolleri olan çocuk yetiştirme ve ev işlerinin yanı sıra işletmede iş ortağı, arabulucu, danışman olarak değişiklik gösterebilir (Poza ve Messer, 2001: 26). Nitekim geçmişte aile işletmelerinde kadın aile üyeleri ve eşlerin işletmede formal veya informal olarak yer almaması kuralı geçerliyken (Aronoff, 1998: 184), günümüzde daha çok kadın aile üyesinin işletmede yer almaya başladığı da görülmektedir. Aile işletmelerinde kadın aile üyelerinin daha fazla görev alması, ebeveynlerin çocukların faaliyetlerine daha az müdahale etmeye başlaması, nesiller arası iletişimdeki farklılıklar gibi pek çok değişim aile işletmelerinin yapısını da değiştirmiştir (Aldrich ve Cliff, 2008). Günümüzde birçok aile işletmesinde üyelerin bir takım oluşturarak birlikte çalıştıkları ve kadın üyelerin hem işletme içinde hem de lider rolünde olduğu görülmektedir (Garcia-Alvarez vd., 2002). Birçok kadın aile üyesi geleneksel önyargıları yıkarak aile işletmesinde yerlerini almaktadır (Cole, 1997: 355).

Aile işletmesinde hızla yükselen eşleri ve kız çocukları görmek mümkün olsa da aile işletmelerindeki kadın üyeler ile ilgili demografik bilgiler, sistematik araştırmalar ya da net istatistikî veriler bulunmamaktadır. Bununla birlikte geleneksel yapının güçlü olduğu ve

korunduğu aile işletmelerinde kadın üyeler hala işletmenin dışında tutulmaktadır (Rowe ve Hong, 2000: 1). Aile işletmelerinde kadın ve erkek üyeler arasındaki eşitsizlik, özellikle geleneksel yapının hâkim olduğu sektörlerde ve küçük kentlerde daha sık karşılaşılan bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Ülkemizde ise farklı bir tablo karşımıza çıkmaktadır. Son yıllarda kurumsallaşmış veya kurumsallaşmaya çalışan aile işletmelerinde yönetimde yer alan pek çok kadın aile üyesine rastlamak mümkündür. Güler Sabancı (Sabancı Holding), Arzuhan Doğan Yalçındağ (Doğan Holding), Evrim Aras (Aras Holding) ve Aynur Bektaş (Hey Tekstil) gibi isimler aile işletmesinde yönetimi ele alan, başarılı kadın üyeler olarak değerlendirilebilir. Ancak ülkemizde geleneksel kültürün aileleri ve işletmeleri şekillendirmeye devam ettiği, bu nedenle kadının hala görünmezliğini koruduğu da bilinen bir gerçektir. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde, kadın aile üyelerinin işletmede yer almayarak ve aile ile ilgili sorumluluklarla ilişkilendirilmeye devam ettiği görülmektedir.

3. Aile İşletmelerinde Kadın Üyeler Ve Varislik

Aile işletmesinin kurucu tarafından varis(ler)e devredilmesi, aile işletmelerinin en önemli sorunsalı olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde aile üyelerinin işletmeye hazırlanması ve aile işletmesinin devrine ilişkin çalışmalar incelendiğinde, çoğu kez cinsiyet faktörünün belirleyici olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinde aile ve iş arasındaki cinsiyet asimetrisi, işletmedeki rollerin dağılımı üzerinde de etkilidir.

Aile işletmesinde varisin seçilmesinde temel amaç, işletmeyi aile içerisinde tutmak ve korumaktır (Martin, 2001: 225). Bu nedenle varis seçimi, yönetim değışikliği gibi bir olay değil, uzun vadeli bir süreçtir. Varis aile işletmesindeki sorumlulukları için uzun yıllar hazırlanır ve yetiştirilir. Ailedeki çocukların küçük yaşlarda eğitilmesi ile başlayan bu süreç, işletmede alt seviyelerde çalışmaya başlanmasıyla devam eder. Varis çeşitli seviyelerde çalıştıktan sonra liderliğe yükselir (Cater III ve Justis, 2010: 567). Aile işletmelerinde sonraki nesiller arasında varis belirlenirken belirleyici olan unsur, karar verme gücüdür. Aile işletmesinde çalışarak en çok deneyim kazanmış aile üyesi, karar verme gücüne sahip olarak değerlendirilir ve seçilir. Ailede erkek üyeler küçük yaşlardan itibaren işletmede yer aldıkları için kadın üyelere göre daha fazla deneyim sahibidir. Bu deneyim erkekleri işletmede güç sahibi ve dolayısıyla varis yapmaktadır (Danes vd., 2005:117). Dolayısıyla aile işletmelerinin, genellikle doğan en büyük erkek çocuğa öncelik tanınacak şekilde devredildiği görülmektedir.

Rosenblatt vd.'ne göre ailedeki kız çocuklarına erkek çocukları ile aynı teşvik, fırsat ve eğitim hakkı tanınmaması, kadınların işletmede yönetim pozisyonunda yer almasını veya kendi işini kurmasını engeller (Cole, 1997:355). Bu durum bir taraftan geleneksel yapı bir taraftan da babaların küçük kızlarını korumak amacıyla kararlara katılımlarını sınırlı tutması ile ilişkilendirilmiştir (Hollander ve Bukowitz, 1990:142). Farklı nedenlere dayansa da üyeler

arasındaki eşitsizlik; kadın aile üyelerinin aile işletmesinde varis olarak değerlendirilmesine olumsuz etki etmektedir. Ailede yönetimi devralacak erkek çocuğun olmaması (Jimenez, 2009: 55), eşin vefat etmesi veya erkek çocukların iş idaresinde başarısız olması (Salganicoff, 1990: 128) durumunda kadın üyeler varis olarak ön plana çıkmaktadır. Bunun dışında kadın üyelerin kendiliğinden liderlik görevini devralması veya bu süreçte yer alması ise nadir olarak görülen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Kepner, 1983: 58).

Bu doğrultuda yapılan çalışmada Bennedsen vd. (2006), ailenin ilk doğan çocuklarının cinsiyeti ve bu çocukların işletme kontrolünü ele almaları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışma sonucunda, ilk çocuk olan erkek üyenin üst düzey yönetici olarak işletmenin kontrolünü ele geçirdiğini ancak ilk çocuğun kız olduğu aile işletmelerinde ise kız çocuklarının bunu gerçekleştiremediği görülmüştür. İlk çocukların kız olması durumunda da, kız çocuğun yerine daha küçük yaştaki erkek çocukların liderlik pozisyonunu doldurduğu görülmüştür (Vera ve Dean, 2005: 325). Bazı aile işletmelerinde ise varis olacak erkek çocuk olmaması durumunda, işletmeyi kız çocuğa devretmek yerine satmak tercih edilmektedir (Stavrou, 1999: 66-67).

Ülkemizdeki aile işletmelerinde çalışan kadın aile üyeleri incelendiğinde de varis seçiminde erkek çocukların tercih edildiği görülmektedir. Bu tercihin altında halen geçerliliğini koruyan ataerkil toplum yapısı ve geleneklerin etkili olduğu düşünülmektedir. Toplum yapısında oluşan bu cinsiyet asimetrisi gerek Osmanlı İmparatorluğu döneminde, gerekse Cumhuriyetin ilanı sonrasında çeşitli düzenlemelerle giderilmeye çalışılmıştır. 19.yüzyılın ikinci yarısından itibaren Osmanlı İmparatorluğu'nda kadınlara eşitlik sağlamak adına aile yaşamında, toplumsal yaşamda, çalışma ve siyaset alanında kanunlar çıkarılmıştır. Cumhuriyetin ilanından sonra da kadın haklarına yönelik yapılan düzenlemeler giderek hız kazanmıştır. 1926 yılında Türk Medeni Kanunu'nun kabul edilmesi ile kadın ve erkek yasa önünde eşit olarak kabul edilmiştir (Gökçimen, 2008: 18-19). Tüm bu gelişmelere rağmen ülkemizde kadınlar, geleneksel ataerkil yapının halen geçerliliğini koruması ve erkeklerin halen birçok alanda hâkim olması nedeniyle pek çok problemle başa çıkmak zorunda kalmaktadır. Bu durum ülkemizdeki kültürel değerlerin, doğu-batı değerleri karışımı sonucunda şekillenmesi ile ilişkilidir (Karataş-Özkan vd., 2011: 210). Kültürel değerler, toplumu ve toplumla etkileşimi nedeniyle işletmeleri, özellikle aile işletmelerini etkilemektedir.

4. Araştırmanın Amacı Ve Yöntemi:

Bu çalışma, aile üyesi kadınların, ailenin sahip olduğu işletmedeki rollerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temeli, ailede ve aile işletmesinde kadın üyelere bakışın incelenmesine dayanmaktadır. Çalışmada kadının, aile işletmesindeki rolü ve konumu ile yönetim devrinde varis olarak yeri araştırılmaktadır.

Alanda yapılacak öncül bir çalışma olması nedeniyle kapsam başlangıçta Afyonkarahisar ili olarak belirlenmiştir. Çalışmanın yapılacağı sektör ise; Afyonkarahisar ekonomisinde önemli bir yer teşkil etmesi ve geleneksel yapısını koruyarak faaliyetlerini sürdürmesi nedeniyle mermer ve doğal taş sektörü olarak seçilmiştir. Bu doğrultuda Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odasında kayıtlı bulunan, mermer ve doğal taş sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin güncel listesi temin edilmiştir. Listede yer alan işletmelerin mermer ve doğal taş sektörü yanında tuğla ve toprak ile ilgili sektörleri de içermesi nedeniyle listede NACE kodlarına göre tekrar sınıflandırma yapılmıştır. Sınıflandırmada mermer ve doğal taş sektörü ile ilişkili üç NACE kodu dikkate alınmıştır:

- **23.7.0.01:** Taş ve mermerin kesilmesi, şekil verilmesi ve bitirilmesi (doğal taşlardan, mermerden, su mermerinden, travertenden, kayağantaşından levha/tabaka, kurna, lavabo, karo, kaldırım taşı, yapı taşı, mezar taşı, vb. imalatı dâhil, süs eşyası hariç)
- **23.7.0.02:** Doğal taşlardan, mermerden, su mermerinden, travertenden, kayağantaşından süs eşyası imalatı (lületaşı, kehribar, vb.nden olanlar dâhil)
- **08.1.1.01:** Mermer ocakçılığı (traverten dâhil)

Seçilen NACE kodları dikkate alındıktan sonra kapsam, Afyonkarahisar ilinde mermer ve doğal taş sektörünün merkezi olarak nitelendirilen İscehisar ilçesi ile sınırlandırılmıştır. İşletmelerdeki varislik yapısını incelemek, ikinci ve üçüncü nesil aile üyelerinin çalıştığı işletmeleri tespit etmek için ise Ticaret ve Sanayi Odasına kayıt tarihinde sınırlandırılmaya gidilmiştir. Birden fazla nesilin işletmede yer alması hedeflenerek, oda kayıt tarihi yirmi yıl ve öncesi olan işletmeler seçilmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın örneklemini, Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odasında 1992 yılında ve öncesinde kayıtlı bulunan, Afyonkarahisar ili İscehisar ilçesinde kurulu, mermer ve doğal taş sektöründe 23.7.0.01, 23.7.0.02 ve 08.1.1.01 NACE kodlarında faaliyet gösteren aile işletmeleri oluşturmaktadır.

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme metodu kullanılarak, aile işletmesi sahiplerinden gerekli veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları üç temel sorunsal üzerine yoğunlaşmaktadır (Nelton, 1998):

- Kadın üyelerin (eşler, çocuklar, gelinler gibi) aile işletmesinde çalışması, yönetim kademesine gelmesi ile ilgili görüş nedir?
- Kadın üyelerin (eşler, çocuklar, gelinler gibi) aile içerisindeki rolü nedir? Bu rol ile ilgili geçmişten günümüze ne tür değişimler yaşanmıştır?
- Varis planlamasında kadın aile üyeleri ve erkek aile üyelerinin yeri nedir, farklılık var mıdır?

Örnekleme oluşturan otuz altı işletme ile yapılacak görüşmeler, işletme sahiplerinin kişisel mazeretleri ve çalışmanın tamamlanmasına ilişkin zaman kısıtı dikkate alınarak planlanmıştır. Görüşmeler; örneklemdaki işletmenlerin sekiz tanesine sahip üç farklı aile ile yapılmıştır. Örneklemdaki tüm işletmelerle görüşülememesi araştırmanın kısıtlarındandır. Ancak bu çalışma, Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kadının rolü ve konumu belirlemeye yönelik öncül bir çalışma olarak değerlendirilmektedir. Çalışmanın, belirlenen örneklemden yer alan diğer işletmeleri ve sonrasında Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren tüm aile işletmelerini kapsayacak şekilde genişletilmesi amaçlanmaktadır.

5. Araştırmanın Bulguları

Görüşmenin yapıldığı ilk aile, bir gerçek kişi işletmesi, bir limited şirket ve bir de anonim şirket olmak üzere üç işletme ile örneklemden yer almaktadır. Ayrıca yurt dışında mermer ticareti ile ilgili temsilcilikleri mevcuttur. İşletme grubunun kurucusu, şimdiki yönetim kurulu başkanının babasıdır. 1944 – 1945 yıllarında demircilik ile uğraşan kurucu; önceleri pulluk, saban, kağıt, at arabası gibi tarım aletlerini üretmiştir. Mermer ocaklarının İncehisar bölgesinde faaliyete geçmesiyle birlikte, mermer işlemede kullanılacak keski gibi mermer yontma aletleri yapmaya başlamıştır. Kurucunun dört erkek ve bir kız olmak üzere beş çocuğu bulunmaktadır. Kız çocuk hariç tüm çocuklar iş hayatına kurucunun işletmesinde çalışarak başlamıştır. Kurucunun şimdiki yönetim kurulu başkanı olan erkek çocuğu, diğer erkek kardeşlerinden farklı olarak mezun olamasa da üniversite eğitimi almış, ikinci nesildeki tek eğitilmiş aile üyesidir. Şimdiki yönetim kurulu başkanı üniversite yıllarında, babasının yanında yetişmiş olmasının etkisiyle mermer makineleri yapmaya başlamıştır. İşletmede çalışmaya başlayınca almış olduğu makine mühendisliği eğitiminin yardımıyla kurucunun temelini attığı işletmeyi şekillendirmiştir. Önce mermer makineleri imalatı üzerinde faaliyet göstermiş, sonrasında yabancı dil bilmesinin avantajından yararlanarak mermer ocaklarından satın aldığı blok mermerlerin ihracatını gerçekleştirmiştir. 1984 yılında ise, ilk mermer blok diskli kesme makinesini yaparak şu anda grubun en büyük işletmesi olan makine fabrikasının temelini atmıştır. İşletmede başlangıçta, sadece amcalar ve amcaoğulları gibi aile üyeleri çalışırken şu anda tüm grupta 850 kişi çalışmakta ve farklı alanlara yatırımlar devam etmektedir.

İşletmede mal birliği mevcuttur. Geçmişte aile işletmesinde çalışan amcalar işletmede halen hisse sahibidir, ancak aktif olarak yönetimde söz sahibi değildir. Yönetim kurulu başkanının ve amca çocuklarının üniversite eğitimlerini bitiren çocukları üçüncü nesil olarak işletme gruplarında çeşitli pozisyonlarda çalışmaya devam etmektedir. Üçüncü neslin eğitim aldıkları alanlar işletmenin faaliyet alanları ile ilişkilidir. Ancak çalışan aile üyelerinin büyük çoğunluğu işletmede işi sahiplenmeyen sadece yetkili olarak tanımlanan, çok azı ise yetkiyi ve sorumluluğu tam olarak üstlenen çalışanlar olarak değerlendirilmektedir. İşletmede aile üyesi kadınlar çalışmamaktadır. Kurucunun vefatından sonra kız çocuğa, kendisine düşen hissenin değeri verilmiş ve kendisi işe dâhil edilmemiştir. Bu yaklaşım işletmede 1989 yılından beri

uygulanmakta olan işletme tüzüğünde de maddeleşmiştir. Tüzük aile sahipliğindeki işletmelere kız çocukların ortak edilmemesi, miras olarak paylarına düşen hisselerin parasal karşılığının verilmesi ve ailenin soyadından olmayan kimselere (gelinler-damatlar) hisse verilmemesi şeklinde düzenlenmiştir.

Üçüncü nesildeki kız çocuklar veya eşler yüksek eğitim alabilmektedir ancak işletmede çalışmaya kültürel altyapı ve geleneklerin uygun olmaması nedeniyle hala sıcak bakılmamaktadır. Bu yaklaşım geleneksel yapının yanında, mevcut erkek aile üyelerinin yüksek eğitim almalarına rağmen nitelikli işgücü oluşturamaması ve işletmede uygun pozisyonlarda istihdam edilememesinden de kaynaklanmaktadır. Ailenin üçüncü nesilindeki erkek çocukları, kurulu düzeni devam ettirmek dışında işi geliştirme veya sorumluluk üstlenme isteğinden mahrum çalışanlar olarak değerlendirilmektedir. Bu durum mevcutta işletmede erkek aile üyelerine uygun iş bulunamazken kadın aile üyelerinin değerlendirilmesine de engel oluşturmaktadır. Bunun yanında isteyen kadın aile üyelerine gayretleri doğrultusunda işletmede görev verilebileceği de söylenmiştir. Ancak hem kadın aile üyelerinin buna istekli olmadığı, hem de ailenin maddi durumunun iyi olması nedeniyle kadın üyelerin işteki sıkıntılara katlanması yerine ev ve çocuklarla ilgilenmesinin daha iyi olacağı düşüncesi hâkimdir.

İşletmede varis planı bulunmamakta ve yazılı bir varis planı olsa bile aile üyelerinin bu plana itaat etmeyecekleri düşünülmektedir. Burada ikinci nesildeki aile üyelerinin eğitimsiz olması ve her üyenin kendi çocuğunu varis olarak görme isteği ön plana çıkmaktadır. Geleneksel değerlere bağlı olsa da, yine geleneksel bir yaklaşım olan varisliğin büyük erkek çocuğa geçmesi düşüncesine işletmede rastlanmamaktadır. Ancak işletmede varis olarak kimin görev alacağı konusunda herhangi bir düzenleme yapılması da düşünülmemektedir. Şimdiki yönetim kurulu başkanı varis olarak değerlendirilebilecek mesleki bilgi ve sorumluluğa sahip aile üyelerinin olmayışından yakınmaktadır. Ayrıca varis adayları arasındaki çatışmanın işletmenin parçalanmasına neden olabileceğini ve bu konuda önlem almanın faydası olmayacağını düşünmektedir. İşletmede profesyonel yöneticiler istihdam edilmekle birlikte, kurumsallaşmaya ilişkin hiçbir planlama yapılmamaktadır.

Görüşme yapılan ikinci aile, bir gerçek kişi işletmesi ve üç limited şirket olmak üzere dört işletme ile örneklemde yer almaktadır. İşletme grubunun farklı illerde de (Denizli, Kütahya, Burdur) mermer ocakları ve tanıtım amaçlı showroomları bulunmaktadır. İşletme grubunun kurucusu, şimdiki ortaklar kurulu başkanının babasıdır. İşletme 1943 yılında kurulmuş, ilerleyen yıllarda kurucu tarafından iki erkek çocuğuna devredilmiştir. Ancak kardeşler arasındaki anlaşmazlık sonucunda işletme ortaklığı ayrılmıştır. Büyük erkek kardeş, işletmeden kendine düşen payı alarak 1992 yılından itibaren faaliyetlerine tek başına devam etmiştir. İşletme grubunda toplamda 250 kişi çalışmaktadır.

Ortaklar kurulu başkanı, aktif olarak işletme grubunun başında bulunmamakta, kurul başkanı olarak işletmeleri denetlemektedir. Ortaklar kurulu başkanı, üç erkek ve bir kız çocuğa sahiptir. Gruptaki işletmelerin yönetimi ailenin en büyük çocuğu kız olmasına rağmen, erkek

çocuklar arasında en büyük olan aile üyesine devredilmiştir. En büyük erkek çocuk işletme gruplarının başında genel müdür olarak görev yapmaktadır. Kız çocuk ise önceleri işletmenin ihracat departmanında çalışmış, evlenmesi ve çocuk sahibi olması, sonrasında da şehir değiştirmesi nedeniyle işletmedeki görevine devam etmemiştir.

Ailedeki tüm çocuklar üniversite mezunudur ve işletmenin faaliyet uygun olacak şekilde eğitim almışlardır. Ailenin tüm çocukları evlidir, gelinler eğitilidir ve ailede gelinlerin veya damatların işletmede çalışmasına sıcak bakılmaktadır. Ancak damat işletmede çalışmamaktadır ve gelinlerden sadece bir tanesi önceden de işletmede çalışma tecrübesi olması nedeniyle pazarlama departmanında yönetici olarak çalışmaya devam etmektedir. Ailenin diğer gelinleri ise farklı mesleklerle sahiptir. İşletmenin hisseleri yarı yarıya anne ve babaya aittir. Çocukların hiçbirinin grup işletmelerinde payı yoktur. Çocuklar ve işletmede çalışan gelin, işletmede ücretli olarak çalışmaktadır.

İşletmede varis planı bulunmamaktadır ve miras paylaşımına ilişkin herhangi bir düzenleme yapılmamıştır. Varis planı veya miras paylaşımına ilişkin planlamanın yapılmasına gerek olmadığı, gerektiğinde zaten durumun şekilleneceği yönünde bir görüş hâkimdir. İşletmede sadece kadın aile üyelerinin değil, kadınların da çalışmasına sıcak bakılmaktadır. İşletme faaliyette bulunduğu İncehisar ilçesinde, mermer taşların seleksiyonunun (seçim ve dizme işlemi) yapıldığı bölümde ilk kez kadın çalışan istihdam ederek diğer işletmelere örnek olmuştur. Ancak işletmede kadın çalışanların daha çok ihracat ve pazarlama gibi ofis işlerinde çalışmaya, erkek çalışanların ise mermer ocaklarında çalışmaya daha uygun olduğu yönünde yaygın bir görüş hâkimdir. Bu görüşün altında erkeklerin daha ağır, aktif ve karışık bir iş olan fabrikada veya ocakta kadınlara göre daha başarılı olacağı düşüncesi yer almaktadır. Bu düşünce varis seçimine de etki etmektedir.

Ailede kız çocukların veya gelinlerin işletmede çalışmalarına sıcak bakılırken, varis seçiminde, üst yönetimin sorumluluk isteyen ve karmaşık bir görev olarak değerlendirilmesi nedeniyle erkek üyeler ön plana çıkmaktadır. Ancak ailenin kadın üyeleri de varis olmak ve yönetimi devralmak konusunda, görevin yüksek sorumluluk gerektirmesine ve karmaşıklığına işaret ederek gönüllü olmamaktadır. Ailenin dördüncü nesil üyeleri de üniversite eğitimi almaları ve aile işletmesinde çalışmaları yönünde yönlendirilmektedir. Ancak bu neslin işletmeye hazırlanmak üzere yetiştirilmesi veya hangi alanda çalışacağına planlanmasına yönelik bir çalışma bulunmamaktadır. İşletmede hâkim olan görüş, yeni nesildeki kız çocukların daha çok pazarlama ve ihracat departmanlarında, erkek çocukların ise ocaklarda çalışacağı yönünde bir yansıma yapmıştır. İşletmede profesyonel yöneticiler istihdam edilmektedir ancak işletmenin kurumsallaşmasına şu anda sıcak bakılmamakta, mevcut yapının korunması amaçlanmaktadır.

Görüşme yapılan üçüncü aile, bir limited şirketi ile örneklemde yer almaktadır. Ancak işletmenin tekstil ve turizm sektörlerinde de farklı yatırımları bulunmaktadır. İşletmenin temeli görüşme yapılan diğer işletmelerden, 1943 yılında kurulan, ancak kardeşler arasındaki

anlaşmazlık sonucunda ikiye ayrılmış olan aile işletmesine dayanmaktadır. Abisi ile yollarını ayıran erkek kardeş de kendine düşen payı alarak 1992-1993 yılından itibaren faaliyetlerine tek başına devam etmiştir. Üniversite mezunu olan küçük kardeş, abisi ile ortaklıktan ayrıldıktan sonra kurduğu işletmenin genel müdürü olarak çalışmaya devam etmektedir. İşletmede ocaklarda dâhil olmak üzere 150 kişi çalışmaktadır. Önceden de belirtildiği gibi aile sadece mermer sektöründe faaliyet göstermemektedir. Ailenin faaliyet gösterdiği çekirdek sektörü mermer sektörüdür. Ailenin ana faaliyet alanı mermer sektörü olmakla birlikte, tekstil ve turizm sektörlerinde de yatırımlara devam edilmektedir.

İşletmede baba ve en büyüğü kız olmak üzere üç çocuk çalışmaktadır. Ailenin üç çocuğu da üniversite mezunudur ve işletmenin faaliyet alanlarına uygun olacak şekilde eğitim almıştır. Üç çocukta şu anda yüksek eğitimlerini aldıkları alanlarla ilgili yatırımlarla ilgilenmektedir. Evli olan ve kardeşlerin en büyüğü olan kız çocuk ve eşi tekstil sektöründeki yatırımlarla, erkek çocukların büyüğü turizm sektöründeki yatırımlarla, erkek çocukların küçüğü ise mermer sektöründeki yatırımlarla ilgilenmekte ve ilgili işletmelerin yöneticisi olarak çalışmaktadır. Çocuklar eğitimleri doğrultusunda görev alsalar da öğrencilik dönemlerinde işletmede çalışmamışlardır. İşletme genel müdürü olan baba, çocuklarının herhangi bir işletmede staj yapması veya çalışmasına hem çocuklarının kişilik özelliklerinin uygun olmadığını düşündüğü hem de çocukların bir an önce işin başına geçmelerini istediği için sıcak bakmamıştır.

Ailede, kız çocukların, damatların ve erkek çocuklar evlendikten sonra gelinlerin işletmede çalışmasına sıcak bakılmaktadır. Hatta kız çocukların ve gelinlerin evde oturmalarının istenmediği belirtilmiştir. İşletme genel müdürü olan baba, halen dernek faaliyetleriyle ilgilenen eşinin öğretmen olması nedeniyle kadınların çalışması konusunda tutucu düşünceleri olmadığını vurgulamıştır. Aksine kız çocukların çalışmasından daha çok mutluluk duyduğunu, kadın aile üyelerinin alt birimlerde değil, tüm erkek üyelerin yöneticisi olarak çalışması gerektiğini söylemiştir. Çalışmak isteyen gelinlerin, aile işletmesinde hisse verilmeden profesyonel olarak ücretli çalışmalarına veya farklı işyerlerinde çalışmalarına sıcak bakılmaktadır. Aile işletmesinde baba %51, anne %40 ve çocuklar eşit olarak %3 hisseye sahiptir. Hisselerin bu dağılımı ile babanın vefatı sonrasında en büyük hissedarın anne olması ve işletmenin çocuklar tarafından bölünmesinin engellenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca çocukların hepsi çalışmalarının karşılığında maaş almaktadır. Aile üyelerinin maaş dışındaki harcamaları, fazla harcama yapan aile üyesinin harcama yaptığı miktar kadar kardeşlerine vermekle yükümlü hale getirilmesi ile düzenlenmiştir. Harcamak üzere işletmeden para çekimi serbesttir ancak para çeken aile üyesi sorumlu olduğu işletmenin kasasından kardeşlerine de aynı tutardaki parayı vermekle yükümlüdür. Bunun dışında yapılacak fazla harcamalarda kar payı dağıtımına gidilmektedir.

İşletmede aile anayasası bulunmasa da gerek hisse dağılımı, gerekse harcamalara ilişkin bu düzenlemelerin görünmez bir aile anayasasının varlığına işaret etmektedir. İşletmede varis planı bulunmamaktadır. Erkek çocukların evliliği sonrasında varis planının yazılı hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Baba, varis seçiminde erkek veya kız çocuk, büyük veya küçük çocuk ayrımı yapmanın doğru olmadığını düşünmektedir. Varisler arasında en büyük çocuk olan kızının, işi sahiplenecek özelliklerinin daha ağır bastığını ancak üç çocuğunun da farklı üstün özelliklere

sahip olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle erkek çocukların evlenip gelinlerin aileye katılması ile birlikte ortak bir karar alınarak aile anayasasının yazılı hale getirilmesi ve dolayısıyla varis planının yapılması hedeflenmektedir. Bu kararın altında işletme gruplarının başına geçecek varisin kardeşlerin onayı ile belirlenmesi, ortak karar alınmasının yanında aileye katılacak gelinlerin aileye ve işletmeye olan etkisinin değerlendirilmesi de yatmaktadır. Literatürde sıkça yer alan “elti sendromu” aile işletmesinin bütünlüğünü bozabilecek bir tehdit olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle baba, aile üyelerinin ortak karar alamaması halinde, çatışmak yerine işleri sektörel olarak ayırmayı düşündüğünü belirtmiştir. İşletmede problem çıkması nedeniyle, prensip olarak akrabalarla çalışmaktan kaçınılmakta ve profesyonel çalışanlar tercih edilmektedir. İşletmenin kurumsallaşma ile ilgili planlamaları ve farklı çalışmaları bulunmaktadır.

6. Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışma, geleneklerine bağlı bir ilçede ve doğal kaynağa bağlı bir sektörde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda çalışma, geleneklere bağlılığın kadına bakış açısını etkileyeceği ve geleneksel yapıdaki işletmelerde kadın aile üyelerinin işletmede yer alamayacağı varsayımı ile şekillendirilmiştir. Ancak aile işletmeleri sahipleri ile yapılan görüşmeler sonrasında, gerek ailede gerekse aile işletmesinde kadına bakış açısının sadece geleneklerle ilişkilendirilemeyeceği görülmüştür. Geleneklerin yanında; aile işletmesinin sahibi veya aile işletmesinin yönetimini üstlenen aile üyesinin kişiliği ile aile üyelerinin eğitim seviyeleri, ailedeki kız çocukların sayısı, kız çocuğun büyük çocuk olması gibi zorlayıcı koşullar da etkilidir. Bu doğrultuda görüşme yapılan işletmeler, kadın aile üyelerine bakış açılarını dikkate alarak; geleneksel, modern ve karma (hem geleneksel hem modern) özelliklere sahip aile işletmeleri olarak sınıflandırılabilir.

Geleneksel olarak sınıflandırılan işletme adından da anlaşılacağı üzere gelenekler temel alınarak kurumsallaşmıştır. Geleneklerin ağır bastığı ve işletmenin hayatta kalmasını sağlayacak kurallar işletmenin tüzük veya sözleşmelerinde yer almaktadır. Bu işletmede kadın eğitimsiz olması, çalışmasına maddi olarak ihtiyaç duyulmaması, ev ve çocuklarla ilgilenmesinin daha faydalı olması veya çalışsa bile yönetici olarak çalışacak yeterlilikte görülmemesi nedeniyle erkek üyelerle eşit fırsatlara sahip değildir. Hatta geleneklerin etkisinin ağır basmasıyla işletmeden dışlanmakta, hissedar olarak değerlendirilmemektedir.

Çalışmada geleneksel olarak değerlendirilebilecek ilk işletmede yapının şekillenmesinde işletmenin yönetiminde bulunan aile üyesinin baskın kişiliğinin de etkisinin olduğu söylenebilir. Gerek işletmenin şekillenmesinde, gerek farklı alanlarda yapılacak yatırım kararlarının ve vizyonun belirlenmesinde, gerekse işletmedeki harcamalar, hisse dağılımı gibi sorunların çözümünde bu baskın kişiliğin etkisi görülmektedir. İşletmede sorun yaratacak konuların kesin kurallarla belirlenmesi, eğitimsizlikleri nedeniyle diğer aile üyelerine, isteksizlik ve sorumsuzlukları nedeniyle varis adaylarına yetki ve sorumluluk verilmemesi, verilse bile tekrar üstlenilmeye çalışılması baskın kişiliğin işletmeye yansımaları olarak değerlendirilebilir.

Gelenekler ve kişilik ile şekillenen bu işletmede; kadın aile üyeleri işletmede karışıklık çıkaracakları düşüncesi ile hissedar olarak işletme içerisinde yer almamakta, gayret gösterirlerse işletmede ücretli çalışabilme hakkını kazanmaktadır. Ancak ailedeki kadınlar çalışmaya niyeti olmayan veya çalışarak kendilerini sıkıntıya sokmalarına gerek duyulmayan üyeler olarak değerlendirilmektedir. İşletmenin bu yapısının kadın aile üyelerinin işletmede çalışma isteğini, varis adaylarının ise yenilik ve yaratıcılık yeteneklerini, sorumluluk alma isteklerini, işi sahiplenme duygularını olumsuz etkilediği düşünülmektedir.

Karma olarak sınıflandırılan ikinci işletme hem geleneksel hem de modern özellikler göstermektedir. İşletmede kadın üyelerin çalışmasına izin verilmesi, kadın üyelerin yönetim kademlerinde de görev alabilmesi modern yapının yansımasıdır. Ancak işletmede kadın üyelerin ofis işleri ile erkek üyelerin ise fabrika ile ilgili işlerle ilişkilendirilmesi, kadın işi-erkek işi ayrımının yapılması modern özelliklerin altındaki gelenekselliğe işaret etmektedir. Ayrıca işletmedeki hisse dağılımında çocuklara pay verilmemesi, işletmede varis olarak diğer varisler değerlendirilmeden, en büyük kız çocuk olmasına rağmen erkek çocuklar arasından en büyük olanın seçilmesi geleneksel özelliklerin de işletmeyi şekillendirmede önemli etkisi olduğunu göstermektedir. Yine karma olarak değerlendirilen işletmenin yapısının şekillenmesinde, işletmenin yönetiminde bulunan aile üyesinin kişiliğinin etkisi olduğu söylenebilir. İşletmenin statükoyu koruyarak sadece mermer sektöründe faaliyetine devam etmesi, hisse paylaşımından kaçınılarak gücün tek elde toplanması, miras paylaşımında ve varis seçimindeki muğlaklık baskın kişiliğin yansımalarıdır. Kadın aile üyelerine daha yumuşak bir bakış ile yaklaşan işletmenin temelde geleneklerle şekillendirildiği görülmektedir. İşletmenin bu yapısının, kadın aile üyelerinin kendi cinsiyetlerine uygun iş alanları ve görevler belirlemelerine, erkek aile üyelerinin ise statükoyu korumak üzere işletmedeki görevlerine devam etmelerine etki ettiği düşünülmektedir.

Modern olarak sınıflandırılan üçüncü işletmede aile üyeleri hisse sahibidir. İşletmede çalışma karşılığı alınan ücret ve bunun dışında yapılan harcamaların sınırları belirlenmiştir. Ailedeki kız ve erkek çocuklar eşit haklara sahiptir. İşletmede varis adaylarının kişisel özellikleri ve eğilimleri dikkate alınarak planlama yapılmaktadır. Modern olarak değerlendirilen işletmenin yapısının şekillenmesinde işletme yönetimindeki aile üyesinin, tüm aile üyelerini süreçlere katılım yönünde teşvik etmesi etkilidir. Aile üyelerinin sürece dâhil edilmeleri, üyelerin işletmenin farklı yatırım alanlarına ilişkin sorumluluğa sahip olmaları ve eşit muamele görmeleri yönetimindeki aile üyesinin kişiliğinin yansıması olarak değerlendirilebilir. Aynı gelenekten gelmesine rağmen üçüncü işletmenin diğer iki işletmeden farklı yapıya sahip olmasında eğitim faktörü de ön plana çıkmaktadır. Birinci ve ikinci işletmeden farklı olarak üçüncü işletmenin yönetimindeki aile üyesinin yanında, eşinin de eğitilmiş olmasının mevcut geleneklerin aşılmasında etkili olduğu görülmektedir. Bu durumun, başta kadın aile üyeleri olmak üzere tüm aile üyelerinin işletme kararlarına katılımını arttırdığı ve işletmede daha adil bir ortam yarattığı düşünülmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, çalışmanın yapıldığı bölgede tarıma dayalı yaşamdan hızlı bir şekilde sanayiye geçilmeye çalışıldığı, ancak bu sanayileşmenin mevcut tarımsal alanlar

üzerine fabrikaların inşa edilmesi ile tamamlanamadığı görülmüştür. Görünüşte fabrikaların kurulması ile sanayileşme yaşanmış olsa da arka planda tarım toplumun şekillendirdiği gelenekler fazla değişime uğramamıştır. Halen tarım toplumuna ait alışkanlıklarını koruyan mermer sektörü, standartlaşma, verimlilik, yenilik gibi kavramlardan uzaktır ve doğal kaynağa bağlı bir üretim olması nedeniyle ayakta kalmayı başarmaktadır. Bu gelenek ve alışkanlıkların işletme yapısına yansması da kadın aile üyelerinin işletmede görünmezliğinin devam etmesine neden olmaktadır. Hatta kadın aile üyelerinin görünmez, varis adayı olan erkek üyelerin ise yarı görünür olduğu iddia edilebilir. Ayrıca işletme sahibi veya yöneticisinin kişilik özelliklerinin de işletmenin geleneksel olarak kalmasına veya modernleşmesine etki ettiği düşünülebilir. Son olarak aile üyelerinin, özellikle de eşlerin eğitim seviyelerinin artmasının, geleneksel yapının değişmesine ve kadın aile üyelerinin görünürlüğünün artmasına büyük etkide bulunduğu görülmektedir. Aile işletmelerinde kadının görünürlüğünün, özellikle aileyi şekillendiren kadınların ve yönetimdeki aile üyelerinin eğitim seviyelerinin artmasına bağlı olarak arttığı söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Afyonkarahisar Ticaret Ve Sanayi Odası Üye Listeleri, <http://www.yeni.afyonkarahisartso.org.tr/index.asp?ic=1&menu=2&sf=50&yaz=ATSO%20%C3%9Cye%20Listesi&mad=Listeler>.
- Aldrich, H. E. ve Cliff, J. E. (2008). The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embeddedness Perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, 573–596.
- Aronoff, C.E. (1998). Megatrends in Family Business. *Family Business Review*, 11(3), 181-185.
- Ateş, Ö. (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik. Ankara Ticaret Odası Yayınları, <http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf>.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F. ve Wolfenzon, D. (2006). Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance. NBER Working Paper, No. 12356, 1-46.
- Cater III, J.J. ve Justis, R.T. (2010). The Development and Implementation of Shared Leadership in Multi-Generational Family Firms. *Management Research Review*, 33(6), 563-585.
- Cole, P.M.(1997). Women In Family Business. *Family Business Review*, 10 (4), 353-372.
- Cox, E. S. (1996). The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strenghts and Opportunities. The Cornell University Family Business Research Institute-Bronfenbrenner Life Course Center, http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/ed_cox.cfm.
- Cromie, S. ve O’Sullivan, S. (1999). Women as Managers in Family Firms. *Women in Management Review*, 14(3), 76–88.
- Cromie, S. (1987). Motivations of Aspiring Male and Female Entrepreneur. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 251-261.
- Curimbaba, F. (2002). The Dynamics of Women’s Roles as Family Business Managers. *Family Business Review*, 15(3), 239-252.
- Danes, S.M., Haberman, H.R. ve McTavish, D. (2005). Gendered Discourse about Family Business. *Family Relations*, 54(1), 116-130.
- Dumas, C. (1998). Women’s Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm. *Family Business Review*, 11(3), 219–28.
- Garcia-Alvarez, E., Lopez-Sintas, J. ve Gonzalvo, P. S. (2002). Socialization Patterns of Successors in First- to Second- Generation Family Businesses. *Family Business Review*, 15 (3), 189-203.
- Giddens, A. (2005). *Sosyoloji*, (İkinci Basım). (C. Güzel çev.), Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Gökçimen, S. (2008). Ülkemizde Kadınların Siyasal Hayata Katılım Mücadelesi. *Yasama Dergisi*, 10, 5-59.
- Grint, K. (1998). *Çalışma Sosyolojisi*, (V. Bozkurt çev.). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Güney, S. (2007). Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2, 103-126.
- Hollander, B. S., ve Bukowitz, W. R. (1990). Women, Family Culture And Family Business. Family Business Review, 3 (2), 139-151.
- Jimenez, R. M. (2009). Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions. Family Business Review, 22 (1), 53-64.
- Karataş-Özkan, M, Erdoğan, A. ve Nicolopoulou, K. (2011). Women in Turkish Family Businesses: Drivers, Contributions and Challenges. International Journal of Cross Cultural Management, 11, 203-219.
- Kepner, E. (1983). The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. Organizational Dynamics, Summer, 57-70.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and The Bad News. Organizational Dynamics, 21, 59-72.
- Loscocco, K.A. ve Leicht, K.T. (1993). Gender, Work-Family Linkages, and Economic Success among Small Business Owners. Journal of Marriage and Family, 55(4), 875-887.
- Martin, L. (2001). More Jobs for The Boys? Succession Planning in SMEs. Women in Management Review, 16(5), 222-231.
- NACE Kodları, www.ito.org.tr/ito/docs/portal_docs/GenelTabloNace.xls.
- Nelton, S. (1998). The Rise of Women in Family Firms: A Call for Research NowFamily Business Review, 11(3), 215-218.
- Poza, E.J. ve Messer, T. (2001). Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm. Family Business Review, 14(25), 25-36.
- Rowe, B. R. ve Hong, G. (2000). The Role of Wives in Family Businesses: The Paid and Unpaid Work of Women. Family Business Review, 13 (1), 1-13.
- Salganicoff, M. (1990). Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities. Family Business Review, 3, 125-137.
- Stavrou, E. T. (1999). Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business. Journal of Small Business Management, July, 43-61.
- Vera, C.F. ve Dean, M.A. (2005). An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. Family Business Review, 18, 321-345.

Aile İşletmeleri Kongresi için...

Burcu AKDARI

GYİAD Başkanı

Karoto A.Ş.

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Öncelikle nazik davetiniz için çok teşekkür ederim. Ben konuşmama Tolstoy'un bir sözü ile başlamak istiyorum. Tolstoy "Mutlu aileler hep birbirine benzer, ama her mutsuz ailenin kendine özgü farklı nedenleri vardır" diyerek aslında günümüz aile şirketlerinin durumunu özetlemiş.

Aile şirketleri tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de iktisadi açıdan büyük öneme sahip. Ülkemizde şirketlerin yüzde 98,8'i KOBİ, bunların da yüzde 95'inin aile şirkettir. Bu rakamlardan da anlaşıldığı gibi ekonomimizin geleceği bir anlamda aile şirketlerinin sorunlarının azaltılmasına bağlı... Dolayısıyla uzun vadede sağlıklı bir ülke ekonomisi için sağlam, ne yaptığını bilen uzun ömürlü şirketlerin iş hayatında yer alması gerekiyor.

Dünyaya baktığımızda da durum farklı değil aslında... Diğer ülkelerdeki işletmelerin yüzde 65-80'i aile şirketi... Yine dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin yüzde 40'ını, ABD'de de en uzun ömürlü işletmelerin yüzde 90'ı aile şirketleri oluşturuyor. Rakamlar bu kadar olumluyken, niçin biz bugün burada aile şirketlerinin sorunlarını tartışıyoruz. Yukarıda saydığımız başarılar aldatmaca mı yoksa? Hayır, ne yukarıdaki rakamlar, ne de burada ele aldığımız sorunlar düzmece değil... Hepsi birer gerçek... Evet, aile şirketlerinin sayıları da, başarıları da azımsanamayacak kadar fazla... Fakat ne yazık ki bu işletmelerin ömürleri çok kısa oluyor.

Değerli konuklar,

Türkiye'de aile şirketlerinin geçmişi ancak 60–70 yıl öncesine kadar gidebiliyor. Dünyada aile şirketlerinin ortalama yaşam süresi ise 24 yıl... Her 10 aile şirketinden ancak 3'ü ikinci nesle devredilebiliyor.

Peki aile şirketlerinin ömrü nasıl daha da uzatılabilir? Bu konuda uzman isimlerden John Ward, "Perpetuating the Family Business" (Aile Şirketi Yapısını Sürdürmek) isimli kitabında başarılı aile şirketlerinin modelleriyle ilgili bilgiler veriyor. Ward'a göre aile şirketlerinin ömrü ancak kurumsallaşarak uzuyor. Kurumsallaşmanın olmadığı yerde aile şirketleri ne yazık ki ilerleyemiyor.

Aile şirketlerini ayakta tutan en önemli faktörlerden biri de strateji odaklı ve müşteri memnuniyetine daha fazla önem veren bir yapı içermeleri... Ayrıca çalışanlar için de aile şirketleri daha cazip bir yapıya sahip. Bu nedenle pek çok konuda diğer şirketlere göre hayata bir sıfır önde başlıyor.

Ward'ın araştırmalarına göre aile şirketlerinde en fazla plansızlık sorunu yaşanıyor. Aile bireylerinin sayısı arttıkça ne yazık ki sorunları da artıyor. Çözüm içinse şirketlerin bu sorunları önceden görmesi gerekiyor.

Bu arada unutulmaması gereken bir önemli nokta da aile şirketlerinin diğer şirketlere göre çok daha hızlı karar verebilme yetenekleri... Çünkü paylaşılan ortak geçmiş işin uygulama alanında süratli olmalarını sağlayabiliyor.

Ancak nesiller ilerledikçe ve aileler büyüdükçe ortak değerler azalıyor. Duygu ile mantığın karıştırılması aile şirketlerinin sonunu hazırlıyor.

İşletmelerini nesiller boyu gelişmesini sağlayan ailelerin ortak özellikleri ise şöyle sıralanabilir:

- Aile, ortaklık ve işin yönetimi ile ilgili konuları birbirinden ayırmalı
- İş ile ilgili konuları ciddi ve profesyonel bir şekilde ele almasını sağlayacak bir aile konseyi oluşturulmalı

- Ailenin vizyon, misyon ve değerlerinin açıkça yer aldığı bir aile anayasasının hazırlanmalı

Aile şirketlerinin başarısı sadece bu ilkeleri ortaya koymak ve planları yapmakla sağlanmıyor. Aile şirketleri de, rekabete açık her kuruluş gibi işini iyi yapmalı. Bunun için aile kaynakları kadar diğer insan kaynaklarını da etkili bir şekilde yönetebilmeli Bunun için mevcut veya ileride lider konumuna gelebilecek bireylerin iyi eğitilmesi de unutulmamalı...

Beni dinlediğiniz için hepinize çok teşekkür ederim.

Saygılarımla

Aile İşletmelerinde Eşleri ile Birlikte Çalışan Kadınların Sağladıkları Katkıları ve Rollerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Dr.Gözdegül BAŞER

Akdeniz Üniversitesi

E-posta: gozdebaser@akdeniz.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Aile işletmesi, Kadınlar, Aile üyeleri

1.Giriş

Aile işletmeleri, dünyanın hemen hemen her ülkesinde ekonomik faaliyetlerin büyük kısmını gerçekleştirmekte, birçok ülkede küçük işletmelerin neredeyse tamamına yakını oluşturmaktadır (Genç ve Karcioğlu, 2004, s.20; Poza, 2004, s.4). Dünya ekonomisinde bu denli büyük bir paya sahip olan aile işletmelerinin aile ve iş dinamiklerinin “üç dairesel model” (Gersick vd. 1997, s.11) ile açıklanması büyük oranda kabul görmüştür. Bu modelin üç temel yapı taşı aile, iş ve mülkiyet oluşturmaktadır. Aile işletmesinin dengeli ve düzgün bir şekilde işletilebilmesi için bu üç yapı taşının arasındaki iletişim ve düzenlemelerin sağlıklı olması beklenmektedir. Bu beklenti içerisinde aile işletmesinde görev yapan aile üyelerinin çalışma şekilleri, özellikleri, işletmeye bakışları kadar kişisel beklenti ve tatmin düzeyleri de incelenmeli ve sağladıkları katkıları kadar yaşadıkları sorunlar göz önüne alınmalıdır.

Bu araştırma kapsamında, aile işletmelerinde görev yapan ve aynı zamanda kurucu – girişimcilerin eşleri olan kadınların katkıları ve rolleri ele alınmaktadır. Bu amaçla, eşleri ile birlikte aile işletmelerinde çalışan 8 iş kadını ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır.

2.Aile İşletmelerinde Çalışan Eş - kadınlar

Kadın çalışanlar iş hayatında erkekler kadar uzun süredir bulunmamalarına rağmen, günümüzde kariyerlerinde hızlı bir şekilde ilerlemektedirler (Güzel B., Cömert, 2006, s.143).

Günümüz aile işletmelerinde geçmişe oranla giderek daha fazla kadın aile üyesi yer almaktadır. Aile işletmelerinde kadınların konumlarını belirlemeye yönelik pek çok araştırmanın sonuçları yaşanan ortamların kültürel bağlamına göre değişmektedir (Curimbaba 2002, s.239). Örneğin, kadınların iş hayatında yönetsel pozisyonlara getirilmemeleri ve / veya karar alma mekanizmalarına dâhil edilmemelerinin nedenleri olarak kadın tabiatına atfedilen pasif, bağımlı olma, hırslı olmama, duygusallık gibi özelliklerin yanında, erkek egemen düşüncenin beraberinde getirdiği toplumun sosyo- kültürel özellikleri, töreleri, gelenek ve görenekleri de bulunmaktadır. (Ada N., Kelgökmen D., 2006, s.512). Pek çok kültürde erkek egemenliği sosyal ortamlarda gözlenmekte ve erkeklerin kadınlar üzerinde güç sahibi olduğu görülmektedir. Ne var ki, yapılan pek çok araştırma aile işletmelerinde çalışan kadınların işletmeye olan katkılarının “*can alıcı şekilde önemli*” olduğunu ortaya koymuştur (Rowe ve Hong, 2012, s. 10).

Aile işletmelerinin kuruluş yıllarında eş-kadınların kurucuya verdikleri destek ya da destek olmamaları kurucunun iş fikrini geliştirmesine ya da fikirden vazgeçmesine sebep olabilmektedir. Kurucu ile aynı vizyona sahip, işin misyonunu benimseyen eşler onları iş fikirlerinde desteklerken; kurucuyu bu fikirden çeşitli nedenlerden ötürü vazgeçirmek isteyen eşler de olabilmektedir. İş fikrinin gelişmesi aşamasında verilen desteğin yanı sıra kuruluş aşamasında gerekli olan sermayenin temininde de eş kadınların desteği söz konusudur; zira kuruluş aşamalarında işin kurulması için gerekli sermayenin temini genellikle aile kaynaklarından yapılmaktadır. Ailenin finansal rezervlerinin azalmasına karşın, eş-kadınlar “*hayallerini*” gerçekleştirmeleri için kurucuları desteklemektedirler. Aksi durumda ise kurucular, yaşadıkları “*aile stresi*” ile baş edebilmek için işten vazgeçebilmektedirler (Van Auken ve Werbel, 2006, s.49). İşletmenin hayata geçmesi ile beraber işletmeye katılan eşler kendilerine verilen görevleri yerine getirmektedirler. Zaman içinde kendilerini adeta işe adanarak girişimci ile birlikte aynı hedefler ve vizyona ulaşmak için çalışmaktadırlar. Bu durumda, kendisini işe adanmış olan eş-kadınlar güçlü iş performansı ile ortak hedeflere doğru birlikte çalışmakta ve ev, çocuk bakımı gibi sorumluluklarının yanı sıra iş ile birlikte daha fazla sorumluluğu kabul etmiş olmaktadır (Van Auken ve Werbel, 2006, s.58).

Aile işletmelerinde çalışan kadınlar esnek çalışma düzenine sahip olmanın bir avantaj olduğunu belirtmektedirler (Curimbaba 2002, s.241). Karataş-Özkan vd. (2011, s.206) ne göre esnek çalışma şartlarının yanı sıra sorumluluk hissi ve aidiyet, kadınları aile işletmesinde görev almak için motive eden etmenlerdir. Bunların yanı sıra geleneksel şekilde erkek egemen sektörlere girebilme, iş güvenliği ve kişisel gelişim fırsatlarına sahip olabilme avantajları da belirtilmiştir (Rowe ve Hong, 2012, s.2). Ne var ki, pek çok araştırma bulguları, erkek egemen iş yaşamının bir sonucu olarak “*görünmezlik*” probleminin yanı sıra kısıtlı sayıda kadının bir mentöre sahip oldukları görülmüştür. Örneğin, Dumas’a göre (1990) aile işletmelerinde kadınlar “*görünmeyen varisler*”dir.

3.Araştırma

3.1.Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırma kapsamında Antalya ve bölgesinde faaliyet gösteren 8 aile işletmesinde görev yapmakta olan 8 eş-kadın ile yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Mülakat notları tema analizine tabi tutulmuş ve kategorik toplulaştırma yapılarak ortak ana temalar belirlenmiştir.

3.2. Bulgular

Verilerin temalara ayrılması sonucu eş-işkadınlarının sağladıkları katkılar aile işletmesine sağladıkları katkılar, aileye sağladıkları katkılar ve kendi kişisel gelişimlerine olan katkılar olarak 3 ana başlıkta incelenmiştir.

Tablo 1. Eşleri ile çalışan kadınlarla ilgili temel özellikler ve işletme içindeki rolleri

	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8
Sektör	Beyaz Eşya	Gıda	Toptan pazarlama	Akaryakıt satışı	İnşaat malzemeleri	Eğitim	Gıda	Toptan ilaç dağıtımı
Toplam çalışan sayısı		10	11		8	70	8	96
Görevi	Şube Müdürü	Şube Müdürü	Ön muhasebe ve satış sorumlusu	Ön muhasebe ve Market Yönetimi	Muhasebe Sorumlusu	Kurum Müdürü	Beyin takımı üyesi	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
Görev süresi	22 yıl		8 yıl	5 yıl	2 yıl	21 yıl	5 yıl	5 yıl
Önceki iş deneyimi	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Aileden toplam kaç kişi işin içinde	4	5	4	2	3	2	2	3
İşe katılma şekli	Kendi isteği ve eşinin teklifi	Kendi isteği ve eşinin teklifi	Kendi isteği ve eşinin teklifi	Kendi isteği ve eşinin teklifi	Eşinin teklifi	Kendi isteği ve eşinin teklifi	Eşinin teklifi	İşi kurması ile
Esnek çalışma saatleri (*)	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Çocuk sayısı	2	2	2	1	1	2	2	3
Kendini işe adama	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
İşi kendisine uygun bulma	Çok uygun	Çok uygun	Çok uygun	Uygun değil	Uygun değil	Çok uygun	Uygun	Çok uygun
Aile işletmesinde çalışmak	Olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu

Maaş alıp almadığı	Alıyor	Almıyor	Almıyor	Almıyor	Almıyor	Almıyor	Almıyor	Alıyor
Şirket ortağı olup olmadığı			Ortak değil		Küçük ortak	Ortak (%50)	Ortak (%50)	Ortak
Eşin takdir edip etmemesi	Ediyor	Ediyor	Ediyor	Etmiyor	Ediyor	Ediyor	Ediyor	Ediyor
Çocuk ile ilgili sorumlulukları eşi ile paylaşma		Paylaşıyor	Paylaşıyor	Paylaşmıyor	Paylaşıyor	Paylaşıyor	Paylaşıyor	Paylaşıyor
Çalışanların hitap şekli	...Hanım	 Hanım / yenge		yenge	Abla	Hocam	...Hanım	 Hanım
Katkısını ve konumunu belirleyici sıfat				Ağır işçi		Sağ kol	Frenleyici Beyin takımı üyesi	İş fikrini geliştiren kişi

* Esnek çalışma saatleri olmasına karşın tüm görüşülen eş-kadınlar için iş öncelikli olup, yapılması gereken bir iş olması durumunda diğer programlar iptal edilmektedir.

3.2.1. Aile işletmesine yapılan katkılar:

İşlerin büyümesi ve geliştirilmesi

Araştırma kapsamında görüşme yapılan 8 eş-kadının aile işletmelerinin büyümesi ve gelişmesine katkı sağladığı görülmektedir. Bu katkı bazen cironun net bir şekilde artması şeklinde olabilmektedir: “İşlerin büyümesinde katkım oldu, beyaz eşya satışı yapıyoruz ama züccaciye de ekleyebiliriz diye düşündüm, başarılı olunca arkasından tekstil ve aksesuarı da ekledik....toplam cironun %10 bu satışlardan elde ediliyor” (no.1) Bazı durumlarda ise satışların artması eşlerin önerdiği ve uygulamaya koyulan satış kampanyaları ile gerçekleşmektedir: “...beni bilen insanlar geliyor, yemekleri de beğeniyorlar....İşin gelişmesi konusunda da çok katkılarım oluyor örneğin ben diğer bir işyeri daha açmamızı önermiştim, burada sunmadığımız lezzetleri orada sunuyoruz. Bazı indirim kampanyalarını ben önerdim, başlattık ve başarılı oldu” (no.2) Eş- kadınlar işletmedeki eksiklikleri görmekte ve çözüm önerileri getirmektedirler. Bu çözüm önerileri ise işletmenin finansal kazançlarının artmasına yol açmaktadır: “İşletmenin kazançları benimle birlikte kesinlikle arttı. Markette barkod sistemine benim önerim ve ısrarım üzerine geçildi; muhasebede veresiye dönemi bitti, nakit girişler ve çıkışlar kontrol altına alındı, kesinlikle finansal katkım büyük oldu” (no.4)

Satış konusunda çalışmasalar da eş-kadınlar kurucunun işleri geliştirmesine fikir olarak da destek vermektedirler: “Satışın dışında olmama rağmen, eşimin farklı görmesini sağlıyorum. Birisinin es geçebileceği şeyleri hatırlatıyorum” (no.5) “Sorunların çözülmesi için katkıda bulunuyorum. Rakipleri tanıyorum” (no.3)

Satış ve cironun artması, girişimcinin işleri geliştirmesine katkı, iş fikirleri verme, işletmenin sorunlarını çözme ve finansal kazançların artması gibi katkıların yanı sıra eş-kadınlar işi sahiplenmekte, özveri ile çalışmakta ve bazen “5” kişinin yapacağı işi yapmaktadırlar: “3 şubenin de işlerinin % 75’ini ben yüklenmiş durumdayım. Diğer müdürler hafta sonları çalışmıyor, ben hafta sonları bilgisayar sistemine girilmesi gereken bilgileri giriyorum, bazen gece 2’ye kadar çalışıyorum. En az 5 personelin yaptığı işi yapıyorum” (no.6)

İşlerin büyümesi ve gelişmesine olan katkıları işletmenin “beyin takımında” olmalarından kaynaklanmaktadır. Eşlerinin sürekli danıştığı ve pek çok kararı onlarla birlikte aldıkları kişilerdir: “Beyin takımındayım diyebiliriz. İşlerin büyümesinde katkım oldu, eşim sürekli her şeyi bana danışır, mimari kararlar, estetik kararlar ve daha pek çok kararı birlikte alırız” (no.7)

Etkin iletişim: Çalışanlar arasındaki ya da çalışanlarla müşteriler arasındaki iletişimin iyileştirilmesi

Eş-kadınların şirket içinde ve şirket dışındaki paydaşlarla etkin iletişimin oluşmasında katkıları olduğu görülmektedir. İşletme içinde personel kendileri ile bayan oldukları için daha kolay iletişim kurabilmektedir: “Personel açısından bir bayan yönetici avantajı var, sorunlarını benimle daha kolay paylaşıyorlar” (no.2) Çalışanlarla olan iyi iletişim becerileri sonucu eş kadınlar zaman zaman onların haklarını da korumaktadırlar: “İşletme içindeki iletişimi de olumlu etkiledim. Müdürümüze gelip çalışanlara bağıramayacağını söyledim. Personel ilişkilerimiz düzeldi, sonraları onlar da kendi haklarını aramaya başladılar.....çalışanların daha mutlu çalışmalarını sağladım” (no.4) Çalışanlarla kurulan etkin iletişimde eş-kadınlar işletmede olmadıklarında sorunlar çıkabilmektedir. Bu dönemlerde onların etkileri daha iyi anlaşılmaktadır: “Ben hasta olup gelemesem geldiğimde burada her şey karışmış oluyor, herkes birbirine düşman oluyor” (no.6)

Eş-kadın yöneticiler personelin müşteri ile olan ilişki ve iletişimine özel önem vermekte ve onları sürekli bu konularda uyarmaktadırlar: “Ben kendim ne bekliyorsam, müşteriye de öyle davranılmasını isterim, bunu personele aktarıyorum.” (no.2) “Personelimiz kendisine daha fazla dikkat ediyor, “buraya bir bayan eli değmiş” diyorlar. Onlarla sürekli müşteriye davranış şekilleri hakkında konuşurum, müşteriye dürüst davranın, her modeli tanıtın derim” (no.1) İşletmeye yeni gelen müşterilere aile işletmesi oldukları söylenip eş – kadınlar kendileri ile tanıştırıldıklarında müşterilerde bir “güven” duygusu uyanmaktadır: “Biz personelle çok daha iyiyiz, benim yapımda emir verme yok.....personelin sadece benimle paylaştığı şeyler oluyor, özellikle bayanların. Gelen müşteri açısından da çok önemli... Eşim biz aile şirketi diyor, beni tanıştırıyor, gelenler de “güven” duygusu yaratıyor” (no.7) Eş-kadınlar müşterileri iyi tanımaktadırlar bu da işlerin gelişimini etkilemektedir: “Personel ile olan ilişkiler Genel Müdürümüzün sorumluluğundadır, biz sadece gerekli olursa devreye gireriz. Ben kendim eczacı olduğum için müşterilerimizi çok iyi anlayabiliyorum. Bu büyük bir avantaj” (no.8)

İşin titiz ve güvenilir şekilde yapılması:

Eş-kadınlar işlerini benimsemişler ve titizlikle yapmaktadırlar. Onlar için en önemli konu işlerin titizlikle ve ellerinden gelenin en iyisi şeklinde yapılmasıdır. İşleri bitirmeden işletmeden ayrılmamaktadırlar: *"Kendi işin olduğu zaman es geçmiyorsun, ayrıntılara dikkat ediyorsun, işime dört elle sarılıyorum....işimi bitirmeden gitmem, yapmadan gidersem rahat edemem."* (no.3) *"Akşam diğer kişiler kapıyı çekip gidiyorlar ama sen işi bitirmeden gidemiyorsun. Sahibi olmanın verdiği bir his"* (no.6)

İşlerini titizlikle yapmanın yanı sıra işlerin boşluklarını ve nerelerde hata yapılabileceğini de bilmektedirler. Bu durumda işi başkalarına bırakamayacaklarını düşünmektedirler: *"....kendi işinin boşluklarını biliyorsun, bir başkasının senin işine bu kadar özen göstereceğini düşünmüyorum...çok titiz çalışmaya çalışıyorum"* (no.5)

3.2.2. Aileye olan katkılar:

Dengeleyici ve arabulucu olma

Birden fazla aile üyesinin bulunduğu aile işletmelerinde eş-işkadınlarının dengeleyici ve arabulucu bir rol üstlendikleri görülmektedir. İlk olarak, eş-kadınlar aile işletmelerinde diğer aile üyeleri ve eşleri arasında bir köprü ve uzlaştırıcı konumdadırlar: *"Erkekler pire için yorgun yakabiliyorlar, daha yoğun stres altındalar, benim dengeleyici bir konumum var"* (no.1) Zaman zaman ise ilişkileri yumuşatmaktadırlar: *"Diğer iki ortağın aralarındaki ilişkiye karışmam. Ama ilişkileri yumuşatma da çok büyük rolüm var."* (no.8) Dengeleyici ve çatışmaları giderici rollerinden ötürü ailenin gelini değil, kızı gibi kabul edilmektedirler: *"Kendi ailemin içinde de eşimin ailesinin içinde de dengeleyici benim. O konuda bana çok güvenirler, bana gelin gibi değil kendi kızları gibi bakarlar"* (no.2) Sadece aile üyeleri ve eşleri arasında değil, eşlerini de dengeleyici ve zaman zaman frenleyici bir rolleri vardır: *"Eşim çok sonuç odaklıdır. Sonuca gelinceye kadar olan zincirin halkalarında kopmalar olabiliyor, ben çok mantıklıyım, ben her zaman "fren" konumundayım. Ben hep dizginleri çeken tarafım."* (no.7).

İşlerin içinde olmaktan ötürü eşe anlayış ve hoşgörü ile yaklaşma

Araştırmaya katılan eş-kadınların tamamı aile işletmelerinde çalışmaya başladıktan sonra eşlerini daha iyi anladıklarını bunun da özel hayatlarına olumlu etki yaptığını belirtmişlerdir. Eşlerini anlamakta, iş streslerini görmektedirler. Bu durumda eşlerinden özel hayatlarındaki beklentileri azalmaktadır. Evdeki ortamı da bu şartlarda yönlendirmektedirler: *"İşe başlayınca eşimin bir elinde cep telefonu, diğerinde normal telefon. Ne kadar yorulduğunu gördüm. Akşamları çocukları uyarıyordum, çocuklar sakın durun, babanız yorgun diyordum."*

(no.2) Eşlerinin canlarının neye sıkıldığını bilmekte ve ona göre davranmaktadırlar: “Eve geldiği zaman neye canı sıkkın biliyorum. Destek oluyorum, anlayış gösteriyorum.” (no.3) Eşlerini ve işleri daha iyi anlayan kadınlar bu durumda önceliklerini gözden geçirmekte ve sıralamaktadırlar: “İşin içinde olunca eşini daha iyi anlıyorsun, işin içinde olduğumdan beri daha anlayışlı olduğumu hissediyorum, birçok şeyin kolay olmadığını anlıyorum, kendi açımdan önceliklerini sıralamayla öğreniyorsun” (no.5)

Çocuklar ve ev işlerini daha rahat yönetebilme:

Araştırma kapsamındaki eş kadınların tamamı aynı zamanda annedir ve çocuklarının yetiştirilmesine ve aile hayatlarına büyük önem vermektedirler. Öncelik her zaman çocuklardadır: “Çocuklar orta 2’deyken 5 yıl işlere ara verdim, çocukları üniversiteye yollayıp tekrar başladım” (no.1) Çalışma saatleri çocuklara göre ayarlanmaktadır: “Esnek çalışma saatleri bir avantaj... Çalışma saatlerimi çocuklara göre ayarlıyorum” (no.2) Bazı eş kadınlara göre aile işletmesinde çalışmalarının asıl amacı çocuklarla da ilgilenabilmektir: “Çocuklarımı ihmal etmiyorum. Burada çalışma amacım buydu. Bankacı olsaydım, çocuklarımla ilgilenemeyecektim. Çocuklarımla hayatlarındaki pek çok şeyi kaçırabilirdim. İşim ve ev dengede gidiyor. En büyük artısı bu... Bu, benim için çok önemli” (no.3) Aile işletmesinde bulunma ve işletme sahibinin de aynı zamanda “baba” olmasından ötürü işler çocuklara göre rahatlıkla ayarlanabilmektedir: “Çocuğunun bir toplantısı var mesela, gidebiliyorsun, doktor randevusunu istediğin zaman alabiliyorsun” (no.4) “Bu arada çocukları ihmal etmemeye çalışıyoruz. Şehir dışı seyahatleri üst üste getirmemeye çalışırız”. (no.8)

Ev işleri de ihmal edilmemektedir: “Esnek çalışma saatleri benim için büyük avantaj, çocuk olduğu için... Rahat çalışıyorum, kasmadan çalışıyorum, evi de ihmal etmeyi sevmiyorum” (no.5) “Sabahleyin çocukları geçirip evi topluyorum, akşam yemeğini hazırladıktan sonra işe geliyorum.” (no.7) Eşi ile aynı saatte işletmeye girip çıkan bir hanım için ise ev işleri sorun olmamaktadır. Eş kendisine anlayış göstermekte ve yardımcı olmaktadır: “Ev işleri yapıldı yapılmadı, yemek var yok sorun olmadı, birlikte evden çıkıp birlikte girdiğimiz için ev işlerine de anlayış gösterir, bazen çocuklara yardım eder misin diyorum, yardım ediyor” (no.6)

3.2.3. Kişisel tatmin:

Aile işletmesinde görev yapan eş-kadınların genellikle yaptıkları işten tatmin oldukları söylenebilir. İşlerini sevmekte ve kendilerine uygun görmektedirler: “Bu iş bana çok uygun. Benim işim Halkla İlişkiler olmalı” (no.2) Sadece zaman geçirmek için değil, yaptıkları görevleri sevdikleri için de çalışmaktadırlar: “Sırf zaman geçirmek için yaptığım bir şey değil, gerçekten severek çalışıyorum” (no.3) İşlerini severek yaptıkları çevredeki diğer insanlar tarafından da fark edilmektedir: “İşimi seviyorum. Çok şey kazandırdığımı çevremdeki insanlar da söylüyorlar” (no.6). İşin sunduğu esnek çalışma saatleri ve seyahatler gibi imkânlar da kişisel tatmin düzeylerini etkilemektedir: “Kendi açımdan mutluyum. Bayilerimiz çok, seyahat imkânımız var, hiç çocuğum olmasaydı, başka şeyler yapmak isterdim, ama hem çocuk olup hem iş yapmak çok zor.” (no.7) Kendi meslekleri dışında ilgi duydukları işleri de yapmak onları tatmin etmektedir:

“Eczacı olmam çok önemli. Eczacıların sorunlarını görmem açısından çok önemli, o yönde bakabilmem çok önemli, meslektaşlarımı anlayabilirim, biraz da işletmeci ruhumun da etkisi var, ticareti çok seviyorum.”(no.8)

Bazı durumlarda ise yapılan iş kişiye uygun görülmemesine karşın, kendi iş yeri olmasından ötürü yine de özenle yapılmaya çalışılmaktadır: *“İş olarak muhasebe beni hiçbir zaman tatmin etmedi. Gerçekten çalışmak için çalışsaydım, bu iş üzerine bir iş yapmazdım.”* (no.5) İşletmenin iyi bir konuma getirilmesinde büyük emek verilmesine karşın eşin zor ikna edilmesi, yapılan katkının kişide bıraktığı izlenimi olumsuz etkilemektedir: *“İlk yıllarda yaşasın kendi işyerimi düzene sokuyorum diye seviniyordum, adeta bir “ağır işçi” gibiydim. Ama eşim takdir etmediği için kendimi bir köle gibi hissettim, kendisine her yeni fikri çok zor kabul ettiriyordum, bana bir katkısı olduğunu düşünmüyorum”* (no.4)

4.Sonuç:

Araştırma sonucu, aile işletmelerinde çalışan eş-kadınların aile işletmesine, aileye ve kendi kişisel gelişimlerine önemli katkılarda bulunduklarını göstermektedir. Aile işletmesine olan katkıları ***İşlerin büyümesi ve geliştirilmesi, etkin iletişimin sağlanması, çalışanlar arasındaki ya da çalışanlarla müşteriler arasındaki iletişimin iyileştirilmesi ve işin titiz ve güvenilir şekilde yapılması*** şeklinde gruplandırılabilir. Aileye olan katkıları ise ***dengeleyici ve arabulucu olma, işlerin içinde olmaktan ötürü eşe anlayış ve hoşgörü ile yaklaşma ve çocuklar ve ev işlerini daha rahat yönetebilmek*** olarak görülmektedir. Ayrıca eşleri ile birlikte çalışan kadınlar genellikle kişisel gelişimlerinin de olumlu etkilendiğini düşünmektedirler.

Aile işletmelerinde görev yapan eş-kadınların rollerinin kurucu-girişimcilere önemli düzeyde iş katkısı sağlar şekilde olduğu görülmüştür. Kadınlar, eşleri ile birlikte kurum müdürü, şube müdürü ya da yönetim kurulu başkan yardımcısı gibi önemli rolleri üstlenmişlerdir. Diğer durumlarda ise firmanın muhasebe ve finansal yönetimini kontrol eden yönetici konumundadırlar.

Eşleri ile birlikte çalışan kadınlar aileye ve aile içi ilişkilere de önemli düzeyde katkı yapmaktadırlar. Ancak çoğu kez işlerle ilgili konular evlere taşınabilmektedir: *“Ne kadar yapmamaya özen göstersek de iş eve kayıyor, bazen biz işyerinde hiç birbirimizi görmüyoruz. Burada konuşamadıklarımızı evde konuşuyoruz, o da bazen dezavantaj oluyor, kızımız benim yanımda iş konuşmayın diyor”* (no.5) *“Eve gittiğimizde de iş konuşuyoruz, çocuklar yatınca da en az yarım saat iş konuşuruz.”* (no.7) Ancak iş ve aile ilişkilerinin birbirini zedelememesine kadınlar özel bir önem göstermektedirler: *“Masa başında bağırırız ama masadan kalkınca o iş biter, aile hayatına taşımayız, çünkü biz birbirimizden kopamayız”* (no.8). *“Akrabayız ama iş konusunda birbirimize karşı çok acımasız davranırız. Ben eşime bir şey önermeden önce 10 kez düşünürüm, acımasızca eleştirir, ama bu işte kalır”* (no.1)

Literatürde söz edilen aile işletmesinde çalışan kadınların “kurucu gölgesinde kalmaları” konusu, bu araştırma kapsamında bu durumun ancak “yapılan iş” ya da “eşin tavrı” ile ilgili olabileceği öngörüsünü ortaya koymuştur. Bazı durumlarda yapılan iş muhasebe ya da ön muhasebe gibi konular olduğunda “gölgede kalmanın” doğal olduğu vurgulanmıştır: “Benimki arka planda kalıyor. Ben gölgede kalırım. Satışı nasıl arttırırız diye düşünürüm, fikir veririm ama görünmez. Belki de yaptığım iş ile ilgili görünmez olmak (muhasebe)” (no.5) Bazı durumlarda ise sahip eşin, kadını yaptığı katkılardan dolayı takdir etmemesi sonucu kadının katkısı arka planda kalmıştır: “...erkeğin davranışına bağlı. Erkek şunları eşime soracaksınız derse iş değişir, iş yerini nasıl yönetebileceğini aslında o belirliyor” (no.4)

Bazı vakalarda aile işletmesinin erkek egemen sektörün içinde yer alması sahip eşlerde zaman zaman huzursuzluk yaratsa da eş-kadınlar bu durumla da baş edebilmektedirler: “Bizim sektörde daha argo kelimeler kullanılabiliyor, erkek egemen bir sektör, bu durumlarda kapımı kapatıyorum, duymuyorum” (no.5) Aile işletmesinde çalışmanın bir diğer avantajının erkek egemen sektörlerle giriş yapmak olduğu bu çalışma ile de ortaya çıkan sonuçlar arasındadır.

Yapılan araştırma verileri değerlendirildiğinde aile işletmelerinde çalışan eş-kadınların genellikle önemli düzeyde sorunlarla karşılaşmadıkları, karşılaşmış olsalar bile bir çözüm getirebildikleri görülmektedir: “İlk başta problemler oldu, Birbirimizin alanlarına giriyorduk, o zaman sorun çıkıyordu, onun dediğimi benim dediğim mi, bu problemler de ev hayatına da taşınyordu, İyi yaptığımız işleri belirledik, herkesin alanını belirledik, o, hesapları iyi yapıyoruz, ileriye iyi görme konusunda ben iyiyim.” (no.8) Ancak aile işletmesinde eş-kadının yukarıda belirtilen katkılarının ortaya çıkmasındaki temel belirleyici unsurun girişimci eşler olduğu da her vakada dile getirilmiştir.

5.Teşekkür:

Bu araştırmaya destek vererek değerli zamanlarını ayırıp bilgi veren saygıdeğer aile işletmesi üyesi iş kadınlarına içtenlikle teşekkür ediyorum. Kendileri aile işletmelerine destek veren azimli ve çalışkan insanlar olarak kendi aile işletmelerinde çok önemli görevler üstlenmenin yanı sıra, Türk ekonomisinin gelişimine bir eş-işveren olarak katkı sağlamaktadırlar. Umarım ki bu çalışma aile işletmelerinin gelişiminde eş-kadınların ne denli önemli bir rol oynadıklarına dikkat çekerek onların önemine yönelik araştırmaların artmasında etkili olacaktır.

KAYNAKLAR

- Ada N., Kelgökmen D., (2006) "Prenses Sendromu: Aile işletmelerinde Yönetimlerin Kız Çocuklarına Bakışı", (2006), Aile İşletmelerinde Kadın İstihdamı: Marmaris Uygulaması, **2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul s.511 – 521.
- Curimbaba F., (2002), "The Dynamics of Women's Roles as Family Business Managers", **Family Business Review**, vol. XV, no.3, September, 239-252.
- Dumas, C.A., "Preparing the new CEO: Managing the father-daughter succession process in family businesses" *Family Business Review*, 2, 169 – 181.
- Genç N., ve Karcioğlu F., (2004), "Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri, bir uygulama", **1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40, İstanbul, s.20 – 41.
- Gersick K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., Lansberg I. (1997), "**Generation to generation: Life cycles of the family business**". Boston, MA: Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Güzel B., Cömert T., (2006), "Aile İşletmelerinde Kadın İstihdamı: Marmaris Uygulaması", **2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 53, İstanbul (2006), s.133 – 144.
- Jimenez R.M., (2009). "Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions", **Family Business Review**, February, 53-64.
- Karataş-Özkan M., Erdoğan A., Nicolopoulou K., (2011) "Women in Turkish family businesses: Drivers, contributions and challenges", **International Journal of Cross Cultural Management**, 11 (2), 203-219.
- Poza E.J., (2004) **Family Business**, Thomson, South-Western, Ohio.
- Rowe B.R., Hong G., (2000) "The Role of Wives in Family Businesses: The Paid and Unpaid Work of Women", **Family Business Review**, vol.XIII, no.1, March, 1-13.
- Van Auken H., Werbel J.(2006) "Family Dynamic and Family Business Financial Performance: Spousal Commitment", **Family Business Review**, 2006, March, 1, 49-63.

Halka Açık Aile İşletmelerinin Yönetim Kurullarında Meydana Gelen Değişimler

Öğr. Gör. Dr. İrge ŞENER
Çankaya Üniversitesi, İİBF
Eskişehir Yolu 29.km
Ankara
Tel: (0312) 233 12 10
Faks: (0312) 233 10 27
E-posta: irge@cankaya.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada halka açık aile işletmelerinde yönetim kurullarının yapısı ile oluşumundaki değişimler ele alınmaktadır. Araştırmanın örneklemini, 2004 – 2010 yılları arasında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) işlem gören 60 aile işletmesi oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, işletmelerin yönetim kurulu büyüklüklerinde, yönetim kurulu başkanlığı ile icra başkanlığı ayırımında, yönetim kurullarında bağımsız, icrada görevli ve işletmenin kurucu aile mensubu üyelerinin temsil oranlarında yaşanan değişimlere odaklanılmıştır. Araştırma bulguları, söz konusu yıllar arasında, örneklem kapsamındaki işletmelerin yönetim kurullarında, Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde önemli değişimler olmadığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: kurumsal yönetim, yönetim kurulları

1. Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları

1980’li yıllardan sonra kurumsal yönetim alanı ile ilgili önemli araştırmalar yapılsa da (Tricker, 2000), kurumsal yönetim 2000’li yılların başlarında meydana gelen kurumsal skandallardan sonra her alanda daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır. Kurumsal yönetim, son yıllarda, OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü), Dünya Bankası, kurumsal yatırımcılar, borsalar, ulusal ve uluslararası sermaye piyasalarının yönlendirmesiyle birçok ülkede kurumların yönetiliş tarzını belirler hale gelmiştir (TÜSİAD, 2002: 9). Kurumsal Yönetim ile ilgili tanımlar arasında, en çok kullanılan tanım kurumsal yönetimi koordine eden kurum olan Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü’nün (OECD) tanımıdır: *“Kurumsal yönetim, ekonomik etkinlik ile büyümeyi ve bunun yanı sıra yatırımcıların güvenini artıran önemli unsurlardan birisidir. Kurumsal yönetim, işletmenin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Ayrıca, kurumsal yönetim, işletmenin amaçlarını belirleyen, bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan araçları ve performans kontrolünü sağlayan yapıdır”* (OECD, 2004:11). Kurumsal yönetim, örgüt performansının artmasına, sermaye piyasalarının dalgalanmasının engellenmesine, yaratıcılığın teşvik edilmesine ve örgütlerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır (OECD, 2004).

Cadbury Raporu (1992-İngiltere), dünyada kurumsal yönetim ilkeleri ve uygulamalarının temelini oluşturan ilk düzenlemedir (Aguilera ve Cuervo-Cazurra, 2004). Bu raporu takiben, birçok uluslararası kurum tarafından kurumsal yönetim ile ilgili standartlar geliştirilmiştir. Özellikle OECD’nin girişimiyle “kurumsal yönetim” kavramı örgütler için iyi yönetimi ifade etmek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. Bunu takiben, birçok ülkede kurumsal yönetim ile ilgili en iyi uygulamalar benimsenmiş veya farklı uygulamalar oluşturulmuştur. Dolayısıyla, örgütler kurumsal yönetim standartlarını zorunlu veya gönüllü olarak uygulamaya başlamışlardır. Şirketler açısından bakıldığında, yüksek kalitedeki kurumsal yönetim; düşük sermaye maliyeti, finansman imkânlarının ve likiditenin artması ve sermaye piyasalarından daha fazla fon sağlanması, artan kredibilite ve krizlerin daha kolay üstesinden gelme anlamını taşımaktadır (Özsoy, 2011: 50).

Uluslararası hükümetler arası seviyede kabul edilmiş olan temel kurumsal yönetim standartları, OECD’nin Kurumsal Yönetim İlkeleri’dir. 1999 yılında yayınlanan bu ilkeler, gelişmelere göre 2004 yılında güncellenmiştir. Bu ilkeler, hissedar haklarının korunması, hissedarlara eşit davranılması, diğer menfaat gruplarının rolleri, kamunun aydınlatılması ve saydamlık ve yönetim kurulunun görev ve sorumluluğu ile ilgili beş bölümden oluşmaktadır. OECD’nin belirlediği, kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri, *adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur*; bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim, kurumun en yüksek performansı göstermesini, en kârlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedefler (TÜSİAD, 2002: 9). Tüm ülkelerde geçerli tek bir kurumsal yönetim modeli bulunmasa da, bu temel ilkeler tüm uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında kabul edilen kavramlardır (Shleifer ve Vishny, 1997).

Kurumsal yönetim alanında yapılan çalışmalarda, en önemli kurumsal yönetim mekanizmasının, yönetim kurulları olduğu tartışılmaktadır (Rechner, 1989). Mali piyasaların küreselleşmesi ve liberalleşmesi, kurumsal yönetim ile ilgili skandallar ve hesap verme ve şeffaflık ile ilgili daha güçlü talepler, yönetim kurullarının görevlerini ve işlevlerini, kurumsal yönetim tartışmalarının merkezine yerleştirmiştir (Ingley ve Van der Walt, 2005).

2.Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişimi

Türkiye’de kurumsal yönetim ile ilgili, bir yanda yabancı yazındakini takip eden bir akademik ilginin olduğu gözlemlenmektedir, ayrıca belki de daha fazla ilgiyi iş dünyasının örgütlerinde ve kamunun düzenleyici kuruluşlarında görebilmek mümkündür (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008: 44). Yoğun kamu ilgisinin nedeni, kurumsal yönetimin şirketlerin ve genel anlamda toplumun ekonomik açıdan daha iyi olmasındaki önemi ile yakından ilgilidir (Yüksel, 2008).

Ülkelerin kendilerine özgü hukuki altyapıları, kültürel ve politik ortamları, işletme tarzları ve hissedarlık yapıları nedeni ile kurumsal yönetim konusundaki çalışmalar her ülkede farklı yapıdaki kurumlarca yapılmıştır; bu çalışmalar bazı ülkelerde hükümet organları tarafından atanan ve iş dünyasının tanınmış kişilerinin, yatırımcı temsilcilerinin, akademisyenlerin ve mesleki örgüt temsilcilerinin de dâhil olduğu komiteler tarafından yürütülürken, bazı ülkelerde de borsalar veya düzenleyici otoriteler tarafından yürütülmektedir (Özsoy, 2011). Türkiye’de önceleri Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) daha sonra ise Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), OECD’nin “kurumsal yönetim ilkelerinin” yayılmasında önemli bir rol üstlenmişlerdir (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008).

TÜSİAD, OECD İlkelerini Türkçeye çevirterek 2000 yılında yayınlamış, 2002 yılında da şirket yönetim kurulları için “en iyi uygulama kodu” başlıklı bir rapor hazırlatmıştır; hemen arkasından 2003 yılı başlarında TÜSİAD raporunu hazırlayanlar Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin kurulmasına öncülük etmişlerdir (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Dünyadaki uygulamalara paralel olarak SPK tarafından OECD ilkeleri ilk olarak Temmuz-2003’de yayınlanmış ve bu ilkeler daha sonra OECD’nin 2004 yılında yaptığı değişiklikler çerçevesinde, Şubat-2005’de güncelleştirilmiştir. SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri, pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Hisseleri halka açık olan şirketler için, yıllık faaliyet raporlarına ek olarak ‘Kurumsal Yönetim Uyum Raporu’ hazırlanması, SPK tarafından Aralık-2004’de alınan bir kararla mecbur tutulmuştur. Ararat ve Orbay (2006), Kurumsal Yönetim Uyum Raporu ile birlikte, 2005 yılında Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının (IFRS) zorunlu olmasının, hisseleri halka açık şirketlerin şeffaflığının artmasına neden olduğunu ve kurumsal yönetim ile ilgili hususlara ışık tuttuğunu belirtmektedirler. Ancak, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri “uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensibine dayalıdır; diğer bir ifade ile bu ilkelere uyum ihtiyari olup, şirketler belirtilen ilkelere uyup uymama konusunda serbesttir (Özsoy, 2011).

Kurumsal yönetim çerçevesinde üzerinde durulan en önemli hususlardan biri, örgütün yönetim kurullarının oluşumudur. Yönetim kurulları, SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde, *“bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme (yönetim) organı”* olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, SPK (2005) tarafından belirlenen, *“Bilfiil yönetimi üstlenmiş kişilerden bağımsız olarak şirket işlerinde objektif muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olan ve bağımsız muhakeme yürütebilecek yeterli sayıda kurul üyesi ataması yapılmalıdır”* ilkesi, yönetim kurulunun oluşumunda önem taşıyan ilkelerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Ararat ve diğerleri (2011), SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin, yönetim kurullarının bağımsızlığı ve icrası ile ilgili önemli tavsiyelerde bulunduğunu; ancak şirketlerin yasal gerekliliklerinin sadece yönetim kurullarında denetim komitesinin oluşturulması ile ilgili olduğunu belirtmektedirler.

Tüm bu gelişmeler, Türkiye’de kurumsal yönetim çerçevesinde kısa sürede olağanüstü ilerlemeyi yansıtmaktadır (Ararat ve Orbay, 2006). Kurumsal yönetim alanında yaşanan gelişmelerin uzantısı olarak, kurumsal yönetim konularının iş dünyası ile ilgili dergi ve gazetelerin ekonomi sayfalarında, ticaret ve sanayi odaları, yerli ve yabancı danışmanlık şirketleri ve işletme okullarının teşvik edici görüşleriyle yer bulduğu görülmektedir (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008).

3.Kuramsal Çerçeve

Yönetim kurulları, örgütler için önemli bir yönetim aracı olarak düşünülmektedir ve bu kurullar örgütlerin performansı için giderek daha sorumlu tutulmaya başlanmışlardır. Bu nedenle, yönetim kurulları farklı alanlardan araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. Yönetim kurulları ile ilgili yapılan araştırmalar, hukuk, ekonomi, finans, sosyoloji, örgüt kuramı ve stratejik yönetim kapsamında ele alınmıştır (Kiel ve Nicholson, 2003). Kurumsal yönetim alanında yapılan araştırmalarda baskın kuramsal çerçeve vekâlet kuramıdır (Daily, Dalton ve Cannella, 2003).

Farklı çıkarları olan iki grubun arasındaki ilişkiye odaklanan vekâlet kuramının temel ilkesi yöneticilerin kendi çıkarlarını en fazla derecede artırmaya çabalayan rasyonel aktörler olduğudur (Jensen ve Meckling, 1976). Bu kurama göre, örgüt hakkında daha fazla bilgiye ve deneyime sahip olan yöneticiler, hissedarların çıkarlarındansa kendi çıkarlarını gözetmektedirler (Fama ve Jensen, 1983). Bu nedenle, vekâlet kuramında, yöneticilerin sorumluluklarını güvenilir bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli koşulları açıklayan bir çerçeve sunulmaktadır (Johnson ve diğerleri, 2005).

Yönetim kurullarının, yönetim mekanizması olarak dikkate alındığı çalışmalarda, genellikle yönetim kurulu büyüklüğü, örgüt içinden ve dışından olan üyelerin oranı ve icra başkanı ile yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin ayrılması konuları incelenmektedir (Dalton ve diğerleri, 1998; Daily, Dalton ve Cannella, 2003). Yöneticilerin kontrolü için, yönetim kurullarına

örgüt dışından ve bağımsız yöneticilerin dâhil edilmesi ve yönetim kurulu başkanlığı ile icra başkanlığı görevlerinin ayrılması önerilmektedir (Daily ve Dalton, 1994).

Yazında, yönetim kurulu yapısının çok farklı tanımları mevcuttur, Daily, Johnson ve Dalton (1999), yönetim kurulu yapısının 20'den fazla biçimde tanımlandığını tespit etmişlerdir. Ancak genellikle yönetim kurulları ile ilgili üç özellik üzerinde durulmaktadır. Yönetim kurullarının en önemli bu üç özelliği, liderlik yapısı, kurulun yapısı ve büyüklüğüdür (Van den Berghe ve Levrau, 2004).

3.1 Liderlik Yapısı: Birleşik / Ayrıştırılmış Liderlik (İcra Başkanı İkiliği)

Birleşik liderlik, örgütün yönetim kurulu başkanının, aynı zamanda icra başkanı (*CEO*) görevini de üstlendiği durum olarak tanımlanmaktadır. Vekâlet kuramına göre, yönetim kurulu başkanı hissedarların en üst seviyedeki temsilcisidir (Fama ve Jensen, 1983). Vekâlet kuramına göre, iki rolün birbirinden ayrılması sonucunda, icra kurulu başkanı örgütü etkin bir şekilde yönetirken, yönetim kurulu başkanı da yönetimin çalışmalarını denetleyebilecektir (Johnson ve diğerleri, 1996). Ancak, birleşik liderlik, bu rolü üstlenen yöneticinin önemli ve sayıca fazla olan faaliyetleri yürütmesine neden olacaktır, hâlbuki yönetim kurulunun yöneticilerden bağımsız olması kararların etkililiği için önemli ön koşullardan biridir (Ruigrok, Peck ve Keller, 2006). Dalton ve Kesner'a (1987) göre, yönetim kurulu başkanı aynı zamanda icra başkanı ise, yönetim kuruluna yeni seçilecek üyeler için kontrol gücünü elinde bulundurmaktadır, böylece birleşik liderlik karar verme süreci için bir tehdit oluşturmaktadır.

3.2 Yönetim Kurulunun Yapısı

Johnson, Daily ve Ellstrand (1996), örgüt içinden olan (*insider*) yönetim kurulu üyelerini aynı zamanda örgütün yöneticileri olan üyeler olarak ve örgüt dışından olan (*outsider*) yönetim kurulu üyelerini ise örgütün yönetici kadrolarında yer almayan tüm üyeler olarak tanımlamaktadır. Forbes ve Milliken'e (1999) göre, örgütün içinden olan yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulu ile ilgili işleri kendilerinin yönetici sorumluluklarının bir devamı olarak görebilirler. Yazarlar, örgütün dışından olan yönetim kurulu üyelerinin ise yönetim kurulu görevlerini tamamen farklı ve yönetimi tamamlayıcı olarak görmelerinin ve örgütün günlük faaliyetleri ile ilgilenmemelerinin daha muhtemel olduğunu belirtmektedirler.

3.3 Yönetim Kurulunun Büyüklüğü

Yönetim Kurulunun büyüklüğü, yönetim kurulu üyelerinin sayısıdır. Yönetim kurulunun büyüklüğü, yönetim kurulunun yapısının önemli bir unsurudur (Daily ve Dalton, 1992). Genellikle, az sayıda yönetim kurulu üyesine sahip olan örgütlerin, kontrol rollerini daha iyi icra

etmelerinden dolayı, daha etkin ve kârlı olduğuna inanılmaktadır (Jensen ve Meckling, 1976). Jensen (1993), yedi veya sekiz üyeden fazla üyeye sahip olan yönetim kurullarının etkililiğini tartışmaktadır ve yönetim kurulu üyelerinin sayısının makul bir seviyenin üstüne çıktığında yönetim kurulunun etkililiğinin azalacağını ileri sürmektedir. Yazara göre, büyük yönetim kurullarında koordinasyon, iletişim ve karar verme davranışları etkin olmayacaktır. Benzer şekilde, Dalton ve diğerleri (1999) tarafından yapılan meta-analiz sonucu yönetim kurulu büyüklüğünün daha yüksek performans ile ilişkili olduğunu ve bu etkinin küçük yönetim kurullarında daha fazla olduğunu göstermektedir.

Bu kapsamda, kurumsal yönetim alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak, bu çalışmada hisseleri İMKB’de işlem gören aile işletmelerinin yönetim kurullarında liderlik yapısı, yönetim kurulunun yapısı ve büyüklüğü temelinde ki değişimler incelenmektedir.

4.Araştırma Yöntemi

Bu araştırmanın örneklemini hisseleri ‘İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda (İMKB) Ulusal Pazar’da işlem gören, sahipliği bir veya iki aileye ait olan şirketler oluşturmaktadır. Örneklemdaki şirketlerin sahiplik yapıları, şirketlerin sermayelerinin %5’inden daha fazlasına sahip olan ortaklar göz önüne alınarak değerlendirilmiştir. Sermayelerinin çoğunluğunun bir veya iki ailenin üyeleri tarafından kontrol edildiği, 60 şirket araştırmanın örneklemidir. Bu araştırmanın veri seti, 2004 ve 2010 yıllarına ait verileri kapsamaktadır.

Şirketlerin yönetim kurullarının özellikleri ile ilgili verilerin tespiti için, ikincil veri kaynakları (şirket ve diğer ilgili web-siteleri, şirket faaliyet raporları ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporları) kullanılmıştır.

Yönetim Kurulunun Büyüklüğü, şirketin 2004 ve 2010 yıllarında görev yapan yönetim kurulu üyelerinin sayısı olarak ölçülmüştür; bu nedenle sürekli bir değişkendir.

Yönetim kurulunun *liderlik yapısı*, icra kurulu başkanlığı (CEO) görevini kimin üstlendiği ile ilgilidir. Yönetim kurulu başkanının aynı zamanda icra kurulu başkanı olarak görev yapması durumunda, şirket ikili bir liderlik yapısına sahiptir. Buna göre, liderlik yapısı için, literatürde yer aldığı üzere (Daily ve Dalton, 1994) ikili liderliğin olduğu durumlar (1), olmadığı durumlar ise (0) olmak üzere ikili kodlama kullanılmıştır. Ayrıca, ikili liderlik yapısından ayrı olarak, icra kurulu başkanının yönetim kurulunda yer alması durumu (1), yer almaması durumu ise (0) kodlanmıştır.

Yönetim kurulunun oluşumu, kurul üyelerinin bağlı oldukları kurumlara göre tanımlanmaktadır. Yönetim kurulunun oluşumu için, literatürde çok farklı tanımlar mevcuttur.

Bu tanımlar, genel olarak üyelerin şirket içinden veya dışından olmaları, şirketin icrasında görevli olup olmadığı ve bağımsızlıkları ile ilgilidir. Bu araştırmada, bağımsız ve icracı üyeler ile ilgili, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde kullanılan tanımlar temel alınmış ve buna göre iki değişken tanımlanmıştır. *Bağımsız Üyelerin Oranı*, bağımsız üye sayısının yönetim kurulu büyüklüğüne oranlanması; *İcracı Üyelerin Oranı* da benzer şekilde, icracı üyelerin sayısının yönetim kurulu büyüklüğüne oranlanması ile ölçülmüştür. Şirketlerin bağımsız ve icracı yönetim kurulu üyeleri ile ilgili bilgilere, Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarından ulaşılmıştır. Bu değişkenlerin yanı sıra, şirketin kontrolünü elinde bulunduran aile üyelerinin yönetim kurullarında temsil edilme durumlarının belirlenmesi için benzer olarak, aile üyelerinin sayısının yönetim kurulu büyüklüğüne oranlanması ile elde edilen değişken kullanılmıştır.

5.Araştırmanın Bulguları

Örnekleme oluşturan şirketlerin sektörel dağılımları incelendiğinde, %75'inin imalat sektöründe, geriye kalan %25'inin ise imalat dışı sektörlerde faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir.

Örneklemdaki şirketlerin yönetim kurulu büyüklüğü, ortalama yaklaşık 6 üyeden oluşmaktadır (Tablo 1). Yönetim kurulunun büyüklüğü diğer araştırma bulguları ile çok fazla farklılık göstermemektedir. Yıldırım-Öktem ve Üsdiken (2010), örneklemdeki şirketlerin ortalama yönetim kurulu üye sayılarının yaklaşık 6 olduğunu belirtmektedirler. Ararat, Aksu ve Çetin'in (2010) örneğinde yer alan şirketlerin yönetim kurullarının %86'sı, 5 ile 9 arasında yönetim kurulu üyesine sahiptir.

Örnekleme yer alan şirketlerin büyük çoğunluğunda (2004: %87; 2010: %90), yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı görevleri birbirinden ayrılmıştır (Tablo 1). Yamak, Ertuna ve Bolak'da (2006), İMKB'deki imalat sanayi şirketleri arasında birleşik liderlik uygulamasının yaygın olmadığını belirtmektedirler. Yazarların çalışmasında, birleşik liderliğe sahip şirketlerin oranı 2001 yılı için %11 olarak bulunmuştur. Bu çalışmanın bulguları da, aile şirketlerinin liderlik yapılarının ayrıştırılmasında gelişme kaydedildiğini göstermektedir. Başkanlık ikiliğinden, yönetim kurulu üyeleri arasında icra başkanının bulunması daha fazla rastlanan bir durumdur. İcra başkanının aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olduğu şirketlerin oranı hem 2004 hem de 2010 yılları için %38, 4'dür (Tablo 1).

Diğer taraftan, 2004 – 2010 yılları arasında sayılarında artış görölse de; bağımsız üyelerin, halen yönetim kurullarında çok fazla yer almadığı dikkat çekmektedir. Örnekleme yer alan şirketlerin 2004 yılında yönetim kurulu üyelerinin sadece %4, 3'ü, bağımsız üyeler tarafından temsil edilmektedir; bu oran 2010 yılı için %5, 9'dur.

Tablo 1: Örneklemdaki Şirketlerin Yönetim Kurullarının Yapısal Özellikleri

	M	σ	Min	Mak
--	---	----------	-----	-----

<i>Yönetim Kurulu Büyüklüğü - 2004</i>	6, 03	1,	3	13
<i>Yönetim Kurulu Büyüklüğü - 2010</i>	6, 17	1,	3	11
	2004		2010	
<i>Liderlik Yapısı</i>	n_{şirket}	%	n_{şirke}	%
Yönetim Kurulu Başkanı – İcra Başkanı	8	13,	6	10, 0
İcra Başkanı - Yönetim Kurulu Üyesi	23	38,	23	38, 4
<i>Yönetim Kurulunun Oluşumu</i>	n_{üye}	Ma	n_{üye}	Mak
Bağımsız Üyeler	16	3	22	2
İcracı Üyeler	101	5	91	7
Kurucu aile mensubu olan Üyeler	184	8	193	7

2004 – 2010 yılları arasında aile işletmelerinin yönetim kurullarındaki yapısal değişimin anlaşılması için eşleştirilmiş iki grup için (2004 ve 2010 yılları) t-testi uygulanmıştır. Bu analizin sonucuna göre, aile işletmeleri için yönetim kurullarının yapısal özelliklerinden icracı üyelerin oranı haricindeki değişkenler için önemli bir fark ortaya çıkmamaktadır (Tablo 2).

Örneklem kapsamındaki şirketlerin sadece yaklaşık %27 sinin yönetim kurulu büyüklüğünde değişim meydana gelmiştir.

Örneklem kapsamındaki 4 şirketin, 2004 yılında yönetim kurulu başkanları aynı zamanda icra başkanları iken, 2010 yılı için başkanlık ayrımı tespit edilmiştir. Diğer taraftan, 2 şirkette ise 2004 yılında başkanlık ayrımı mevcut iken, 2010 yılında başkanlık ikiliği tercih edilmiştir. Bu durumda 2004 ile 2010 yılları arasında, sadece 6 şirketin (%10) icra başkanı ikiliği değişim göstermiştir.

Diğer taraftan, 2004 yılı için 1, 2010 yılı için ise 2 şirket haricindeki tüm şirketlerin yönetim kurullarında aile üyeleri yer almaktadır. 2004 yılında 11 şirketin, 2010 yılında ise 9 şirketin tüm yönetim kurulu üyeleri aile üyelerinden oluşmaktadır. 12 şirketin (%20) yönetim kurullarında aile üyelerinin temsilinde azalmaya rastlanırken, 13 şirketin (%21, 7) yönetim kurulunda ise artış görülmektedir. Diğer 35 şirketin (%58, 3) yönetim kurullarında ise aile üyelerinin temsil edilmesi bakımından herhangi bir değişim bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra, yönetim kurullarında yer alan aile üyelerine muhahas aza yetkisi de verilmektedir. Muhahas azaların yer aldığı şirket sayısı 2004 yılında 21 iken (%35), 2010 yılında 23'e (%38, 3) yükselmiştir.

Şirketlerin yönetim kurullarında bağımsız üyelerin yer alması aradan geçen 6 yıla rağmen oldukça düşük seviyededir. 2004 yılında şirketlerin %13, 4'ünde bağımsız üye mevcut iken, 2010 yılına kadar sadece 6 şirket yönetim kurullarına bağımsız yönetim kurulu üyesi dâhil edebilmiştir.

2004 yılında 7 şirkette (%11, 7) icrada görevli üye yer alırken, 2010 yılında bu oran %21, 7'ye (13 şirket) yükselmiştir. 2004 ile 2010 yılları arasında 25 şirketin (%41, 7) yönetim kurullarında görevli olan icracı üyelerin sayısında azalma meydana gelirken, 15 şirkette (%25) icracı üye sayısı artmıştır. 2004 yılında yönetim kurullarında icrada görevli üye bulunmayan 6 şirkette (%10), 2010 yılında icrada görevli üye yer almaktadır.

Tablo 2: Yönetim Kurullarının Yapısal Özelliklerinin 2004 ile 2010 yılları için Fark Testi

	M	Σ	t	P
Yönetim Kurulu Büyüklüğü	-,133	1,081	-,955	,343
İcra Başkanı İkiliği	,033	0,317	,814	,419
Bağımsız Üyelerin Oranı	-,0016	0,077	-1,624	,110
İcra Üyelerin Oranı	,167	0,197	1,895	,046
Kurucu aile mensubu Üyelerin Oranı	,050	0,160	0,716	,477

4.Sonuç ve Tartışma

Gelişmekte olan ülkelerde, şirketlerin kontrol mekanizmaları ortak özellikler taşımaktadırlar; büyük ölçekli şirketlerde bile mevcut olan, yaygın aile sahipliğinden kaynaklanan merkezi kontrol, çoğunlukla ortaya çıkmaktadır (Yurtoğlu, 2000). Türkiye’de ki şirketlerde de aile kontrolünün ortak bir uygulama olduğu aşikârdır. Halka açık şirketlerin yaklaşık %80’i bile, yüksek derecede merkezi olmak üzere aileler tarafından kontrol edilmektedir (Ararat ve Uğur, 2003). Sahipliğin ailede olması ve tarihsel olarak aile kaynaklarına bağımlı olunması, yönetimde aile bireylerinin mevcudiyetini artırmıştır (Gökşen ve Üsdiken, 2001). Diğer taraftan, dünyadaki uygulamalara paralel olarak Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından 2005 yılından itibaren, hisseleri halka açık olan şirketler için, yıllık faaliyet raporlarına ek olarak ‘Kurumsal Yönetim Uyum Raporu’ hazırlanması, mecbur tutulmuştur. Bu rapor kapsamında, şirketlerin yönetim kurullarının bazı özelliklerinin açıklanması beklenmektedir.

Bu çerçevede, bu gelişmeye paralel olarak, bu çalışmada kurumsal yönetim ilkelerinde de üzerinde durulan ve yönetim kurullarının işleyişlerinin anlaşılmasında son derece önemli olan yönetim kurullarının yapısal özellikleri incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları, şirketlerin performanslarını olumlu yönde etkilemesi beklenen kurumsal yönetim ilkelerinin tam anlamıyla uygulanmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum aile işletmelerinin kurumsallaşmalarının

önünde bir engel olarak varlığını sürdürmektedir. Bunun en önemli nedenleri arasında, şirket sahiplerinin şirket kontrolünü ellerinde bulundurma istekleri yer almaktadır. Yönetim kurullarının neredeyse tamamında aile üyelerinin yer alması bu duruma örnek teşkil etmektedir. Ayrıca, muhahhas üyelerin ve şirket Genel Müdürlerinin neredeyse tamamı aile üyeleridir. Çalışmanın bulgularının da ortaya çıkardığı üzere, her ne kadar, 2004 ile 2010 yılları arasında kurumsal yönetim ilkeleri uyarınca bir değişim görülse de, ne yazıkki bu değişim yeterli seviyede değildir.

KAYNAKLAR

- Aguilera, R. V. and Cuervo-Cazurra, A. (2004), "Codes of Good Governance Worldwide: What is the Trigger?", **Organization Studies**, 25(3): 415–443.
- Ararat, M., Yurtoğlu, B., Suel, E. and Tura, D. (2011), "Sustainable Investment in Turkey 2010". International Finance Corporation (IFC) Sustainable Investment Country Report.
- Ararat, M., Aksu, M. and Çetin, A.T. (2010), "Impact of Board Diversity on Boards' Monitoring Intensity and Firm Performance: Evidence from İstanbul Stock Exchange" (April, 2010). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1572283>.
- Ararat, M., Orbay, H. and Yurtoglu, B. (2010), "The Effects of Board Independence in Controlled Firms: Evidence from Turkey". Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1663403>.
- Ararat, M. and Ugur, M. (2003), "Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations", **Corporate Governance: International Journal of Business in Society**, 3(1): 58–75.
- Daily, C.M., Dalton, D.R. and Cannella, A.A. (2003), "Introduction to Special Topic Forum Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data". **Academy of Management Review**, 28(3): 371–382.
- Daily, C.M. and Dalton, D.R. (1994), "Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure", **Academy of Management Journal**, 37(6): 1603–1617.
- Daily, C.M. and Dalton, D.R. (1992), "The Relationship between Governance Structure and Corporate Performance in Entrepreneurial Firms", **Journal of Business Venturing**, 7(5): 375–386.
- Daily C.M., Johnson J.L., Dalton D.R. (1999), "On the measurement of board composition: poor consistency and a serious mismatch of theory and operationalization", **Decision Sciences**, 30(1): 83-106.
- Dalton, D.R., Daily, C.M., Johnson, J.L. and Ellstrand, A.E. (1999), "Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis", **Academy of Management Journal**, 42(6): 674–686.
- Dalton, D.R., Daily, C.M., Ellstrand, A.E., and Johnson, J.L. (1998), "Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure and Financial Performance", **Strategic Management Journal**, 19(3): 269–290.
- Dalton, D.R. and Kesner, I. (1987), "Composition and CEO Duality in Boards of Directors: An International Perspective", **Journal of International Business Studies**, 18 (3): 33–42.
- Fama, E. F. and Jensen, M. C. (1983), "Separation of Ownership and Control", **Journal of Law and Economics**, 26: 301–325.
- Forbes, D.P. and Milliken, F.J. (1999), "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups", **Academy of Management Review**, 24(3): 489–505.

- Gökşen, N.S. and Üsdiken, B. (2001), "Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding", **British Journal of Management**, 12(4): 325–340.
- Ingley, C. and Van der Walt, N. (2005), "Do Board Processes Influence Director and Board Performance? Statutory and Performance Implications", **Corporate Governance: An International Review**, 13 (5): 632-653.
- Jensen, M.C. (1993), "The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems", **The Journal of Finance**, 48(3): 831–880.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", **Journal of Financial Economics**, 3(4): 305-359.
- Johnson, J.L., Daily, C.M., and Ellstrand, A.E. (1996), "Boards of Directors: A Review and Research Agenda", **Journal of Management**, 22(3): 409–438.
- Johnson, J.L., Daily, C.M., and Ellstrand, A.E. (1996), "Boards of Directors: A Review and Research Agenda", **Journal of Management**, 22(3): 409–438.
- Johnson, J.L., Ellstrand, A.E., Dalton, D.R. and Dalton, C.M. (2005), "The Influence of the Financial Press on a Stockholder Wealth: The Case of Corporate Governance", **Strategic Management Journal**, 26(5): 461-471.
- Kiel, G., and Nicholson, G. (2003), "Board Composition and Corporate Performance: How the Australian Experience Informs Contrasting Theories of Corporate Governance" **Corporate Governance: An International Review**, 11(3): 189–205.
- OECD (2004), **OECD Principles of Corporate Governance**, Paris: OECD.,
- Özsoy, Z. (2011), **Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları**, Ankara: İmge.
- Rechner, P. (1989), "Corporate Governance: Fact or Fiction?", **Business Horizons**, 32: 11– 15.
- Ruigrok, W., Peck, S.I. and Keller, H. (2006), "Board characteristics and involvement in strategic decision making: Evidence from Swiss companies", **Journal of Management Studies**, 43(5): 1201-1226.
- Shleifer, A. and Vishny, R. (1997), "A survey of corporate governance", **Journal of Finance**, 52(2): 737–783.
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), (2005). **Kurumsal Yönetim İlkeleri**.
- Tricker, B. (2000), "Editorial: Corporate governance - the subject whose time has come", **Corporate Governance: An International Review**, 8(4): 289-296.
- TÜSİAD (2002), **"Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi"**, İstanbul (Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336).
- Üsdiken, B. ve Yıldırım-Öktem, Ö. (2008), "Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında "İcrada Görevli Olmayan" ve "Bağımsız" Üyeler", **Amme İdaresi Dergisi**, 41(1): 43–71.
- Van den Berghe, L.A.A. and Levrau, A. (2004), "Evaluating Boards of Directors: What Constitutes a Good Corporate Board?" **Corporate Governance**, 12(4): 461-478.

- Yamak, S., Ertuna, B. ve Bolak, M. (2006), "Sahiplik Dağılımının Birleşik Liderlik Yapısı Üzerine Etkileri", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 6(1-2): 85-105.
- Yıldırım-Öktem, Ö. and Üsdiken, B. (2010), "Contingencies versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries", **British Journal of Management**, 21: 115–130.
- Yurtoglu, B. (2000), "Ownership, control and performance of Turkish listed firms", **Empirica**, 27: 193–222.
- Yüksel, C. (2008), "Recent Developments of Corporate Governance in the Global Economy and the New Turkish Commercial Draft Law Reforms", **Journal of International Commercial Law and Technology**, 3(2): 101–111.

İkinci ve Üçüncü Kuşak Aile Üyelerinin Güncel Kariyer Yaklaşımları Açısından Kariyer Planlarının İncelenmesine İlişkin Bir Araştırma

Arş. Gör. Dr. K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Avcılar Kampüsü, İstanbul

Tel: (0212) 473 70 70 - Faks: (0212) 590 40 00

E-posta: ovgu@istanbul.edu.tr

* * *

Esin YEŞİLDAL

Bahçeşehir Üniversitesi, İşletme Yönetimi Doktora Programı

KOSGEB-ISO Koordinasyon Ofisi

Meşrutiyet Cad.No.62 Tepebaşı-İstanbul

Tel: (0212) 252 29 00 -400

E-posta: esinyesildal@gmail.com

* * *

Prof. Dr. Cavide UYARGİL

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Avcılar Kampüsü, İstanbul

Tel: (0212) 473 70 70 - Faks: (0212) 590 40 00

E-posta: cuyargil@istanbul.edu.tr

ÖZET

Günümüzde çalışma hayatında meydana gelen değişiklikler, kariyerlerin doğasını büyük ölçüde etkilemiş ve geleneksel kariyer kavramı yerini güncel kariyer yaklaşımlarına bırakmıştır. Aile şirketlerinde çalışan ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin de bu değişikliklerden

etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu doğrultuda ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin, güncel kariyer yönelimlerini ne ölçüde benimsediklerinin ortaya çıkartılması araştırmamızın temel amacını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmamızda ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin güncel kariyer yönelimlerinin, çalışma hayatına başlama yeri, aile şirketine çalışma nedenleri, aile şirketine çalışmalarının kesintiye uğrayıp uğramadıkları ve eğitimleri esnasında aile şirketine çalışıp çalışmadıklarına göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. KOSGEB'e kayıtlı aile şirketlerinde çalışan 78 kişinin katıldığı araştırmamızda elde edilen sonuçlar doğrultusunda eğitimleri esnasında aile şirketlerinde çalışan ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin çalışmayanlara kıyasla güncel kariyer yönelimlerini daha çok benimsedikleri saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, İkinci ve Üçüncü Kuşak Aile Üyeleri, Güncel Kariyer Yaklaşımları, Kariyer Planları

Giriş

Günümüzde kariyer artık kişilerin bir işten diğer bir işe dikey olarak hareketini ifade etmekten çok daha farklı bir anlam ve özellik taşımaktadır. Bundan beş-on yıl öncesine kadar kişilerin iş başvurularında birkaç iş değiştirmesi bile kuşku ile karşılanırken, günümüzde üç-dört yıl gibi bir sürede kişinin aynı işletmede herhangi bir yükselme ya da ilerleme göstermeden faaliyetlerini sürdürmesi hoş görülmemekte ve bu durağanlığın nedeni kişilerin yetersizliğinde aranmaktadır. Aynı şekilde çalışanlar da artık kendilerine kariyer geleceği görmedikleri işletmelerde, aile şirketleri de dâhil, uzun süre çalışmalarını sürdürmemekte ve yeni kariyer olanaklarını çalışmakta oldukları işletmelerin dışında aramaktan çekinmemektedirler. Hatta bu arayış sadece işletme değiştirmekle de kalmamakta, işlev, meslek, coğrafi bölge ya da sektör değişikliklerini içermektedir.

Kariyerlerdeki bu değişimin nedenlerine gelince, bunların başında işletmelerin küçülmeleri ve bu bağlamda iş, pozisyon, örgüt kademesi ve çalışan sayısının azalması gelmektedir. Böylece basıklaşan örgüt yapılarında dikey olarak yükselmeler de doğal olarak azalmaktadır. Ayrıca işletme birleşmeleri, dış kaynaklardan yararlanma v.b. örgütsel değişiklikler de günümüzde geleneksel kariyer anlayışının doğasını önemli ölçüde değiştirmektedir.

Örgütsel değişimin yanı sıra, kişilerin ihtiyaçları ve çalışma yaşamından beklentileri de değişmektedir. Günümüzde iş-yaşam dengesi konusu daha fazla tartışılır olmuştur. Özellikle daha çok sayıda kadın işgörenin yönetsel ve profesyonel anlamda kariyer gelişimine önem verdikleri görülmektedir. Erkek işgörenler de, aynı şekilde, iş-yaşam dengelerini, işlerinin kendilerine özerklik ve bağımsızlık sağlamasını daha çok önemsemektedirler.

Örgütsel ve bireysel etmenlerin yanı sıra, günümüz kariyer anlayışını etkileyen diğer bir husus da işlerin değişen özellikleridir. Özellikle bilgi teknolojisindeki gelişmeler doğrultusunda

ortaya çıkan yeni işler, geleneksel işlerde olduğu gibi uzun süreli örgüt ilişkileri gerektirmemekte, geçiciliğin hâkim olduğu proje tipi çalışmalar artmakta ve yeni çalışma modellerinde uzun dönemli istihdam modellerinden uzaklaşmaktadır. Böyle durumlarda kişiler evden ya da uzaktan çalışabilmekte, ya da aynı anda birden fazla projede ve işletmede faaliyet gösterebilmektedirler. Bu gelişmeler doğrultusunda giderek daha çok sayıda kişi sınırsız, değişken, şirket sonrası ve portföy kariyer yaklaşımları olarak adlandırılan güncel kariyer yaklaşımlarını benimsemekte ve kariyer planlarını bu yaklaşımlar çerçevesinde oluşturmaktadırlar.

Güncel kariyer yaklaşımları genel olarak ele alındığında aşağıdaki özellikleri ile geleneksel kariyer yaklaşımından farklılık göstermektedirler:

- Güncel kariyer yaklaşımları tek bir örgütün sınırlarını aşan örgütler arası hareketliliği içermektedirler.
- Kişinin iş bulabilmesi, bulduğu işte kalabilmesi ve gerektiğinde iş ya da işkolları arası geçiş yapabilmesi olarak tanımlanan “istihdam edilebilirlik” kavramı, güncel kariyer yaklaşımlarında farklı bir anlam kazanmıştır. Geleneksel kariyer yaklaşımında kişinin “istihdam edilebilirliği” örgüte özgü yetkinlikleri kazanması ile gerçekleşirken, güncel kariyer yaklaşımlarında istihdam edilebilirlik başka örgütlere de transfer edilebilir yetkinlikler kazanmayı gerektirmektedir.
- Güncel kariyer yaklaşımlarında kariyer öz-yönetimi, diğer bir deyişle kişinin kariyerinin yönetiminde daha aktif bir rol oynaması önem kazanmıştır. Bu amaçla kişiler, kariyerleri ile ilgili doğru kararlar verebilmek için düzenli araştırmalı, bilgi toplamalı, kendi ihtiyaç ve beklentilerine uymayan kariyer sistemlerinden çok kendi hedeflerini gerçekleştirecek kariyer fırsatlarını değerlendirmelidirler.
- Kişinin iş deneyimi sonucu elde ettiği işle ilgili ya da psikolojik nitelikteki pozitif çıktılar olarak tanımlanan kariyer başarısı objektif ve sübjektif kariyer başarısı olarak ikiye ayrılır. Ücret, statü gibi çıktıları olan ve üçüncü kişiler tarafından gözlemlenip ölçülebilen başarı objektif kariyer başarısı olarak tanımlanırken, kişinin kendi algıları sonucu şekillenen başarı sübjektif kariyer başarısıdır. Sübjektif kariyer başarısının, günümüzdeki güncel kariyer yaklaşımlarında objektif kariyer başarısının yerini aldığı görülmektedir.

Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Araştırmamızın amacı, aile şirketlerinde çalışan ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin güncel kariyer yönelimlerini ne ölçüde benimsediklerini ortaya çıkartmaktır. Araştırmamız kapsamında ayrıca ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin güncel kariyer yönelimlerinin çalışma hayatına başlama yeri, aile şirketinde çalışma nedenleri, aile şirketinde çalışmalarının kesintiye uğrayıp uğramadıkları ve eğitimleri esnasında aile şirketinde çalışıp çalışmadıklarına göre farklılık gösterip göstermediği de incelenecektir.

Çalışma hayatında meydana gelen değişikliklerden aile şirketlerinde çalışan ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin etkilenmesinin kaçınılmaz olması araştırmamızın taşıdığı önemi göstermektedir.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

H1: İkinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin güncel kariyer yönelimleri, çalışma yaşamına başlama yerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: İkinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin güncel kariyer yönelimleri, aile şirketinde çalışma nedenlerine göre farklılık göstermektedir.

H3: İkinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin güncel kariyer yönelimleri, aile şirketinde çalışmalarının kesintiye uğrayıp uğramamasına göre farklılık göstermektedir.

H4: İkinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin güncel kariyer yönelimleri, eğitimleri esnasında aile şirketinde çalışıp çalışmamalarına göre farklılık göstermektedir.

Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Araştırmamızın anakütlesini, KOSGEB'e kayıtlı aile şirketleri oluşturmaktadır. Araştırmamız kapsamında KOSGEB'e kayıtlı 150 aile şirketine anket formumuz internet ortamında gönderilmiş ve bu anket formunu aile şirketinde çalışan ikinci/üçüncü kuşak aile üyelerinden birisinin doldurması istenmiştir. Geri dönen anket sayısı 78 ve geri dönüş oranı %52'dir.

Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Araştırmamızda kullanılan anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişilerin güncel kariyer yönelimlerini belirlemek amacıyla oluşturulan bir ölçek yer almaktadır. Bu ölçeğin oluşturulması için konuyla ilgili kavramsal literatür taraması yapılmış ve yapılan ampirik çalışmalar incelenmiştir. Söz konusu inceleme sonucunda güncel kariyer yönelimini ölçmek için dört alt ölçek hazırlanmıştır. Bu alt ölçekler, örgütler arası hareketlilik tercihi, istihdam edilebilirlik, kariyer yönetiminde sorumluluk alma ve sübjektif kariyer başarısı alt ölçekleri olarak sıralanmaktadır. Örgütler arası hareketlilik tercihi alt ölçeği, Briscoe, Hall ve DeMuth tarafından 2006 yılında geliştirilmiştir ve dört ifadeden oluşmaktadır. King tarafından 2003 yılında geliştirilen istihdam edilebilirlik alt ölçeğinde dört ifade yer almaktadır. Sübjektif kariyer başarısı alt ölçeği, Briscoe, Hall ve DeMuth tarafından 2006 yılında geliştirilmiştir ve iki ifadeden oluşmaktadır. Sturges, Guest ve Davey tarafından 2000 yılında geliştirilen kariyer yönetiminde sorumluluk alma alt ölçeğinde ise beş ifade yer almaktadır. Ölçeklerdeki ifadeler verilen cevaplar, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilerek değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Anket formunun ikinci bölümünde, ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin kariyerlerine ilişkin genel bir bilgi toplanabilmesi amacıyla sorulan sorular yer almaktadır. Bu sorular, kişilerin eğitimleri esnasında aile şirketine çalışıp çalışmadığı, aile şirketine çalışmalarının kesintiye uğrayıp uğramadığı, kariyer planlarını oluşturma şekli ve aile şirketine çalışma nedenleri olarak sıralanmaktadır.

Anket formunun üçüncü bölümü ise demografik verileri toplamaya yönelik sorulara ayrılmış ve cinsiyet, eğitim düzeyi, mezun olunan bölüm, temsil edilen kuşak v.b. gibi konular hakkında bilgi toplanmaya çalışılmıştır.

Verilerin Analizinde Kullanılan İstatiksel Yöntemler

İkinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin güncel kariyer yönelimlerini ölçmek için tanımlayıcı istatistiksel analizlerden ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. İkinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin güncel kariyer yönelimlerinde çeşitli kriterlere (çalışma yaşamına başlama yeri, aile şirketine çalışma nedenleri, aile şirketine çalışmalarının kesintiye uğraması, eğitim esnasında aile şirketine çalışma) göre farklılıkların saptanması amacıyla da bağımsız gruplar t testi ile tek yönlü varyans analizlerine (ANOVA) başvurulmuştur.

Bulgular

Anket formu aracılığıyla toplanan veriler SPSS 17.0 istatistik programında değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, yarısından fazlasının erkeklerden oluştuğu görülmektedir (%60). İkinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin yaşlarının ortalaması, 5, 61 standart sapma ile 32'dir. Araştırmaya katılanların yaşları 23-52 arasında değişmektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde ise üniversite mezunlarının %46 ile ilk sırada yer aldığı görülürken, üniversite mezunlarını lise mezunları %22 ile takip etmektedir. Yüksek lisans/doktora programlarından mezun olanlar araştırmaya katılanların %19'unu oluştururken, %6'sını ise MBA mezunları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %6'sının yüksek okul mezunu olduğu görülmektedir. Üniversite, yüksek lisans/doktora ve MBA mezunu olduğunu belirten katılımcıların büyük çoğunluğu işletme/iktisat bölümlerinden mezun olmuşlardır (%39). İşletme/iktisat bölümü mezunlarını %23 ile mühendislik bölümü mezunları izlemektedir. Araştırmaya katılanların %6'sı ise sosyal bilimlerle (sosyoloji, psikoloji, felsefe v.b.) ilgili bölümlerden mezun olmuşlardır. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu aile şirketlerinde yönetici/müdür pozisyonunda çalışırken (%65), %5'i aile şirketinin sahibi konumunda olduklarını belirtmiş, %6'sı ise müdür yardımcısı olarak aile şirketinde görev aldıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların %6'sı pozisyon ile ilgili soruyu yanıtlamamışlardır. %18'i ise yönetim kademesinde yer almayan pozisyonlarda çalışmaktadırlar. Araştırmaya katılanların %83'ü ikinci kuşağı temsil ederken, %17'si ise üçüncü kuşağı temsil etmektedir.

İkinci ve Üçüncü Kuşak Aile Üyelerinin Kariyerlerine İlişkin Veriler

Araştırmamızda ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin kariyerlerini nasıl yönlendirdiklerini belirlemeye yönelik sorulara da yer verilmiştir. Söz konusu soruların, ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin kariyer planlarının saptanmasında yol gösterici nitelikte olduğu düşünülmektedir. Buna göre ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin büyük çoğunluğu (%64) eğitimleri esnasında aile şirketlerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Araştırmamızda ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin, aile şirketlerindeki çalışmalarının kesintiye uğrayıp uğramadıkları da sorulmuştur. Katılımcıların %83'ü aile şirketindeki çalışmalarının kesintiye uğramadıklarını bildirirken, %17'si ise doğum, askerlik, fikir uyuşmazlığı ve kuşak çatışması v.b. nedenlerle çalışmalarının kesintiye uğradıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmamıza katılan ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin %59'unun çalışma hayatına aile şirketlerinde başladıkları tespit edilirken, %49'unun başka bir şirkette çalışma hayatlarına başladıkları görülmüştür. Araştırmamıza katılanların %55'i kariyer planlarını kendilerinin yaptıklarını belirtirken, %28'inin kariyerlerini aileleriyle birlikte planladıkları, %13'ünün ise ailelerinin istekleri doğrultusunda kariyer

planlarını şekillendirdikleri saptanmıştır. Araştırmamızda ayrıca ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin aile şirketlerinde çalışma nedenleri de öğrenilmeye çalışılmıştır. Buna göre katılımcıların %54'ü ailelerine destek olmak için, %17'si de ailelerinin isteği üzerine aile şirketlerinde çalıştıklarını ifade etmişlerdir. %4'ünün ise uygun bir iş bulamadıkları için aile şirketlerinde çalıştıkları görülmektedir. Bu soruya diğer seçeneğini işaretleyerek katılımcılar arasında %25'lik bir dilimi temsil edenlerin ise aile şirketlerini büyütme isteği, aile emeğine saygı gibi unsurları vurguladıkları saptanmıştır.

Tanımlayıcı Analizler

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmamıza katılan ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin güncel kariyer yönelimlerinin ortalama bir düzeyde (3, 20) olduğu belirtilebilir.

Tablo 1: İkinci ve Üçüncü Kuşak Aile Üyelerinin Güncel Kariyer Yönelimleri

	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>St. Sapma</i>
<i>Güncel Kariyer Yönelimi</i>	62	3, 20	0, 47
<i>Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi</i>	62	2, 36	0, 89
<i>Sübjektif Kariyer Başarısı</i>	62	4, 10	0, 86
<i>İstihdam Edilebilirlik</i>	62	4, 19	0, 60
<i>Kariyer Yönetiminde Sorumluluk</i>	62	2, 74	0, 66

Araştırmamıza katılan ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin, örgütler arası hareketlilik tercihlerinin düşük düzeyde (2, 36) olduğunun saptanmasına rağmen, bu kişilerin kendilerini istihdam edilebilir kılmaya çalıştıklarının (4, 19) görülmesi çalışmamızın dikkat çekici sonuçlarından biri olarak ifade edilebilir. Araştırmamızda ayrıca ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin kariyerlerinin yönetimlerinde yeterli sorumluluğu (2, 74) almadıkları ancak sübjektif kariyer başarısına önem verdikleri (4, 10) de bulunmuştur.

Hipotez Testleri

Araştırmamız kapsamındaki hipotezleri test etmek için bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizlerinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Yapılan t-testi sonuçlarına göre ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin güncel kariyer yönelimlerinin, çalışma yaşamına başlama yerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. ($p=0,992>0,05$) Bu doğrultuda H1 reddedilmiştir.

Tablo 2: İkinci ve Üçüncü Kuşak Aile Üyelerinin Çalışma Yaşamına Başlama Yerine Göre Güncel Kariyer Yönelimlerindeki Farklılıklara İlişkin T-Testi Değerleri

Levene Testi		t-testi			
		F	p	t	p
Güncel Kariyer Yönelimi	Varyanslar Denk	0,000	0,992	-2,117	0,038
	Varyanslar Denk Değil			-2,155	0,035

Tablo 3'ten de görüldüğü gibi, yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin güncel kariyer yönelimlerinin aile şirketine çalışma nedenlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ($p=0,496>0,05$) Bu doğrultuda H2 reddedilmiştir.

Tablo 3: İkinci ve Üçüncü Kuşak Aile Üyelerinin Aile Şirketinde Çalışma Nedenlerine Göre Güncel Kariyer Yönelimlerindeki Farklılıklara İlişkin ANOVA Değerleri

	F	p
Güncel Kariyer Yönelimi	0,803	0,496

Yapılan t-testi sonuçlarına göre ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin güncel kariyer yönelimlerinin, aile şirketine çalışmalarının kesintiye uğramasına göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,838>0,05$) Bu doğrultuda H3 reddedilmiştir.

Tablo 4: İkinci ve Üçüncü Kuşak Aile Üyelerinin Aile Şirketinde Çalışmalarının Kesintiye Uğramasına Göre Güncel Kariyer Yönelimlerindeki Farklılıklara İlişkin T-Testi Değerleri

Levene Testi		t-testi			
		F	p	t	p
Güncel Kariyer Yönelimi	Varyanslar Denk	0,042	0,838	1,295	0,199
	Varyanslar Denk Değil			1,268	0,222

Tablo 5'te de görüldüğü gibi ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin güncel kariyer yönelimlerinin, eğitimleri esnasında aile şirketine çalışmalarına göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. ($p=0,041<0,05$) Bu doğrultuda H4 kabul edilmiştir. Yapılan t-testi sonuçlarına göre ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinden eğitimleri esnasında aile şirketine çalışanların (3, 22) çalışmayanlara (3, 16) kıyasla güncel kariyer yönelimlerini benimsemeleri anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 5: İkinci ve Üçüncü Kuşak Aile Üyelerinin Eğitimleri Esnasında Aile Şirketinde Çalışmalarına Göre Güncel Kariyer Yönelimlerindeki Farklılıklara İlişkin T-Testi Değerleri

Levene Testi		t-testi			
		F	p	t	p
Güncel Kariyer Yönelimi	Varyanslar Denk	1,327	0,043*	0,622	0,536
	Varyanslar Denk Değil			0,660	0,512

Sonuç

Günümüz çalışma koşullarının dinamik özellikleri işgücü piyasasındaki kişileri yoğun bir biçimde etkilerken, bu bağlamda yaşananların en çarpıcı olanlarından biri de çalışanların kariyerler planlarına ilişkin görüş ve beklentilerinde oluşan değişikliklerdir. Kişilerin kariyerlerine ilişkin görüş ve beklentilerindeki bu değişimin, aile şirketlerinde çalışan aile üyelerini de etkileyeceği düşüncesi ile yola çıkılan bu çalışmamızda elde edilen sonuçlar, ikinci ve üçüncü kuşak aile üyelerinin beklentilerimiz düzeyinde bu gelişmelerden etkilenmediğini göstermiştir. Sonuçlar arasında sadece eğitimleri sırasında aile şirketlerinde çalışmış olanların güncel kariyer gelişmelerinden etkilendiğine ilişkin anlamlı sonuçlara ulaşılmış olması konunun tartışılması ve üzerinde yeni çalışmaların yapılması gerektiğini düşündürmektedir. Eğitim sürecinde çalışma yaşamının gerçekleri ile karşılaşan bu aile üyeleri, kariyerleri konusunda farkındalıklarını artırarak daha sonraki dönemlerde de daha bilinçli kariyer seçimleri yapabileceklerdir. Bu farkındalığa sahip kişilerin aile şirketlerinde çalışmalarına devam etmesi ya da farklı şirketlere geçmeleri durumunda, kendi kariyerlerinden sorumlu, kişisel gelişimlerini önemseyen, işgücü piyasasında kendilerini istihdam edilebilir kılmak için çaba gösteren kişiler olacağını düşünmek kanımızca hatalı olmayacaktır.

KAYNAKLAR

- Armstrong, M. (2007). A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Limited.
- Baruch, Y. (2004). Managing Careers Theory and Practice, Essex, Pearson.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., DeMuth, R. L. F. (2006). "Protean and Boundaryless Careers: An empirical Exploration", Journal of Vocational Behavior, Vol:69, No:1, ss.30-47.
- Çakmak, K.Ö. (2011). Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Dessler, G. (2011). Human Resource Management, New Jersey: Pearson .
- Gomez-Mejia L., Balkin, D. B ve Cardy, R.L. (2010). Managing Human Resources. New Jersey: Pearson.
- Harris, M. (1997). Human Resource Management, A Practical Approach. Florida: Harcourt Brace and Co.
- King, Z. (2003). "New or Traditional Careers? A Study of UK Graduates' Preferences", Human Resource Management Journal, Vol:13, No:1, ss.5-26.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. ve Wright, P. M. (1997). Human Resource Management. Chicago: The McGraw-Hill Co. Inc.
- Richard, O. C., Taylor, E. C., Barnett, T., Nesbitt M. F. A. (2002). "Procedural Justice and Distributive Justice: Their Influence on Mentoring Career Help and Other Outcomes" (Prosedürel Söz Hakkı ve Dağıtım Adaletinin Mentorluk Kariyer Desteği ve Diğer Çıktılar Üzerine Etkisi). Journal of Business Research, 55(9), 725-735.
- Singh, D., Bains, S. ve Vinnicombe, S. (2002). "Informal Mentoring as an Organizational Resource" (Örgütsel Bir Kaynak Olarak Bıçimsel Olmayan Mentorluk). *Long Term Planning*, 35(4), 389-405.
- Sturges, J. Guest, D. Davey, K. (2000). "Who's in Charge? Graduates' Attitudes to and Experiences of Career Management and Their Relationship with Organizational Commitment", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol:9, No:3, ss.351-370.

Aile İşletmeleri Yönetimde Ayrı Bir Alan Olarak Ayrılabilir Mi? *Akademik Araştırmalar Üzerine Bibliyometrik Bir Çalışma 2*

Doç. Dr. Mehmet Ali KÖSEOĞLU

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Fakültesi

Ulus, Ankara

Tel: (0530) 252 71 74

E-posta: trmaliktr@yahoo.com

* * *

Yard. Doç. Dr. Kemal KARAYORMUK

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF

ANS Kampüsü, Afyonkarahisar

Tel: (0272) 228 12 92

E-posta: kyormuk@aku.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, yönetimde aile işletmelerinin ayrı bir alan olarak ayrışıp ayrışmadığını sorgulayan 4. Aile İşletmeleri Kongresindeki araştırmanın devamı niteliğinde olup, bu tartışmayı yüksek lisans ve doktora tezleri çerçevesinde sürdürmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla Ulusal Tez Merkezinden yararlanılarak oluşturulan veri tabanına göre aile işletmeleri konusunda yapılan tezlerin yıllara ve üniversitelere göre sayısal dağılımı, tezlerin aile işletmelerinin konularına göre yıllar ve üniversiteler bağlamında dağılımı, tezlere kimlerin danışmanlık yaptığı ve ünvanlara göre dağılımın ne olduğu ve doktora tezi hazırlayanların yüksek lisans tezinde de aile işletmesi

konusunu işleyip işlemediği araştırılmıştır. Bu araştırmalara göre değerlendirmeler yapılarak gelecekte neler yapılabileceği tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: yüksek lisans ve doktora tezleri, aile işletmeleri, aile şirketleri,

1.Giriş

Bu çalışma, yönetimde aile işletmelerinin ayrı bir alan olarak ayrışıp ayrışmadığını sorgulayan 4. Aile İşletmeleri Kongresindeki araştırmanın devamı niteliğinde olup, bu tartışmayı yüksek lisans ve doktora tezleri çerçevesinde sürdürmeyi amaçlamaktadır. Aile işletmeleri araştırmaları son yıllarda artmasına bağlı olarak bu alanın bağımsız bir disiplin olabileceğine ilişkin tartışmalarıda gündeme taşıyan birçok önemli çalışma yapılmıştır (Hantler, 1989, Wortman, 1994, Sharma ve diğerleri, 1996; 1997, Dyer ve Sánchez, 1998, Bird ve diğerleri, 2002, Chrisma ve diğerleri, 2003; Sharma, 2004; Zahra ve Sharma, 2004; Casillas ve Acedo, 2007, Rodríguez ve Basco, 2011, Menzies ve Lococo, 2011).

Benavides-Velasco ve diğerleri (2011) SSCI indeksinde iş (business), iş finans (business finance), ekonomi (economics) ve yönetim (management) alanları olarak sınıflandırılan dergilerde 1961-2008 yıllarındaki “aile işletmeleri” konusuna odaklanan makaleleri incelemişlerdir. Bu makaleye göre aile işletmelerinin yayın gelişimi, hangi ülkelerde ve konularda çalışmalar yapıldığı ve bu konuların hangi üniversitelerde araştırıldığı belirlenerek aile işletmeleri konusundaki trendler tartışılmaktadır. Bibliyometrik yöntem kullanılarak alanı yönlendirici çalışmalar uluslararası literatürde sürekli gündemde olmasına karşılık ülkemizde bu tür çalışmalar sınırlı sayıda kalmaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışma da ülkemizde yapılmış yüksek lisans ve doktora tezlerini bibliyometrik analiz yöntemiyle değerlendirerek dünyadaki gelişmeler ışığında ülkemizdeki yönelimlerin konumlandırılmasıyla ve daha önceki çalışmalarla kıyaslanmasıyla alana önemli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Daha sonraki bölümlerde araştırmaya ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2. Araştırma

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, ülkemizde aile işletmeleri konusunda yapılmış Yüksek Lisans ve Doktora düzeyindeki tezlerin bibliyometrik analiz yöntemiyle irdelenerek zaman içerisinde nasıl şekillendiği tartışmaktır. Bu bağlamda cevaplanacak sorular şöyledir:

- Aile işletmeleri konusunda yapılan tezlerin yıllara ve üniversitelere göre sayısal dağılımı nedir?
- Tezlerin aile işletmelerinin konularına göre yıllar ve üniversiteler bağlamında dağılımı nedir?
- Tezlere kimler danışmanlık yapmıştır ve bu kişilerin ünvanları nedir?
- Doktora tezi hazırlayanların kaç tanesi yüksek lisans tezinde aile işletmesi konusunu çalışmıştır?

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için Ulusal Tez Merkezi' nin veri tabanı kullanılmıştır. Bunun için "aile işletmeleri" ve "aile şirketleri" kavramları sosyal bilimler enstitüsünde yapılan çalışmalar sınırlamasıyla hem "tez adı" hem de "özetler" bölümünden ayrı ayrı taranmıştır. Yapılan taramalar sonucunda elde edilen tezler bibliyometrik yöntemden yararlanılarak aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir.

2.3. Araştırma Bulguları

Bu bölümde tezlerin bibliyometrik özelliklerini değerlendirmek amacıyla yıllara göre dağılımı, araştırma yapılan konular, en çok araştırma yapan üniversite, en çok danışmanlık yapanlar, ünvanları, aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Ülkemizde yapılan tezlerin yıllar itibarıyla dağılımları aşağıdaki Tablo 1 de verilmiştir. Bu tabloya göre 2004 yılından 2011 yılına kadar yüksek lisans tezleri önemli artışın olduğu görülmektedir. Ancak 2010 yılında 24 yüksek lisans teziyle en üst noktaya ulaşmasına rağmen 2011 yılında yaklaşık 1/3 oranında düşmesi de önümüzdeki yıllar için bu alanın ilerlemesi konusunda soru işaretlerini beraberinde getirmektedir. Bu alandaki doktora tezlerinin ise 2008 yılından itibaren düzenli olarak yapıldığı ve bu tez sayılarında çok önemli değişikliklerin olmadığı görülmektedir. Bu konudaki gelişimlerin özellikle 2004 yılından sonra olmasının sebebi olarak da alanın gelişmesi için 2004 yılından itibaren yapılan Aile İşletmeleri Kongrelerinin önemli bir payı olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Tezlerin Yıllar İtibariyle Dağılımı

Yıllar	Tezler		Toplam
	Yüksek Lisans	Doktora	
1984	1	0	1
1991	1	0	1
1993	2	0	2
1995	1	0	1
1998	1	0	1
1999	0	2	2
2000	0	1	1
2001	1	0	1
2002	2	0	2
2003	1	1	2
2004	5	2	7
2005	7	0	7
2006	13	0	13
2007	14	0	14
2008	8	4	12
2009	7	3	10
2010	24	2	26
2011	9	3	12
Toplam	97	18	115

Bir taneden fazla Yüksek Lisans veya Doktora tezlerinin yapıldığı üniversitelere göre dağılımı Tablo 2 de gösterilmiştir. Bu tabloya göre 5 tane ve üzeri yüksek lisans tezi yapılan üniversitelerin Marmara Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Dumlupınar Üniversitesi ve Sakarya Üniversitesi'dir. En çok doktora tezinin yapıldığı üniversite İstanbul Üniversitesi olmasına rağmen çok sayıda yüksek lisans tezi yapılan üniversitelerin bu konuda üretken olmadığı görülmektedir.

Bu tablo dışında sadece bir yüksek lisans tezi ile alana katkı sağlayan üniversiteler şöyledir: Bahçeşehir Üniversitesi, Beykent Üniversitesi, Çağ Üniversitesi, Çankaya Üniversitesi, Doğu Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Harran Üniversitesi, İstanbul Ticaret

Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Koç Üniversitesi, Maltepe Üniversitesi, Muğla Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi. Sadece bir doktora tezi ile katkı sağlayan üniversiteler de şunlardır: Adnan Menderes Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, İnönü Üniversitesi, Işık Üniversitesi, Yeditepe Üniversitesi.

Tablo 2: Tezlerin Yapıldığı Üniversiteye Göre Dağılımı

Üniversite	Tezler		Toplam
	Yüksek Lisans	Doktora	
Afyon Kocatepe Üniversitesi	2	0	2
Anadolu Üniversitesi	4	1	5
Atatürk Üniversitesi	3	0	3
Atılım Üniversitesi	2	0	2
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	2	0	2
Çukurova Üniversitesi	3	1	4
Dokuz Eylül Üniversitesi	3	0	3
Dumlupınar Üniversitesi	7	1	8
Ege Üniversitesi	2	0	2
Gazi Üniversitesi	4	0	4
Gaziantep Üniversitesi	4	0	4
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	2	1	3
Hacettepe Üniversitesi	3	0	3
İstanbul Üniversitesi	7	5	12
Kadir Has Üniversitesi	2	0	2
Kocaeli Üniversitesi	2	0	2
Marmara Üniversitesi	11	1	12
Mustafa Kemal Üniversitesi	3	0	3
Nigde Üniversitesi	2	0	2
Pamukkale Üniversitesi	3	0	3
Sakarya Üniversitesi	5	0	5

Selçuk Üniversitesi	3	1	4
Süleyman Demirel Üniversitesi	2	0	2
Toplam	81	11	92

İki adet ve üzeri Yüksek Lisans ve Doktora tezlerinin danışmanlarına göre dağılımı Tablo 3'te gösterilmiştir. Araştırma için dikkate alınan tezlerde bir yüksek lisans tezinin danışmanı tespit edilememiş olup, bir yüksek lisans tezinde de üç danışmanın yer aldığı görülmüştür. En çok yüksek lisans tezine Nurullah Genç danışmanlık yaparken, en çok doktora tezine de İlhan Erdoğan danışmanlık yapmıştır. Hem yüksek lisans hem de doktora tezine danışmanlık yapanlar ise Binali Doğan, Cemal Zehir, Hayri Ülgen ve Hüseyin Özgen'dir. Diğer 92 danışman da sadece birer yüksek lisans tezleriyle alana katkı sağlamışlardır.

Tablo 3: Tezlerin Danışmanlara Göre Dağılımı

Üniversite	Tezler		Toplam
	Yüksek Lisans	Doktora	
Azmi Yalçın	2	0	2
Bahattin Rızaoğlu	0	1	1
Binali Doğan	1	1	2
Canan Çetin	3	0	3
Cavide Uyargil	0	1	1
Cem Danacı	0	1	1
Cemal Zehir	1	1	2
Çiğdem Dikmen	0	1	1
Fatih Semerciöz	0	1	1
Ferda Erdem	0	1	1
Gülten Eren Gümüştekin	2	0	2
Hayri Ülgen	1	1	2
Hüseyin Özgen	1	1	2
İlhan Erdoğan	0	2	2
Kazım Develioğlu	0	1	1

M. Atilla Öner	0	1	1
Mehmet Tekinkuş	3	0	3
Nurullah Genç	4	0	4
Özlem Özkanlı	0	1	1
Refika Bakoğlu Deliorman	2	0	2
Şan Öz-Alp	0	1	1
Şevki Özgener	0	1	1
Tahir Akgemci	0	1	1
Tengiz Üçok	2	0	2
Toplam	22	18	40

Alana katkı sağlayan danışmanların unvanlarına göre dağılımı Tablo 4 te verilmiştir. Bu tabloya göre tezlerin %50 sine yakınına profesörler danışmanlık yapmaktadır.

Tablo 4: Tez Danışmanlarının Ünvanlarına Göre Dağılımı

Ünvanlar	Tezler		Toplam
	Yüksek Lisans	Doktora	
Dr.	1	2	3
Y.Doç.Dr	25	3	28
Doç.Dr.	29	3	32
Prof.Dr.	43	10	53
Toplam	98	18	116

Doktora tezlerini yazanların yüksek lisans tezlerinin de aile işletmesi konusunda olup olmadığı araştırıldığında sadece bir doktora tezi yazarının (Ebru Karpuzluoğlu) bu alanda yüksek lisans tezinde çalışma yaptığı tespit edilmiştir. Oluşturulan veri tabanına göre danışmanlık yapan öğretim üyelerinden sadece Azmi Yalçın' ın yüksek lisansının aile işletmeleri konusunda olduğu tespit edilmiştir.

Tezlerin aile işletmelerinin hangi alanlarını araştırdığı tespit etmek amacıyla yapılan frekans analizinin sonuçları Tablo 5 te verilmiştir. Buna göre en çok çalışılan konunun kurumsallaşma olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Tezlerin Konularına Göre Dağılımı

No	Ünvanlar	Tezler		Toplam
		Yüksek Lisans	Doktora	
1	Yönetim ve Organizasyon Sorunları	9	1	10
2	Büyüme süreci, devamlılık, büyüme stratejileri, stratejik yönetim	7	4	11
3	Yönetişim, profesyonel yöneticilerin sorunları, karar verme	8	2	10
4	Kurumsallaşma	39	6	45
5	İnsan Kaynakları Yönetimi	7	1	8
6	Bir sonraki kuşak	8	2	10
7	Liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, nepotizm, kültür	13	0	13
8	Kriz yönetimi, çatışma	4	1	5
9	Markalaşma	2	0	2
10	Uluslararasılaşma	0	1	1
Toplam		97	18	115

Tez konularının yıllara göre dağılımı Tablo 6 te verilmiştir. Özellikle son yedi yıldır kurumsallaşma alanında önemli derecede çalışma yapılırken bu çalışmaların son iki yıldırda diğer alanlara yöneldiği görülmektedir.

Tablo 6: Tez Konularının Yıllara Göre Dağılımı

Konular Yıllar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Toplam
1984	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
1991	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
1993	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
1995	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
1998	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
1999	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2
2000	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
2001	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
2002	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2
2003	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2
2004	2	0	0	3	0	1	0	1	0	0	7
2005	0	0	1	4	1	1	0	0	0	0	7
2006	0	2	3	5	0	0	3	0	0	0	13
2007	1	1	0	9	0	1	1	1	0	0	14
2008	2	1	1	3	1	3	1	0	0	0	12
2009	0	1	1	5	1	0	1	0	0	1	10
2010	1	2	1	9	4	2	4	2	1	0	26
2011	0	2	1	2	1	2	3	0	1	0	12
Total	10	11	10	45	8	10	13	5	2	1	115

Tez konularının üniversitelere göre dağılımı Tablo 7 de verilmiştir. Bu tabloya göre İstanbul Üniversitesi ve Dumlupınar Üniversitesinde yapılan tezlerin yarısı kurumsallaşma alanında yoğunlaşırken, Marmara Üniversitesinde yapılan tezlerin homojen olarak dağılım gösterdiği söylenebilir. Bu dağılıma göre aile işletmelerinin çalışma konularında üniversiteler arasında önemli bir yoğunlaşmanın olmadığı söylenebilir.

Tablo 6: Tez Konularının Yıllara Göre Dağılımı

Konular Üniversiteler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Toplam
Adnan Menderes Ü.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Afyon Kocatepe Ü.	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Akdeniz Ü.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Anadolu Ü.	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	5
Ankara Ü.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Atatürk Ü.	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	3
Atılım Ü.	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2
Bahçeşehir Ü.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Beykent Ü.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Çağ Ü.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Çanakkale O. M. U.	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
Çankaya Ü.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Çukurova Ü.	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	4
Doğuş Ü.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Dokuz Eylül Ü.	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3
Dumlupınar Ü.	0	0	0	5	0	0	1	2	0	0	8
Ege Ü.	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
Erciyes Ü.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Eskişehir O. U.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Gazi Ü.	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	4
Gaziantep Ü.	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	4
Gebze Y. T. E.	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	3
Hacettepe Ü.	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	3
Harran Ü.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
İnönü Ü.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
İstanbul Tic. U.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
İstanbul Ü.	3	0	1	6	1	1	0	0	0	0	12
Işık Ü.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1

Kadir H. Ü.	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
Kahramanmaraş S.İ.Ü.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Kocaeli Ü.	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2
Koç Ü.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Maltepe Ü.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Marmara Ü.	0	2	1	3	2	2	2	0	0	0	12
Muğla Ü.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Mustafa Kemal Ü.	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	3
Niğde U.	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
Orta Doğu Teknik U.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Pamukkale Ü.	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3
Sabancı Ü.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Sakarya Ü.	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0	5
Selçuk Ü.	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	4
Süleyman D. U.	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
Uludağ Ü.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Yeditepe Ü.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Yıldız Teknik Ü.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Toplam	10	11	10	45	8	10	13	5	2	1	115

Sonuç

Bu çalışma, yönetimde aile işletmelerinin ayrı bir alan olarak ayrışıp ayrışmadığını sorgulayan 4. Aile İşletmeleri Kongresindeki araştırmanın devamı niteliğinde olup, bu tartışmayı yüksek lisans ve doktora tezleri çerçevesinde sürdürmüştür. Daha önce yapılan çalışmaya göre son yılda düşme gösteren bildiri sayılarına paralel olarak tez sayılarının da 2011 yılında azaldığı görülmüştür. Bu alanda önemli problemlerin varlığının yansıması olarak böyle bir sonuçla karşılaşıldığı iddia edilebilir.

Aile işletmeleri tezlerine danışmanlık yapan öğretim üyelerinin Kongreye katılım oranlarının çok düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre yine önceki çalışmada belirtildiği gibi alanda kapsam ve derinlik açısından ilerlemenin çok sınırlı kaldığı söylenebilir.

Tezlere danışmanlık yapan  ğretim  yeleri ile daha önceki çalışmaya göre Kongrelere bildirileri ile katkı sunan yazarların  nvanlarına göre önemli farklılık olduğu tespit edilmiştir. Tezleri yönetenler çoğunlukla profesör iken kongrelere katkı sunan yazarların en çok yardımcı doçent olduğu görülmüştür.

 nceki  alışmada Kongrelere katkı sunan yazarların çalıştığı kurumlara göre en çok katkısı Ege ve Kahramanmaraş Sütçü İmam  niversiteleri verirken, düzenli olarak katkı sağlayan kurumlar Marmara, Selçuk, İstanbul Kültür, Çanakkale Onsekiz Mart, Dumlupınar, İstanbul, Anadolu, Kocaeli, Akdeniz, Balıkesir, Kara harp, Dokuz Eylül ve Adnan Menderes  niversiteleridir. Ancak bu dağılımın tezlerle benzerlik göstermediği tespit edilmiştir.

 nceki çalışmaya göre Kongre kitaplarında yayımlanan bildirilerin aile işletmelerinin alt alanlarına göre genel olarak aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin diğer yönetim özellikle örgütsel davranış konularıyla ilişkisinin araştırıldığı ancak ekonomik performans, stratejik yönetim, kaynaklar, rekabet avantajı gibi konularda çok az çalışmanın olduğu tespit edilmiştir. Tezlerde de bu durumun değişmediği, ayrıca  niversiteler arasında kurumsallaşma dışında önemli bir yoğunlaşmanın herhangi bir konuda olmadığı görülmüştür. Ayrıca son yıllarda yapılan çalışmaların aile işletmelerinin kurumsallaşma dışında diğer alt dallarına dağılımın olduğu belirlenmiştir.

 nceki çalışmada da belirtildiği gibi bu çalışmada da aile işletmeleri alanında tamamıyla bilim cemaatinin oluşmaması, belirli konularda önemli yoğunlaşmaların olmaması nedeniyle aile işletmeleri alanının yönetimde ayrı bir alan olarak alınabileceğini söylemek hala zor gözükmektedir. Ancak bu sonucu yine de bir rezervasyon koymak yerinde olacaktır. Çünkü bu alana ilişkin gelişiminin incelenmesinde ayrıca ülkemizde yapılan bilimsel makalelerin incelenmesi ve ayrıca alana dışarıdan yapılan katkıların veya alanın diğer alanlara yaptığı katkıların tartışılması alanın sınırlarının belirlenmesi ve bağımsızlığının tartışılmasında önemli ipu ları sunacaktır.

KAYNAKLAR

- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H. ve Pistrui, D. (2002). "Family business research: The evolution of an academic field", **Family Business Review**, 15(4), s. 337-350.
- Carlos A. Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C. ve Guzmán-Parra, V. F. (2011), Trends in family business research, **Small Business Economics**, DOI 10.1007/s11187-011-9362-3
- Casillas, J. ve Acedo, F. (2007). "Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FBR", **Family Business Review**, 20(2), s. 141-162
- Dyer, W. G. ve Sánchez, M. (1998), "Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988-1997", **Family Business Review**, 11(4), s. 287-295.
- Menzies, T. ve Lococo, J. (2011), "Building Our Knowledge Of Family Business: What Are The Major Topics And Theoretical Perspectives Being Published– A 10 Year Review", 2011 Small Business Institute National Conference Proceedings, 35(1) – Winter, s. 188-203.
- Rodríguez, M. J. P. ve Basco, R. (2011), "The Cognitive Legitimacy of the Family Business Field", **Family Business Review**, 24 (4), s.322-342
- Sharma, P. (2004), "An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future", **Family Business Review**, 17(1), s. 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. ve Chua, J. H. (1996), A review annotated bibliography of family business studies. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. ve Chua, J. H. (1997), "Strategic management of the family business: Past research and future challenges", **Family Business Review**, 10(1), s. 1-35.
- Wortman, M. S. (1994), "Theoretical foundations for family-owned businesses: A conceptual and research based paradigm", **Family Business Review**, 7(1), s. 3-27.
- Zahra, S. ve Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection, **Family Business Review**, 17(4), 331-346.

Aile İşletmelerinde Birinci Kuşak İle Sonraki Kuşakların Müşteri İlişkileri Yönetimine (MİY) Bakış Açılarının Karşılaştırılması ve Bir Vaka Analizi

Yard. Doç. Dr. Neslihan DERİN
İnönü Üniversitesi Kale MYO, Malatya
Tel: (0422) 846 12 65
E-posta: nderin@inonu.edu.tr

* * *

Yard. Doç. Dr. Arzu Karaca ÇAKINBERK
Tunceli Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Tunceli
Tel: (0428) 212 61 20
E-posta: acakinberk@tunceli.edu.tr

* * *

Arş. Gör. Şeyda Nur SEÇKİN
İnönü Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Malatya
Tel: (0422) 341 00 43
E-posta: seyda.seckin@inonu.edu.tr

ÖZET

Günümüz şartlarında, müşteri sadakatıyla sonuçlanacak müşteri ilişkileri, şirketlerin en önemli rekabet aracı durumundadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), müşteriyi tasarım noktasına yani merkeze yerleştiren ve müşteri ile yakın ilişki kuran bir yönetim felsefesidir. Müşteri odaklı pazarlama anlayışının hâkim olduğu bu yönetim felsefesinde, uzun süreli müşteri ilişkileri ve sadakati hedeflenmektedir.

İşletmelerde pazarlama anlayışında yaşanan değişimler elbette aile işletmelerini de etkilemiştir. Araştırmalar aile işletmelerinde MİY'in tanımlanması, kavranması ve uygulanmasında kuşaklar arasında bir takım farklılıkların olduğunu ortaya koymaktadır. Aile işletmelerinde ilk kuşaklar “ürün odaklı” faaliyetlerini gerçekleştirirken sonraki kuşaklar ise daha çok “müşteri odaklı” olarak faaliyetlerini gerçekleştirme eğiliminde oldukları gözlenmektedir. İşletmeler ürün odaklılıktan müşteri odaklılığa geçmekle gelirlerini ve karlılıklarını artırmış ve bu gelişmeler sonucunda müşteri zaman içerisinde, organizasyonun periferinden merkezine geçirmiştir. “Müşteri kraldır” ifadesi, müşteri ile işletme arasındaki ilişkide müşterinin yerini çok güzel bir şekilde özetlemektedir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı; aile işletmelerinde birinci kuşak ile daha sonraki kuşakların pazarlama anlayışındaki özellikle MİY'e bakış açılarını incelemek ve bu durumun kuşaklararası bir farklılığa yol açıp açmadığını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda; Malatya'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir aile işletmesinde yarı yapılandırılmış görüşme metodu ile veriler toplanmış ve daha sonra bu bilgilerden yararlanılarak vaka analizi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Aile İşletmeleri, Kuşaklararası Karşılaştırma, Vaka Analizi.

1. AİLE İŞLETMELERİ

Bugün dünyada mikro ölçekli işletmelerden dünya genelinde faaliyet gösteren devasa şirketlere kadar her ölçekte ve her sektörde aile işletmeleri bulunmaktadır. Bu nedenle, dünyadaki işletmelerin çoğunluğu, ailelerin sahipliği ve yönetimi altındadır (Alayoğlu, 2006:546). Bilindiği üzere, aile işletmeleri yeni iş imkânları yaratması, ulusal işgücünün yaklaşık yarısını istihdam etmesi ve ülkenin vergi gelirlerinin önemli bir kısmına kaynaklık etmesi gibi konular bakımından ülke ekonomisi açısından oldukça önemlidir (Dikmen ve diğerleri, 2006:163; Ayrancı ve Semerciöz, 210:335).

Aile işletmesi denildiğinde genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin, mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek, kurdukları kâr amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Ancak günümüzde sıkça telaffuz edilen aile işletmesi kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir (Haşit, 2009:23). Bu tanımlardan biri; “Aile işletmesi, en az iki neslin örgütte çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacın ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılımın önlemek olduğu, ailenin geçimini sağlayan kişinin işletmeyi idare ettiği, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında aile üyelerinin etkili olduğu işletmelerdir” şeklindedir (Alayoğlu, 2006:546).

En az iki kuşağın aynı anda örgütte çalışıyor olması bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren unsurlardandır (Birol ve Tuncay, 2011:338). Birinci kuşak, işletmeyi kuran ve yönetiminden büyük ölçüde sorumlu olan kişidir. İkinci ve daha sonraki kuşaklar ise aile içinden işletmeye sonradan katılan ve yönetim sorumluluğunu üstlenen kişilerdir (Aksel ve diğ., 2006:23). Her kuşağın olaylara, işletmecilikte gelişen yeni yaklaşımlara bakış açıları farklılık gösterebilmektedir. Birinci kuşak, daha gelenekselci yaklaşım sergilerken, ikinci kuşak ise daha modern yaklaşımları benimseyebilmekte, işletmeyi daha profesyonel tarzda yönetme eğiliminde olabilmektedir.

2.KUŞAKLARARASI FARKLILAŞMA

Geçmişten günümüze her sonraki nesil önceki nesillere nazaran daha gelişmiş, daha ilerlemiştir. Bu ilerleme döneminde yaşayan her kuşak bir önceki nesli çağ dışı, geri kafalı tutucu bulurken, bir sonraki kuşağı ise sorumsuz ve saygısız olarak değerlendirebilmiştir. 21. yüzyılın hızlı toplumsal değişimleri kuşaklar arasındaki bu ayrılığı daha da belirginleştirmiş, eski değer yargılarının ve yaşam anlayışlarının değişmesini zorunlu kılmıştır. Eski kuşaklar, yeniliklere uymakta zorluk çekip, geleneksel eski yaşam anlayışlarını sürdürme gayreti içinde olurken, yeniliğe açık olan daha sonraki kuşaklar, gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlamada daha başarılı olmuşlardır. Çoğu aile işletmelerinde kuruluş aşamasında kurucu girişimciler yaklaşık kırklı yaşlarında, bunların çocukları ise yirmili yaşlarındadır. Doyum noktasına gelindiğinde birinci kuşak yaklaşık altmışlı, ikinci kuşak kırklı, üçüncü kuşak yirmili yaşlarındadır (Haşit, 2009:45-46). Dolayısıyla birbirinden farklı bu üç kuşağın yer aldığı işletmelerde, işletmenin tüm fonksiyonlarına yönelik bakış açısı farklılık gösterebilmektedir. Ancak değişim ve gelişimin hızlı yaşandığı, işletmeyi değişime ve gelişime sürükleyen pazarlama, müşteri ilişkileri ve müşteriye yönelik bakış açılarındaki farklılık daha da belirginleşebilmektedir. Eski kuşak geleneksel pazarlama yaklaşımlarıyla müşterilerle ilişkilerini sürdürme eğiliminde iken yeni kuşak modern ve postmodern pazarlama yaklaşımları ile müşterinin öneminin artması ve müşterinin işletmenin merkezine alınmasıyla ortaya çıkan “müşteri ilişkileri yönetimi” yaklaşımıyla müşterilerle olan ilişkilerini sürdürme eğiliminde olabilmektedirler. Bu durum kuşaklararası farklılıklara bazen de çatışmalara yol açabilmektedir.

3.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

MİY'in herkes tarafından onaylanmış tanımını yapmak oldukça zordur (Seyd ve diğ. 2010:1-6) çünkü MİY, müşteri ihtiyaçlarını anlamak için araştırma yapmak, işletme stratejilerini desteklemek ve müşterilerle uzun dönemli ilişkiler inşa etmek için, insan, süreç ve teknolojinin gerekli olduğu bir kombinasyondur (Shang ve Lin, 2010:2441; Hadzagas, 2011:59). MİY'in bir kombinasyon olması ona yönelik farklı bakış açılarının gelişmesini sağlamıştır. MİY farklı bakış açılarına göre bir süreç, bir strateji, felsefe, yetenek, teknoloji olarak değerlendirilebilmektedir (Soliman, 2011:168). Bu belirtilen bakış açılarına göre oluşturulmuş, MİY'le ilgili literatürdeki tanımların bir kısmına aşağıda yer verilecektir.

MİY, bir işletme ile müşterileri arasındaki satış öncesi ve satış sonrası meydana gelen tüm işlemleri içine alan ve karşılıklı ihtiyaçların tatminine imkân veren bir süreçtir (Alagöz ve diğ., 2004:4).

MİY, kapsamlı bir strateji ve müşteriye ve işletmeye yüksek değer katmak amacıyla, müşterinin elde edilmesi, tutulması ve müşteriyle ortaklık geliştirilmesi sürecidir. MİY, müşteri etrafında teknoloji, süreç ve tüm işletme aktivitelerini entegre eden, kapsamlı pazarlama ve işletme stratejisi olarak tanımlanabilir (Seyed ve diğ., 2010:1). Tanımdan da anlaşılacağı gibi MİY sadece fonksiyonel bir strateji değil bir işletme stratejisidir çünkü MİY pazarlama başta olmak üzere bilgi teknolojileri, hizmet, lojistik, finans, üretim ve geliştirme, insan kaynakları gibi tüm işletme fonksiyonlarıyla ilişkilidir (Mandic, 2011:347).

MİY, iletişim aracılığıyla ilişkileri yönetmekle, müşteri davranışlarını anlamaya ve etkilemeye yönelik bir yönetim yaklaşımıdır (Anvari ve Amin, 2010:18). MİY, müşteri değerini maksimize eden popüler bir yönetim tekniğidir (Hui ve Kok Wei, 2012:151).

Soliman'a göre ise, MİY; geçici bir proje değildir, organizasyonun odak noktasına müşteri koymayı amaçlayan bir iş felsefesidir (2011:168).

Zamil ise MİY'i, pazarlama ile bilgi teknolojilerini birleştiren bir yönetim stratejisi olarak tanımlamıştır (2011:451). MİY bilgi teknolojileri etrafında şekillenir ve gelişir (Mandic, 2011:348). MİY, iş ve enformasyon akışlarının öncelikle müşteri ihtiyaçları, ikincil olarak ise şirketin içsel ihtiyaçlarına göre tasarlanmasıdır (Kırım, 2007:129).

Ayrıca MİY, rekabet avantajı sağlamaya yönelik değerli bir yetenektir. Bu yetenek müşterilerle yakın ilişkiler oluşturmayı ve yönetmeyi ifade etmektedir (Battor, Battor, 2010:842). MİY, müşterilerle ilişkileri yönetmek için bir araçtır (Madhoushi ve diğ., 2011:216).

Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, müşteri ilişkilerinin kalbinde, işletmenin, müşterilerle olan ilişkilerini genişleten, derinleştiren, uzun dönemli olmasını sağlayan müşteri odaklı stratejileri etkin ve yaratıcı bir şekilde dizayn etme, uygulama ve müşteri bilgilerini kaldıraç olarak kullanma yeteneği vardır (Kumar ve diğ., 2011: 23).

4.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

Pazarlama teori ve pratiklerinde, ürünlerden hizmetlere ve son zamanlarda müşteri deneyimlerine dönüşümler aracılığıyla çok önemli gelişmeler yaşanmaktadır (Maklan, Klaus, 2011:771). Bu gelişmelerden biri de, Müşteri ilişkileri Yönetiminin artan önemidir.

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet, bilgi ve haberleşme teknolojilerindeki gelişmeler, gelirlerini maksimize etmek isteyen işletmeleri, müşteri ilişkileri yönetimi üzerine odaklanmaya zorlamaktadır (Özgener ve İraz, 2006:1356). MİY'e yönelik son yıllarda akademisyenlerde ve yöneticilerde oluşan büyük bir ilgi patlamasıyla MİY, hem akademik hem de pratikte karşılaşılan popüler konulardan biri olmuştur (Becker ve diğ., 2009:207; Anvari, Amin, 2010:17). Gelişmiş Batı ülkelerinde 1980'lerde (Seyed ve diğ., 2010:1), ülkemizde ise 1990'lı yılların başlarından itibaren benimsenmeye başlayan MİY uygulamaları işletmelerde hızla artmaktadır (Yurdakul, internet:2009).

MİY uygulamalarında yaşanan hızlı artışın temel nedeni; değişen iş ve işletme çevresidir. Değişen iş çevresinde, müşterilerle uzun süreli ilişkilerin sürdürülmesi gereklidir. Çünkü müşteriler artık bağımsız ve tek tek istek ve ihtiyaçlarının sürekli bir şekilde karşılanmasını istemektedirler. Dolayısıyla işletmeler artık mecburen MİY'e ve MİY'i destekleyen teknolojilere başvurmak durumundadırlar (Babu ve Bhuvaneswari, 2012:90). MİY'in amacı; müşteri ile işletme arasında sağlıklı, verimli, kârlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasını sağlamak (Yurdakul, internet:2009) ve müşteri sadakatini artırarak müşteri devir oranını azaltmaktır (Anvari ve Amin, 2010:18). Müşteri sadakati evrensel olarak, rekabetçi piyasalarda değerli bir varlık olarak kabul edilir. MİY, müşteri- işletme arasında bilgi değişimini gerçekleştirerek, işletme için rekabet avantajı sağlar, karlılığı artırır ve işletme için ideal bir çevre sunar (Sahoo, 2011:57). MİY ile işletmelerin, müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurması ve bu ilişkileri bağlılığa dönüştürmesi karlılığın anahtarı haline gelmiştir (Alagöz ve diğ., 2004:1).

MİY, işletmenin müşterilerini tatmin edici (Yao, Khong, 2011:105) ve kendi karlarını artırıcı popüler bir stratejidir. MİY, müşteri merkezli olmak ve müşterinin değişen taleplerine cevap vermek aracılığıyla işletme performansının artırıcı anahtar unsurlardan biridir (Shang, Lin, 2010:2441) ve bir işletmenin başarısında dinamo görevi gördüğünden işletmenin uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirmesi için oldukça önemlidir (Zamil, 2011:451-4539. Nitekim son zamanlarda yapılan çalışmalar MİY ile işletme performansı arasında pozitif ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Özellikle pazarlama dergilerinde konuyla ilgili yayınlanan makaleden onda sekizi MİY aktivitelerinin işletme performansını artırdığına işaret etmektedir (Battor ve Battor, 2010:845; Hui ve Kok Wei, 2012:151). Soliman'da (2011), yaptığı çalışmada MİY ile pazarlama performansı arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

5. AİLE İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Rekabetin ve iletişim imkânlarının artmasıyla birlikte, işletmelerin pazarlama, satış ve müşteri yönetimi faaliyetleri son derece dinamik bir yapıya ulaşmıştır. Artan dinamizmle beraber işletmelerin müşteri yapılarında ve özellikle pazarlama anlayışlarında önemli değişimler meydana gelmiştir. Günümüzde küreselleşme, dijital ve kablosuz teknolojiler, internet, yeni ekonomi vb. oluşumlar işletmeleri müşteri merkezli davranmaya yöneltmiştir. Artık sadece müşterinin değişen ihtiyaçlarına cevap vermek yeterli değildir. Birçok seçenek içinde anında

tercihlerini değiştirebilen müşterilerin bireysel ihtiyaçlarına cevap vermek gerekmektedir (Alagöz ve diğ., 2004:1). Yeni ekonominin yeni patronları olan “müşteriler” artık tercihlerinde, satın alma davranışlarında ve alışveriş sürecinde eskisinden daha seçici ve özgürdürler (Tekin ve Celep, 2009:583). Bu değişimlerle birlikte pazarlama anlayışı da değişmiştir. Eski anlayış ile yeni anlayış kıyaslama yapılırken klasik pazarlamanın doğuşundan beri gelen anlayışın “*geleneksel pazarlama*” olarak nitelendirilirken (Alabay, 2010:214) yeni anlayış MİY olarak nitelendirilmektedir.

Son yıllarda geleneksel pazarlama yaklaşımına bir alternatif olarak gelişen MİY, müşteriler hakkında olabilecek en detaylı bilgileri elde edip, onları birey olarak tanımlamak ve benzer ya da ortak özelliklerine göre kısımlara ayırarak onlara bu veriler ışığında ürün ve hizmet sunan süreç olarak tanımlanmakta ve pazarlama dünyasına damgasını vurmaktadır (Tekin ve Celep, 2009:583). MİY etkili pazarlama, satış ve hizmet süreçlerini desteklemek üzere müşteri merkezli bir iş felsefesi ve iş kültürünü gerektirir (Selvi, 2007:212). Müşteri merkezli yönetim, tüm MİY uygulamalarına üst yönetimin taahhüdünü ve desteği ile gerçekleştirilebilir (Hadzagas, 2011:65). Oysaki aile işletmelerinde, kuşaklararasıda MİY’e bakış açısındaki farklılıklar bu desteğin tam olarak hissedilmemesine yol açabilmektedir. Yeni nesil gerek aldıkları eğitim gereği, gerek bu dönemin iş felsefelerini daha iyi kavradıklarından müşteri merkezli olup, işletme içinde tüm fonksiyonları müşteriye göre ayarlayabilme çabasında iken, eski kuşak ise geleneksel pazarlama anlayışından vazgeçemeyebilmekte ve işin merkezine hala kendisini koyma eğiliminde olabilmektedir.

Eski ve yeni kuşak arasında müşteri anlayışı, müşteri talebi ve başarılı olma konusunda yaklaşımda farklı olabilmektedir. Eski kuşak müşteriye “velinimet” olarak görürken, yeni kuşak ise müşteriye “kral” olarak görebilmektedir. Eskiler “müşteriye ne verirsen kabul eder; sen yeter ki iyi ürün üret başarılı olursun” derken yeni kuşak “müşterinin istediği gibi ürün ve hizmetleri sunmak gerek, sadece malının iyi olması yeterli değil” diyebilmektedir (Bozgeyik, 2005:41). Pazarlamanın, ürün odaklılıktan, müşteri odaklılığa geçmesiyle birlikte müşterileri tanımak, bilmek işletmelerin en önemli işi haline gelmiştir (Kumar ve diğ., 2011:23). Ancak eski kuşak, eski alışkanlıklarını terk edemeyip hala ürün odaklılıkta hatta üretim odaklılıkta ısrar edebilmektedir.

Günümüzün pazarlama anlayışının özellikleri arasında yer alan müşteriye yönelik tutumu, Regis McKenna, “Çağdaş Pazarlamada Müşterinin Değişen Anlamı”, başlıklı makalesinde, pazarlamada müşterinin hedef değil ortak olarak görülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu görüş doğrultusunda işletmenin, müşteriye bir ortak gibi ürün geliştirme ve üretim aşamalarına dâhil etmesi gerekir (Taşkın, 2005:169). Eski kuşak, “ticari sırların dışarıya sızdırılması” korkusuyla bu duruma çok sıcak bakmazken yeni kuşak sadık müşteriler elde etmek için bunu bir gereklilik olarak değerlendirebilir.

Geleneksel pazarlama anlayışında, hedef pazarı belirlemek, bu hedef pazarı dikkate alarak üretim yapmak ve bu arada da pazarlama karmasının diğer unsurlarını bu hedef

pazardaki kitleye göre düzenlemek yeterli sayılmaktaydı. Son yıllarda pazarlamada hedef pazar denilen kavramın aslında her biri ayrı ayrı özellikler taşıyan kişilerden oluştuğu anlaşılmıştır (Taşkın, 2005:152). Geleneksel pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki farkları incelerken ele alınması gereken bir başka konu da pazarlama karması elemanlarıdır (Alagöz ve diğ., 2004:49). Müşteri tatmini kavramının değişik biçimde algılanmaya başlamasıyla artık satıcıların ne ürettikleri ve ne düşündüklerinden ziyade müşterilerin ne istedikleri ve onların bu isteklerinin nasıl daha fazla değer yaratılarak karşılanabileceği gündeme gelmiştir. Bu doğrultuda pazarlama karması elemanları 4P, zamanın şartları ve gerekleri doğrultusunda yerlerini 4C'ye bırakmışlardır (Erbaşı ve Ersöz, 2011:136-137). Pazarlama konusunun önde gelen bilim adamlarından Philip Kotler'de pazarlama karmasını oluşturan İngilizce baş harfleriyle 4P formülü yerine artık 4C düşünülmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Bu formüller aşağıda yer almaktadır (Taşkın, 2005:154):

1. Ürün (Product)	→	Müşteri Değeri (Customer Value)
2. Fiyat (Price)	→	Malın Müşteriye Maliyeti (Cost to Customer)
3. Dağıtım Kanalları (Place)	→	Müşteriye Uygunluk (Convenience for Buyer)
4. Tutundurma (Promotion)	→	Müşteri ile İletişim (Customer Communication)

Ürünü ön plana alan anlayış artık ürünün müşteriye sağladığı değere önem vermekte, malın müşteriye maliyeti fiyatın yerini almakta, dağıtımda önemli olan unsur olan yer müşterinin ürüne kolay ulaşımına, tutundurma çalışmaları ise iletişime bağlı olarak değişim göstermektedir (Erbaşı ve Ersöz, 2011:137).

Geleneksel pazarlama anlayışına göre; işletmelerin amacı sadece daha çok satmak iken, yeni pazarlama anlayışına göre işletmenin amacı, müşterisini satış öncesinde ve sonrasında tatmin etmektir. İlişkinin devamı için gereken ise müşterinin her zaman memnun kalmasıdır (Alabay, 2010:230). Geleneksel pazarlama yaklaşımında yer alan satış odaklılıkla birlikte yeni müşteri sayısı, pazar payı önemli iken müşteri ilişkileri yönetiminde sadık müşterilerin sayısı ve cüzdan payı önemli hale gelmektedir (Gel, 2004:17).

6. ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın araştırma sorusu; “Aile işletmelerinde birinci kuşak ile daha sonraki kuşakların pazarlama anlayışlarında özellikle MİY’e bakış açılarında farklılık var mıdır?” şeklinde tasarlanmıştır.

Çalışmanın amacı; “aile işletmelerinde birinci kuşak ile daha sonraki kuşakların pazarlama anlayışlarını özellikle de MİY’e bakış açılarını incelemek ve bu durumun kuşaklararası bir farklılığa yol açıp açmadığını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda; Malatya’da tekstil sektöründe faaliyet gösteren iki kuşağın birlikte yer aldığı bir aile işletmesinde vaka analizi yapılmıştır.

6.2.Yöntem

Bu çalışma nitel bir araştırma özelliği taşımaktadır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği bir araştırma türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2006:39).

6.2.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma Modeli veri toplama ve analiz aşamalarına yön veren temel bir plandır. Nitel araştırma modeli, araştırmanın yaklaşımını belirleyen ve çeşitli aşamalarının bu yaklaşım çerçevesinde tutarlı olmasına rehberlik eden bir strateji olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada, nitel araştırma modellerinden vaka analizi (örnek olay çalışması) kullanılmıştır. Vaka analizi bir ya da birkaç olayı derinlemesine incelemek demektir. Yani bir olaya ilişkin faktörler bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili olayı nasıl etkiledikleri ve ilgili olaydan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanır (Ateşoğlu, 2011:406-407).

6.2.2. Veri Toplama Tekniği:

Nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama yöntemleri, görüşme, gözlem ve doküman incelemesidir. Çalışmamızda veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme metodu kullanılmıştır. Bu yöntemde tıpkı yapılandırılmış görüşmelerde olduğu gibi daha önceden belirlenmiş sorular vardır. Fakat bu yöntemin farkı, soruların belirli bir sırayı takip etmemesi ve daha önceden belirlenmeyen ek soruların sorulabilmesi daha esnek bir yapıya sahip olmasıdır (Bilim, 2007:30).

Çalışmanın araştırma kısmında, Malatya’da faaliyette bulunan, birinci ve ikinci kuşağın birlikte yer aldığı bir tekstil işletmesinin tepe yöneticisiyle ile görüşülmüştür. Görüşmede, birinci kuşak ile ikinci kuşağın pazarlamaya özellikle MİY’e karşı yaklaşımlarında olabilecek farklılıkları ortaya çıkartacak, literatür taraması sonucu araştırmacılar tarafından önceden belirlenmiş olan sorulardan oluşan görüşme formu kullanılmış olup bunun yanı sıra, görüşme esnasında formda yer alan soruları destekleyici başka sorular da görüşmeciyeye yöneltilmiştir.

6.2.3.Verilerin Analizi

Araştırmamızda yarı yapılandırılmış görüşme metoduyla toplanan veriler betimsel analiz ve içerik analizi kullanılarak incelenmiştir. Daha sonra bulgular konu ile ilgili literatürdeki bilgiler ışığında yorumlanmıştır.

6.3. Bulgular

Araştırmada elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

a) Birinci Kuşak ile İkinci Kuşağın Müşteriye Bakış Açılarındaki Farklılıklar

Birinci kuşak için müşteri değerlidir, önemlidir ancak işletmenin merkezine müşteriye koyacak kadar da değildir. Onlar için müşterinin istek ve ihtiyaçları, dilekleri, önerileri bir yere kadar önemlidir fakat örgütün şekillenmesinde, işleyişinde asıl önemli olan kişi patrondur yani kendisidir. Müşteriye kendi pozisyonunu vermesi başka bir ifadeyle müşteriye işletmenin patronu olarak görmesi mümkün değildir. İşin ve işletmenin merkezinde kendilerinin olması gerektiğini düşünmektedirler. Onlar için müşteri velinimet olabilir fakat asla kral değildir. İkinci kuşak ise gerek aldıkları eğitim gereği gerek günün işletmecilik ve pazarlama anlayışında müşterinin öneminin artmasıyla işletmenin merkezine müşteriye koyma, müşteriyle daha uzun soluklu ilişkiler kurarak kısmen de olsa müşteri önerileri doğrultusunda iş ve işleyişlerini şekillendirme eğilimindedirler. İkinci kuşağın müşteriyle olan ilişkilerini artırma düşüncelerinde bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmaya daha yatkın oluşlarının payı da bulunmaktadır.

Birinci kuşak “müşteri ne verirsene kabul eder, yeter ki sen kaliteli ürün üret” diyerek ürün odaklı hatta sadece “üretimin o gün veya o ay niye tam kapasite olarak gerçekleşmediğini sorgulayarak” üretim odaklı olabilmektedir. İkinci kuşak ise müşterinin istemediği ürünü ve hizmeti ne kadar iyi olursa olsun üretmenin bir anlamı olmadığı, müşteri, istemeden üretilen ürünün stoklarda bekleyerek maliyeti artırmaktan başka bir işe yaramadığını düşünmekte ve müşteri odaklı, üretime, pazarlamaya, işletmeciliğe daha yakın durmaktadır.

b) Üretim ve Satışa Yönelik Yaklaşımlarında Farklılıklar

Yapılan görüşmede, birinci kuşak geleneksel pazarlama anlayışını benimseyerek daha çok kitlesel üretim ve kitlesel satış yapma teamülünde iken ikinci kuşak, MİY'in gerekli kıldığı kişisel üretim ve kişisel satışa daha yakın durmaktadır. İkinci kuşak; üretim ve satış sürecinin, müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde mümkün mertebe esnekleştirilmesi gerektiği düşüncesinde iken birinci kuşak kurulu olan düzenle çok oynanmaması gerektiğine inanmaktadır.

c) Pazarlamaya Yönelik Hedefleri Açısından Farklılıklar

Birinci kuşak için hedef; müşteri sayısını ve satış payını artırmak iken, ikinci kuşak için hedef; müşterilerle kurulan uzun soluklu ilişkilerle sadık müşteri sayısı ve onların cüzdan payını artırmaktır.

d) Pazarlama Karmasına Olan Yaklaşımlarında Farklılıklar

Birinci kuşak, pazarlamada, ürün, fiyat, tutundurma ve yer için uygun karma yapılsa başarı sağlanacağı görüşünü benimsemekteyken ikinci kuşak bunların yerine pazarlama karmasında yeni terimler olan; müşteri değeri, müşteri için maliyet, müşteriye uygunluk ve müşteriyle olan iletişimi önemsemektedirler. Pazarlamada başarının; "doğru müşteriye; doğru ürün ve hizmeti, doğru kanalla doğru yerde, doğru zamanda" sunulmasıyla sağlanacağı düşüncesine daha yakın durmaktadırlar.

e) Genel Olarak MİY' e Bakış Açılarındaki Farklılıklar

MİY'in yoğun teknoloji gerektiren bir süreç olduğu, pahalıya mal olabileceği, müşterinin MİY'in farkında olmadığı ve istemediği gibi gerekçelerle birinci kuşak MİY uygulamalarına pek sıcak bakmamakta ve gerek olamadığını ifade edebilmektedir. Onlar için müşterilerle ilişkiler tabii ki önemlidir ancak bir strateji ile sistemleştirilip takip edilmesine gerek yoktur. Sezgiler deneyimler yoluyla ilişkiler devam ettirilebilir. İkinci kuşak ise, MİY'in anlam ve önemi daha iyi anlamış, teknoloji gerektiren bir süreç olsa da uygulanması gerektiği, getirileri yanında maliyetinin çok da yüksek olmadığı, müşterinin farkında olduğu ve talep ettiği düşüncesi daha yoğun olarak görülmektedir. Bu düşüncenin oluşmasında daha önce de ifade edildiği gibi aldıkları eğitimin, teknolojiye daha yakın olmalarının, yaş itibarıyla günün gereklerini daha iyi değerlendirebilmelerinin payının olduğu düşünülmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Yapılan araştırmalar, aile işletmelerinde birinci kuşak ile sonraki kuşaklar arasında pazarlamaya ve özellikle son zamanlarda pazarlamanın önemli stratejilerinden biri haline gelen MİY'e yönelik bakış açılarındaki önemli farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Bu farklılıklar işletme içinde zaman zaman çatışmalara yol açabilecek boyutta olabilmektedir. Birinci kuşağın işletmenin kurucusu ve halende büyük ortağı konumunda olması ve kendi doğrularıyla işletmeyi bugüne getirdiği düşüncesi işletmede uygulanması gereken diğer yenilikçi stratejilerde olduğu gibi MİY'in uygulanmasını da zora sokmaktadır. Hâlbuki MİY işletmenin rekabet avantajı elde etmesi ve korumasında oldukça önemli bir unsurdur. Günümüzde artık ürünler çok çabuk taklit edilebilmektedir. Buna karşın kolay kolay taklit edilemeyecek tek şey işletmenin müşterileri ile olan ilişkileridir. Müşterilerle uzun soluklu, kazan-kazan anlayışına dönük bir ilişki ise ancak MİY uygulamaları ile gerçekleştirilebilir.

Bu çalışma iki kuşağın birlikte yer aldığı Malatya'da tekstil sektöründe faaliyetlerini sürdüren bir aile işletmesinde gerçekleşmiştir. Araştırma sonucunda, incelenen işletmelerin kurucu kuşağı ile sonraki kuşak arasında üretim, pazarlama anlayışında farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Birinci kuşak, MİY'in masraflı ve gereksiz bir uygulama olduğuna inanmakta ve müşterinin hiçbir zaman kral olamayacağını, patron olamayacağını onların istekleri ve düşüncelerinden ziyade kendisinin istek ve düşüncelerinin önemli olduğunu, uyguladığı üretim ve pazarlama stratejisinin işletmeyi bu günlere başarılı şekilde getirdiğini ifade etmektedir. Değişime ve yeniliğe kapalı olduğunu gözlemlediğimiz birinci kuşağın tersine ikinci kuşak ise artık teknolojinin işletmenin her birimince yoğun şekilde kullanmak ve yararlanmak gerektiğine inanmakta ve özellikle pazarlamada çok daha önemli olduğunu düşünmektedir. Artık üretilen ürünün kaliteli olmasının başarılı olmak için yeterli olmadığını, başarının ve karın ancak müşterinin istediği ürünü, istediği zaman ve kalitede sunmak ile mümkün olduğunu, kite üretimden ziyade müşteri talepleri doğrultusunda az ölçekli üretimin daha karlı ve başarılı olduğuna inanmaktadır. Müşterinin eskiye nazaran işletmeler için çok daha değerli olduğunu düşünen ikinci kuşak MİY uygulamasının ilk başta masraflı olmasına rağmen uzun dönemde karlılığı fazlasıyla artıracığından uygulanması gerektiği ifade etmektedir. Özetle incelenen aile işletmesinde kuşaklararası pazarlama özellikle de MİY'E bakış açılarındaki farklılıklar olduğu, bu durumun zaman zaman işletme içinde görüş ayrılıklarına ve çatışmalar yol açtığını söylemek mümkündür.

İlgili Türkçe literatürde bu çalışmaya benzer çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. MİY'in işletmelerde artan önemi ile aile işletmelerinde uygulanma düzeyini araştıran çalışmaların sayısı artacaktır. Konuyla ilgilenen başka araştırmacılar farklı sektörlerde, farklı işletmelerde, farklı yöntemlerle bu konuyu araştırabilirler, incelenen işletmeler arasında karşılaştırmalar yaparak kuşaklararası farklılıkların oluşmasında nelerin etkili olduğunu ortaya kayabilirler. Ayrıca kuşaklar arasında pazarlamaya ve MİY'e yönelik bakış açılarındaki farklılıkların işletmenin pazarlama performansına ve genel olarak işletme performansına olan etkisi de araştırılması gereken önemli bir husustur.

KAYNAKLAR

- Aksel İbrahim, Çakınberk Arzu, Çakır Ahmet, (2006). "Aile İşletmelerinde Birinci Kuşak ile Sonraki Kuşakların Yönetim Anlayışlarındaki Farklılıkların Karşılaştırılması, G.Gençyılmaz (Ed.) 3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongre Kitabı". (23-32), İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Alabay Nurettin (2010). "Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 213-235.
- Alagöz Başaran Selda, Alagöz Mehmet, İnce Mehmet, Oktay Ercan, (2004). "Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)". Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Alayoğlu Nihat, (2006). "Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". T.Koçel (Ed.) 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, (545-559), İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Anvari Roya, Amin Salmiah bt Mohmad, (2010). "The Customer Relationship Management Strategies: Personal Needs Assessment of Training and Customer Turnover". *European Journal of Social Sciences*, 14(1), 17-33.
- Ateşoğlu İrfan, (2011). "Nitel Araştırmalar ve Nitel Verilerin Analizi". A.Şahin, B. Kartal (Ed.), Pazarlama Araştırması, (401-418), İstanbul:Lisans Yayıncılık.
- Ayrancı Evren, Semerciöz Fatih, (2010). "Aile-güç, deneyim, kültür" ölçeği ve aile işletmelerinde aile etkisi ile tepe yöneticilerin aile üyesi olan yöneticilere yönelik bakışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39 (2), 335-358.
- Babu, G., Bhuvaneswari, T. (2012). "A Data Mining Technique to Find Optimal Customers for Beneficial Customer Relationship Management". *Journal of Computer Science*, 8 (1), 89-98.
- Battor Moustafa, Battor Mohamed, (2010). "The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated mode". *Journal of Marketing Management*, 26 (9-10), 842-857.
- Becker, Jan U., Greve, Goetz & Albers, Sönke. (2009). "The Impact of Technological and Organizational Implementation of CRM on Customer Acquisition, Maintenance, and Retention". *Intern. J. of Research in Marketing*, 26, 207-215.
- Bilim Yasin, (2007). "Görüşme Tekniği ve Araştırmalarda Kullanımı". A.Yüksel, B. Mil, Y. Bilim, (Ed.). Nitel Araştırma, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Birol Yunus Emre, Tuncay Merve, (2011). "Aile İşletmelerinin Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma: Sivas Örneği". M.İşeri (Ed.) 7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı, (337-346), İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Bozgeyik, Abdullah. (2005). "Rekabet Avantajı için Müşteri İlişkileri Yönetimi". İstanbul: Hayat Yayınları.
- Dikmen Çiğdem, Çakınberk Arzu, Aksel İbrahim, Çakır Ahmet, (2006). "Aile İşletmelerinde Yönetimin Devredilmesi Sürecinde Varisten Beklenen Özelliklerin Belirlenmesi: İstanbul

- Örme Sanayiciler Derneği (ÖRSAD) Üyelerine Bir Uygulama". T.Koçel (Ed.) 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, (162-173), İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Erbaşı Ali, Ersöz Süleyman, (2011), "Ahilik Ve 4C Pazarlama Karması İlişkisi: Tarihî Perspektiften Bakış". Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi, 59, 135-146.
- Gel Oğuz C. (2004). "CRM Yolculuğu". İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hadzagas Constantinos, (2011). "Applying Customer Relationship Management Systems for Customer Satisfaction: An Empirical Approach for Small-and- Medium-Sized Companies". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 40, 59-73.
- Haşit, G. (2009). "Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim". Bursa:Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Hui Yao, Kok Wei Khong, (2012). "Customer Relationship Management: Is It Still Relevant to Commercial Banks in Taiwan?". *International Journal of Business and Management*, (17(1), 151-160.
- Kırım, Arman. (2007). "Strateji ve Bire-Bir Pazarlama MiY". İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kumar V., Sunder Sarang, and Ramaseshan B. (2011). "Analyzing the Diffusion of Global Customer Relationship Management: A Cross-Regional Modeling Framework". *Journal of International Marketing*, 19 (1), 23-39.
- Madhoushi Mehrdad, Saghari Fateme, Madhoushi Zohre, (2011). "Survey of Customer Knowledge Management Impact on Customer Relationship Management: (Iranian study)". *International Journal of Business and Soc ial Science*, 2 (20), 215-226.
- Maklan Stan, Klaus Philipp, (2011). "Customer experience Are we measuring the right things?". *International Journal of Market Research*, 53 (6), 771-792.
- Mandic Miroslav, (2011). "Important elements in customer relationship management". *International Journal of Management Cases*, 13 (3), 347-351.
- Özgener, Şevki ve İraz, Rifat. (2006). "Customer Relationship Management in Small–Medium Enterprises: The Case Of Turkish Tourism Industry". *Tourism Management*, 27, 1356–1363.
- Sahoo Debjani, (2011). Integrating Customer Relationship Management in Hotel Operations: -A comparative Study". *The XIMB Journal of Management*, 8 (2), 57-70.
- Selvi, Murat Selim, (2007). "İlişkisel Pazarlama, Stratejiler ve Teknikler", Ankara: Detay Yayıncılık.
- Seyed, Mohammad Hosseini, Maleki, Anahita ve Gholamian, Mohammad Reza. (2009). "Cluster Analysis Using Data Mining Approach to Develop CRM Methodology to Assess The Customer Loyalty". *Expert Systems With Applications (ESWA)*, DOI:10.1016/j.eswa.2009.12.070.
- Shang Shari S.C., Lin Shu Fang, (2010). "People-driven processes in customer relationship management". *The Service Industries Journal*, 30 (14), 2441–2456.

- Soliman Hisham Sayed, (2011). "Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance". *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), 166-182.
- Taşkın Erdoğan, (2005). "Müşteri İlişkileri Eğitimi". İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Tekin Mahmut, Celep Emel, (2009). "İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Tüketicilerin Satın Alma Davranışlarına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama". G.Gençyılmaz (Ed.) 6. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı, (583-592), İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Yao Hui-I, Khong Kok Wei, (2011). "Effectiveness of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction in the Commercial Banks of Taiwan". *Contemporary Management Research*, 7(2), 105-116.
- Yıldırım Ali, Şimşek Hasan, (2006). "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri". 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yurdakul, Müberra. (02.01.2012). "Yeni Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Sektörel Bazda Uygulanabilirliği". İndirildiği adres: <http://sbe.dpu.edu.tr/7/193.pdf>.
- Zamil Ahmad M. (2011). "Customer Relationship Management: A Strategy to Sustain the Organization's Name and Products in the Customers' Minds". *European Journal of Social Sciences*, 22(3), 451-459.

Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Farklılıklar, Sorunlar ve Öneriler

Yard. Doç. Dr.Nihat ALAYOĞLU

İstanbul Ticaret Üniversitesi

Ticari Bilimler Fakültesi

Selman-ı Pak Cad. 34672

ÜSKÜDAR / İSTANBUL

Tel: (0216) 444 04 13 (Dâhili: 2235)

E-posta: nalayoglu@iticu.edu.tr; alayoglu@gmail.com

ÖZET

Aile işletmeleri - özellikle Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) ölçeğindeki - hemen her ülkede olduğu gibi Türkiye’de de toplam işletmeler içinde % 90’ın üzerinde bir paya sahiptir. Bu tür işletmeler iki (aile ve işletme) ayrı sistemin iç içe geçtiği yapılar olarak, yönetsel uygulamalar bakımından diğer işletmelere göre farklılık göstermektedir. Bu farklılığın temelinde, işletmede istihdam edilen çalışanların hem aile hem de aile dışı bireylerden oluşmasıdır. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, içinde bulunduğumuz yüzyılda işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ve bu üstünlüklerini sürdürebilmelerinde temel aktörün, sahip olunan nitelikli işgücü olacağını ortaya koymaktadır. Bu ise etkin bir insan kaynakları yönetimi (İKY)’ni işletmeler için zorunlu kılmaktadır. Ancak, ülkemiz işletmelerinde, özellikle KOBİ’lerde çağdaş İKY uygulamalarının etkili şekilde uygulandığını söyleyebilmek henüz oldukça zordur. Aile işletmesi niteliğinde olanlarda ise, bir yandan İnsan kaynakları (İK) uygulamalarının çağdaş anlamda yetersizliği diğer yandan kan bağından kaynaklanan kayırmacılığın (nepotizm) da etkisiyle mevcut uygulamaların aile bireyleri ile diğerlerine yönelik olarak farklılıklar gösterebilmesi beraberinde birçok sorunu getirebilmektedir. Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde insan kaynaklarına yönelik var olan uygulamaların kapsamı, aile bireyleri ile aile dışı çalışanlara yönelik farklılıklar ve olası sorunlar, literatürdeki çalışma ve araştırmalardan

hareketle ortaya koymaktır. Son olarak, elde edilen bulgular çerçevesinde değerlendirme ve önerilere yer verilecektir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, kayırmacılık, insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları uygulamaları.

1. Giriş

Türkiye’de aktif olarak faaliyet gösteren şirketlerin - büyük çoğunluğu mikro düzeyde olmak üzere -%99, 9’u KOBİ statüsündedir. Kesin bir araştırma olmamakla birlikte, KOBİ’lerin %90’dan fazlasının ise, aile işletmesi statüsünde olduğu kabul edilmektedir. Aile işletmeleri ile ilgili çalışmalar göz önüne alındığında aile işletmeleri ile ilgili hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından çok sayıda farklı tanım yapıldığı çok görülmektedir. Bu durum, üzerinde henüz uzlaşılmış ve genel kabul görmüş bir tanımın olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, bir aile işletmesini diğerlerinden ayıran temel ayrımın yönetim fonksiyonlarına ilişkin yetkinin büyük ölçüde aile bireylerinde toplanması, kararların alınmasında aile bireylerinin etkili olması ve aynı aileden ikiden fazla bireyin aktif olarak yer almasıdır. İşletmelerin, aile işletmesi ve diğer işletmeler şeklinde ayrıştırılması, aynı aile bireylerinin yönetimi ve kontrolünde olan bu şirketlerin sahip olduğu karakteristiklerin de diğerlerine nazaran farklılık göstermesidir. Aile ve işletme sistemlerinin iç içe geçtiği bu tür işletmelerde, duygusallık ve rasyonellik ikileminin varlığı ve yaşanan bu ikilemin tüm süreçlere etkisi ayrıca ele alınmalarını zorunlu kılmaktadır. Aile işletmelerine özgü bu durum, iki sistem arasında sağlıklı bir denge kurulamaması durumunda, varlıklarını devam ettirmelerinin önündeki en büyük tehditlerden biri haline gelebilme potansiyeline sahiptir. Bu tehdidin ortadan kaldırılması, aile işletmelerinin çağdaş yönetim anlayışına sahip olmaları ve kurumsal bir yapıya kavuşmaları ile mümkündür. Bu ise, ülkemiz aile işletmesi sahip ve yöneticilerinde zihinsel bir dönüşümün gerçekleşmesini gerektirmektedir.

İlgili yazında yapılan çalışmalar, kurumsallaşamayan veya kurumsallaşma düzeyi düşük olan aile işletmelerinde, hem örgütsel fonksiyonlarda hem de aile içi ilişkilerde bir çok sorunla karşı karşıya kaldıklarını ortaya koymaktadır. Bu sorunların odağında ise, “insan” vardır. İnsanların işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirilmeleri, kendilerini işe adanmaları ve mevcut potansiyellerini hedeflere ulaşma yönünde kullanmalarının sağlanması, iş tatminlerini artıracak, örgütsel bağlılıklarını ve yüksek performans göstermelerini sağlayacak ücret ve ödüllendirme, eğitim ve geliştirme ile kariyer fırsatları sunmaya yönelik politikaların hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bunun için ise etkin bir İKY’ye ihtiyaç vardır. İKY, hem örgütsel etkinlik ve rekabet üstünlüğünün sağlanması, hem de kurumsallaşma hedefinin gerçekleştirilmesinde kritik önemdedir. Öyle ki, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan sürekli gelişme ve değişim, yeni pazar fırsatları, yoğun ve acımasız rekabet koşulları yanında, belirsizliklerin ve ekonomik krizlerin yaşandığı günümüz ortamında giderek karmaşılaşan işletme faaliyetlerinin etkin olarak yürütülmesi, özellikle işletme kurucusunun ve aile bireylerinin bilgi ve becerilerinin yetersiz kalması durumunda, daha da güçleştirmektedir. Ayrıca, yaşanan bu değişim ve gelişmelerle birlikte yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkması, bilginin önemli bir değer haline gelmesi, işletme - çevre ilişkilerinin önem kazanması ve

organizasyon yapılarının karmaşık duruma gelmesi nedeniyle, değişimi kavrayacak ve yaratıcı tepkide bulunabilecek uzman kişilere ihtiyaç her geçen gün artmaktadır (Gümüştekin, 2005:75). Dolayısıyla değişime uyum sağlayamayan ve doğru zamanda doğru tepkiyi geliştiremeyen işletmelerin varlıklarını korumaları mümkün olamayacaktır. Bunu gerçekleştirecek olan ise, nitelikli ve yetenekli işgücüdür. Bu tür işgücünün elde edilmesi, nitelik ve yeteneklerini işletme için tam anlamıyla kullanmaları ve işletmede kalmalarının sağlanması ise, çağdaş İK uygulamalarının objektif kriterlere dayalı olarak adil bir şekilde hayata geçirilmesi ile mümkün olabilecektir. Ancak, özellikle KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinde formel İKY birimlerinin olmaması ve örgütsel özellikleriyle uyumlu profesyonel İK uygulamalarının benimsenmemesi nedeniyle, örgütsel ve yönetsel yetkinlik sorunları yaşadıkları bilinmektedir (King et al., 2001). Bu sorunların aşılabilmesinin önemli aşamalarından biri, aile şirketi dinamikleri ile uyumlu biçimsel İKY politika ve uygulamalarının benimsenmesidir (Ataay, 2010:20).

2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam ve yeterli olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Çünkü tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu nedenle, işletmelerin üzerinde önemle durmaları gereken hususlardan biri etkin bir insan kaynakları politikası geliştirmek ve uygulamak olmalıdır.

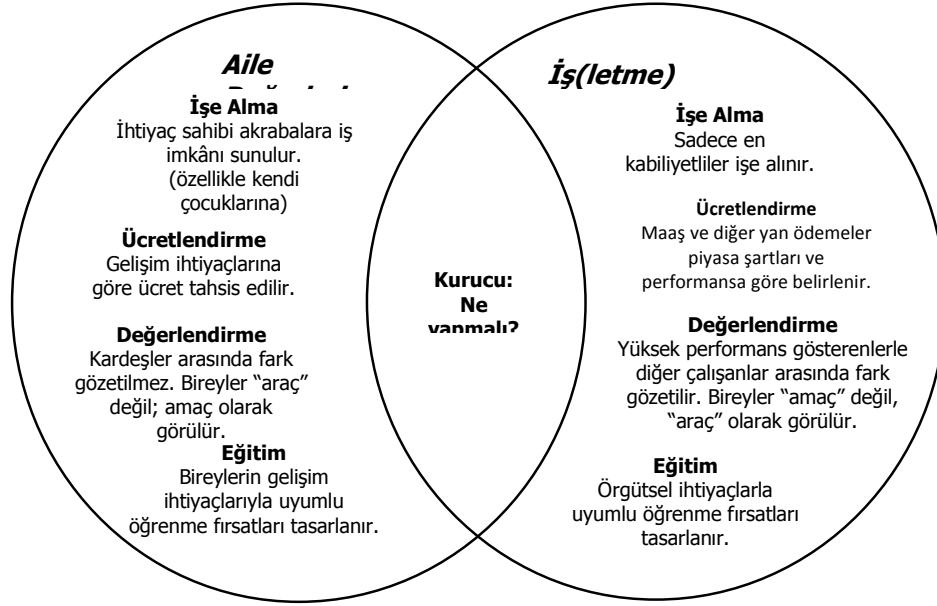
İKY, rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla bir işletme için gerekli sayı ve nitelikteki işgören(ler)in seçilmesi, doğru pozisyona yerleştirilmesi, eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, performanslarının artırılması ve bu doğrultuda sürekliliğin sağlanması ile ilgili politika oluşturma ve uygulanmasına yönelik faaliyetlerin tümü şeklinde tanımlanabilir (Özgeldi, 2002:22; Bartol ve Martin, 1991:404; Yüksel, 1998:8). Bütünsel bir yaklaşımla değerlendirildiğinde İKY, çalışanların katkılarını en üst düzeye çıkaracak şekilde geliştirilip, işletmeyle bütünleştirilmesini esas almaktadır. Bu yaklaşıma göre başarılı yönetim, mevcut insan kaynağını (İK) örgütsel hedefler doğrultusunda hareketlendiren ve bütünleştirebilen yönetimdir (Düren, 2000:114). Bu tür bir yönetim anlayışının İK politikasının iki temel felsefe üzerine kurulu olduğu söylenebilir: (a) İşgörenlerin işletme hedefleri doğrultusunda etkin kullanılması, (b) İşgörenlerin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması. Buradan hareketle İKY'nin temel amacının; "çalışanların bir yandan ihtiyaçlarını tatmin ederken, diğer yandan en yüksek verimliliğe ulaşmalarını güdüleyici bir örgütsel çevre yaratmak" (Yüksel, 1998:4) ve "iş yaşamının niteliğini yükseltmek" (Sadullah, 2010:2) olduğu söylenebilir. Bu amaçları gerçekleştirmek üzere, etkin bir şekilde yerine getirilmesi gereken başlıca İK uygulamaları ise şunlardır: eleman temin etme, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, ücret ve ödüllendirme ve çalışan ilişkileri.

3. Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Aile işletmelerinde en çok sorun yaşanan yönetim alanlardan başında İKY ve uygulamaları gelmektedir. Bunun temel nedeni, kurucu iradenin yönetsel gücü ve yaptırım yetkisini elinde tutma ve paylaşmama eğilimidir. Bu alanda yapılan çalışmaların hemen hepsinde şu tespite rastlamak mümkündür: Genelde aile işletmelerinin tepe yönetimindeki kişiler işlerin astlar tarafından yapılmasını, hatta inisiyatif kullanmalarını isterler; ancak bu işlerin etkin şekilde yerine getirilmesi için gerekli yetki ve ünvan vermekten kaçınırlar. Çünkü profesyonel çalışanlara güvenmezler; hatta kontrol dışına çıkabileceklerine inandıklarından onları şirket için tehlikeli bulurlar. Bu nedenle de statüleri ne olursa olsun tüm çalışanlarını kendilerine bağlama eğilimi taşırlar (Fındıkçı, 2005:133). Bu durum, aile işletmelerinde çağdaş anlamda İK uygulamalarının hayata geçirilmesine imkân vermemektedir. Nitekim maliyetleri azaltmak adına kalifiye eleman yerine ucuz ve işe uygun olmayan işgörenlerin istihdam edilmesi; çalışanların, iş tatminini ve gelişmelerini sağlamak için gerekli uygulamalara yer verilmemesi (Karpuzoğlu; 2001, 184), işgören seçme ve başarı değerlendirme gibi konuların objektif kriterlere göre yapılmaması (Koçel, 1991), çağdaş bir iş-ücret dengesi ve ödül politikası uygulamasının olmayışı (Özallı, 2006:563), işin ve işletmenin gerektirdiği bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmasa dahi aile bireylerinin yönetim kademelerine getirilmeleri, işe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesiyle akrabaların çalıştırılmasının tercih edilmesi ve bu kişilerin kayırılarak bazı imtiyazlar sağlanması gibi uygulamalar aile işletmelerinde yaygın olarak görülmektedir. Halbuki, çağdaş işletmecilik ilkeleri sadece en kabiliyetli ve işe en uygun kişilerin istihdam edilmelerini gerektirir. Bu ilke gözardı edilerek ve sadece aile statüsü dikkate alınarak kişilerin işe alınması durumunda, örgütsel etkinliğin ve hatta şirketin varlığının tehlikeye düşeceği açıktır (Leach ve Bogod, 1999:115). Özellikle yönetici pozisyonu için mutlaka aile içinden bir bireyin seçilmeye çalışılması ve bu kişinin yeterli bilgi beceri ve deneyime sahip olup olmadığına bakılmaksızın istihdam edilmesi, iyi bir İKY politikası olmadığının göstergelerinden biridir (Öge ve Yılmaz, 2008:402). Aile işletmelerinde İKY ve uygulamalarına ilişkin sorunların ve farklılıkların ortaya çıkmasının arka planında, iki farklı sistemi bünyesinde bulunduran bu yapıların dayandığı temeller ve bunlara bağlı bazı faktörlerin etkisi söz konusudur.

3.1. İK Uygulamalarındaki Farklılıkların Dayandığı Temeller ve Etkili Olan Faktörler

Aile işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarındaki farklılaşmanın temelinde, yapısal olarak aile ve işletme sistemlerinin iç içe geçmesi yatmaktadır. Aile sisteminin dinamikleri (aile yapısı) daha çok duygusal eksenli faktörlerden oluşmakta; anne-baba ve çocuk ilişkisi, akrabalık bağı, amca, dayı, hala, teyze, büyükanne, büyükbaba gibi aile üyeleri arasındaki iç ilişkileri kapsamaktadır. İşletme sisteminin dinamikleri (organizasyon yapısı) ise, verimlilik, etkinlik, üretkenlik, kârlılık gibi rasyonelleşme odaklı faktörleri içermektedir. Aile şirketlerinde sorunlar aile ve işletme sistemlerinin dinamiklerinin karşılaştığı noktada meydana gelmektedir (Yelkikalan, 2006:197). İki sistemi bir arada barındıran aile işletmeleri, bu yönleriyle diğerlerinden ayrılmaktadır. Çünkü diğer yönetsel alanlarda olduğu gibi, İKY uygulamalarında da aile ve işletme değerlerine bağlı olarak aile ve işletmenin öncelikleri farklılaşmaktadır. İki sistemin eleman alımı, performans değerlendirme, eleman yetiştirme ve ücretlemeye yaklaşımları, sistemlerin temel değerlerine göre şekillenmektedir (Erdoğan, 2004:74). İK uygulamaları açısından bu farklılaşmaya ilişkin bazı örnekler şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1: Aile –İşletme Sistemleri ve İnsan Kaynakları

Kaynak: Peter Leach ve Tonny Bogod (1999), **Guide To The Family Business**, Third Edition, Kogan Page,

Söz konusu iki sistemde üyelere yönelik davranışlar farklı değerlere oturduğu için, iki sistemin bir araya gelmesinden oluşan aile işletmeleri, bu yönleriyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır (Alayoğlu, 2006: 548). Aile işletmelerin bu değerler temelinde öncelikleri ve uygulamaları dikkate alındığında yönetim felsefesi açısından iki temel yaklaşımdan söz etmek mümkündür: “Önce Aile” (Aile Odaklı Yönetim) veya “Önce İşletme” (İşletme Odaklı Yönetim) yaklaşımı. Her iki yaklaşım arasındaki temel farklılıklar Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Aile İşletmelerinde Yönetim Yaklaşımları

Önce Aile Yaklaşımı	Önce İşletme Yaklaşımı
Ailenin ihtiyaçları önceliklidir.	İşletme normları ve değerleri, aile ihtiyaçlarından önemli ve önceliklidir.
Ailede bireyler arasında duygusal ilişkiler söz konusudur.	İşletmede daha ziyade mantığa dayalı ilişkiler söz konusudur.
Ailede sevgiye dayalı bağlılık vardır	İşletmede sözleşmeye dayalı bağlılık söz konusudur
Aileye doğumla katılım olur.	İşletmeye katılım, deneyim, uzmanlık ve potansiyele bağlıdır.
Ailede sorun teşkil edecek işletme kararlarından kaçınılır.	İşletmede, işin gerektirdiği şekilde rasyonel kararlar alınır.
Aile fertleri, bilgi, beceri ve yetkinlikleri dikkate alınmaksızın istihdam edilir.	İşletmede çalışmak isteyen aile fertlerinin, en az diğer yöneticiler kadar iyi olmaları gözetilir.
Aileye üyelik süreklilik arz eder.	İşletmeye üyelik performansla bağlıdır.
Aile üyelerinin tamamının eşit olduğu kabul edilir.	İşletmede tecrübe ve yeteneğe bağlı olarak, insanlar arasında konum farklılıkları bulunur.

Kaynak: Nihat Alayoğlu, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2003, s.16 ve Ebru Karpuzoğlu, “Şirketinizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı”, PERYON Dergisi, Sonbahar 2002, İstanbul, ss. 18-19’den uyarlanmıştır

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere aile ve işletme sistemleri, varoluş nedenleri ve varlıklarının devamı konusunda farklı değerlere sahiptir. Aile ve işletme değerlerinin farklılaştığı en önemli alanların başında, sisteme üyelik gelmektedir. Aile sistemine üyelik; doğuştan gelen, bireylerin isteğine bağlı olmayan ve ayrılmanın mümkün olmadığı bir nitelik gösterir. Buna karşılık işletme, sonradan üye olunan, bireylerin isteği ile girip çıkabildikleri bir sistemdir (Alayoğlu, 2006: 548). Uygulamada yaşanan sorunlar dikkate alındığında aile işletmelerinin büyük çoğunluğunda, “önce aile (family first)” – “önce iş (business first)” ikilemi yaşanmakta; duygu ve mantık arasında denge kurulamadığı anlaşılmaktadır (Karpuzoğlu, 2004:641.) Dolayısıyla aile işletmelerinin başarısında ve sürekliliğinde kurucuların sahip olduğu yönetim felsefesi belirleyici olabilmektedir (Alayoğlu, 2006: 548). Ayrıca, aile işletmesi ve diğerleri arasındaki bu farklılıkların, karar verme süreci ve örgütsel sonuçları önemli derecede etkileme potansiyeline sahip olduğu unutulmamalıdır (Gudmundson ve diğerleri, 1997).

İK uygulamalarındaki farklılıkların nedenleri arasında kurucuların aile ve işletme yönetimi felsefesi, kayırmacılık, toplumsal kültür, kurumsallaşma düzeyi, kurucuların çağdaş yönetim ve uygulamaları hakkındaki bilgi yetersizliği ile yeni nesil aile bireylerinin beklentileri ve iş ortamındaki tutum ve davranışları gibi faktörler öne çıkmaktadır.

- a) **Yönetim felsefesi:** İşletme liderlerinin sahip olduğu yönetim felsefesi İK uygulamalarında sorunların yaşanması ve farklılıkların ortaya çıkmasında belirleyici ana faktörlerden biridir. Özellikle “önce aile” yaklaşımına sahip olunması, yönetim uygulamaları açısından işletme liderlerini çağdaş işletmecilik ilke ve uygulamalarını göz ardı etmelerini ve aşağıda yer alan diğer faktörlerinde işletme içerisinde daha etkili şekilde var olmasına zemin oluşturmaktadır.
- b) **Kayırmacılık (nepotizm) :** Kayırmacılık kavramı günümüzde, kurucu veya işletmenin mevcut tepe yönetici ile kan bağı bulunan bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi faktörler dikkate alınmaksızın, sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Özler vd., 2007:438). Kayırmacılığın, bireylerarası ilişkiler açısından değerlendirildiğinde sübjektif karakter içerdiği, uygulandığında mağdurlar yarattığı ve genellikle örgütsel ilişkilere zarar veren bir durumu ifade ettiği savunulmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010:94). Çünkü, kişilerin yeterli niteliklere sahip olmadan, sadece akrabalık ve benzeri yakınlık ilişkileri dikkate alınarak ise alınmasının, yükseltilmesinin veya ayrıcalıklı olarak örgütün kaynaklarından yararlandırılmasının, özellikle diğer (aile dışı) çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe neden olacağı düşünülmektedir (Araslı vd., 2006:295; Ören, 2007:84-85). Ayrıca, bir işletmede kayırmacılığın mevcudiyeti, çalışanların konumlarını yükseltmek için daha fazla çaba göstermek yerine, işletmede yer alan her hangi bir aile bireyi ile yakın ilişkide bulunmayı tercih etmelerini beraberinde getirecektir (Araslı vd., 2006:289). İş hayatında bireylerin belirli görevlere gelmesinde ve statü değiştirmesinde kendi çaba ve yetenekleri yerine, akrabalık ilişkilerini kullanmaları, kendi açılarından bir zafiyete; iş ortamı açısından ise, iş kaybı ve başarısızlığa neden olabilecektir (İyişleroğlu, 2006:44; Ören, 2007:84-85). Kayırmacılığın var olduğu işletmelerde, insan kaynakları departmanı olsa dahi bağımsız şekilde faaliyetlerini sürdürmesi, yeteneğe ve bilgi birikimine göre bireylerin işe yerleştirilmesi mümkün olamayacağı gibi (Abdala, Maghrabi ve Al-Dabbagh, 1994), mevcut çalışanlar herhangi bir aile bireyi ile rekabet halinde ise, işlerinde yükselmeleri oldukça güç olacaktır. Kayırmacılıktan doğan haksız rekabet ortamı ise, çalışanların iş tatminini düşürecek (Araslı vd., 2006:282) ve kurum içinde güven ortamının zedelenmesine neden olabilecektir. Güven ortamının olmadığı bir işletmede ise, çalışanların motivasyonu düşecek, çalışma arzuları kaybolacak ve işten ayrılmalar söz konusu olabilecektir (Abdala, Maghrabi ve Al-Dabbagh, 1994).
- c) **Ulusal kültür:** Ulusal kültür ün, bireylerin davranışları ve bu davranışları düzenleyen yönetim ve İKY uygulamaları üzerindeki etkilerinin yanı sıra ekonomik ve işletme yapıları üzerinde etkileri de söz konusudur (DiMaggio, 1994:28). Ulusal kültürün değer boyutlarını tespiti yönelik yapılan ulusal ve uluslararası araştırmalar (Hofstede, 1980, Schwartz, 1994, Kanungo ve Aycan, 1997; Sargut, 2001) kapsamında bir değerlendirme yapıldığında, her ne kadar son yıllarda yapılan bazı araştırmalar (Aycan et al. 2000;

Yılmaz et al. 2005) Türkiye'nin daha az toplulukçu olmaya başladığını, ast- üst arasındaki güç mesafesinin daraldığını ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin azaldığını ortaya koymuşsa da; genelde Türkiye'nin yüksek toplulukçuluk, tutuculuk, hiyerarşi, eşitlikçi katılım ve uyum değerlerinde üst düzeylerde yer aldığı, babacanlık boyutu açısından daha pederşahi değerlere sahip olduğu, yüksek iç grup toplulukçuluğu ve geniş güç aralığı, cinsiyetler arası eşitlik, gelecek odaklılık ve insani odaklılık değerinin düşük, belirsizlikten kaçınmanın ise yüksek olduğu saptanmıştır(Ataay, 2010:15). Dolayısıyla, bu kültürel değerlerin aile işletmelerindeki İK uygulamaları üzerinde oldukça etkili olacağı açıktır.

- d) **Kurumsallaşma düzeyi:** Kurumsallaşma düzeyinin İK uygulamalarının çağdaş kriterlere uygun olarak yerine getirilip getirilmemesinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan çalışmalar, İK planlama, işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, terfi, ücretleme gibi İKY uygulamalarının kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmelerinde var olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, özellikle işe alma ve yerleştirme, terfi, ücretleme ve kariyer planlama gibi fonksiyonlara ilişkin düzenlemelerde kan bağı, güven ve ikili ilişkilere verilen önem nedeniyle, objektif ve adil uygulamalardan zaman zaman uzaklaşıldığı gözlemlenmektedir (Karpuzoğlu, 2001:149). Kurumsallaşamamış veya kurumsallaşma düzeyi çok düşük kimi aile işletmelerinde İK uygulamalarına ilişkin yetki ve kararlar, genelde işletme sahibi/lideri tarafından kullanılmaktadır. Bu tür bir yapıya sahip işletmelerde, çalışanların sahip oldukları niteliklerin - eğitim düzeyi, iş deneyimi, teknik bilgi seviyesi, performansı, yetenek ve yetkinlik seviyesi vb. - genellikle dikkate alınmaz. Personel değerlendirme, şirket sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına göre yapılır ki, böyle bir durum şirketteki insan kaynaklarına ilişkin uygulamaların iş görenler tarafından "göstermelik" olarak algılamasına neden olur (Özallı, 2006:563). Örneğin, işletmede aktif olarak çalışan ve görevi çerçevesinde bir takım olumsuz sonuçlara yol açan hata yapsa dahi, aynı hatayı aynı hatayı dışarıdan bir iş görenin yapması durumunda cezası işten çıkarılma olabileceksen, aile üyesi çalışanlara karşı bir cezalandırma söz konusu olamamaktadır (Tanta vd., 2004:550- 551). Çünkü genellikle aile içi ilişkiler ve dengeler bu tür bir tasarrufta bulunmayı engellenmektedir. Ancak, ödül ve ceza belirlemede kan bağı kriterlerinin geçerli olması, aile üyesi olan çalışanlar ile aile üyesi olmayan çalışanlar arasındaki uyuma engel olabileceği gibi (Özallı, 2006:563), böylesi bir yönetim tarzının profesyonel çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılık açısından olumsuz etkisi olacağı, adalet algısını ve güveni azaltacağı açıktır.
- e) **Kurucuların bilgi düzeyi ve deneyimi:** Kurucu aile bireylerinin, eğitim düzeylerinin yetersiz olması, çağdaş işletmecilik ve uygulamaları hakkındaki bilgi eksikliği ve geçmiş deneyimlerine bağlı tutum ve davranışlar nedeniyle insana bakış açıları, İKY işlevlerinin uygulanmasının önündeki başlıca engellerdir.
- f) **Yeni nesil aile bireylerinin beklentileri ve iş ortamındaki tutum ve davranışları:** Bir diğer faktör ise, iyi eğitim almış, işletmede etkin bir şekilde rol almak isteyen yeni nesil aile bireylerinin beklentileri ile iş ortamındaki tutum ve davranışlarıdır. Özellikle iş deneyimi olmayan, ancak aldığı eğitimle kendini yönetici pozisyonuna layık gören genç

aile bireyleri şirket içinde bazı sıkıntıların doğmasına neden olmaktadır. İşletmecilik mantığı açısından yönetsel kademelere daha alt basamaklardan başlayarak belli bir deneyim kazandıktan sonra yönetim kademesinde görev almaları gerekirken, onların beklenti ve arzularını karşılamak için duygusallıkla hareket eden işletme liderleri doğrudan yönetim kademesinde görev almalarına imkân sağlayabilmektedirler. Ancak, yönetim kademesindeki aile bireyleri, her zaman profesyonelce hareket etmemekte, yöneticilikle birlikte diğer çalışanlara patronluk da yapmaktadırlar. Bu durum beraberinde başka sorunları da getirmektedir. Çünkü tüm aile bireylerinin işletme içerisinde patron kimliğine bürünmesi tehlikeli bir süreçtir. Böyle durumlarda aile bireyleriyle profesyoneller arasında yetki çatışması yaşanması nedeniyle ortaya çıkan tartışmalardan dolayı dahi yetenekli çalışanlar çok kolay ikinci plana itilmekte veya işten çıkarılabilmektedir (Gümüştakin, 2005:85).

Yukarıda yer alan faktörler nedeniyle ortaya çıkan sorunlar aile bireylerinin birbirleri arasında hem de profesyonel çalışanlarla aralarında sürekli bir gerilim yaşanmasına neden olur. Bu gerilimli durum, birçok lider pozisyonundaki işletme sahibinin dengeleri sağlama ve koruma adına durumu idare etme eğilimi, var olan sorunları da gözardı etmeleri sonucunu doğurmaktadır. Bu tür bir yaklaşım ise, aile içinde şiddetli geçimsizliklerin ve çatışmaların doğmasını beraberinde getirebileceği gibi, işletme içinde de çalışma barışını bozabilecektir.

3.2. İK Uygulamalarındaki Farklılıkların Kaynakları ve Olası Sonuçları Araştırmalar ne diyor?

Yakın geçmişte Ataay (2010) tarafından yapılan bir çalışma, Türkiye’de aile işletmelerinin benimsediği İK uygulamaları hakkında sınırlı sayıda araştırma, dolayısıyla da sınırlı bilgi olduğunu ortaya koymuştur. Mevcut araştırmaların bulgularından hareketle, Türk aile işletmelerinin İK uygulamalarına ilişkin bazı sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

- a) **İşe Alma ve Yerleştirme:** Aile işletmelerinde, aile üyesi kişilerin/akrabaların ve aile yakın çevresinin işe alınması veya yetkinliklerine uygun olmayan pozisyonlarda istihdam edilmesi durumu söz konusudur. Bu durumun temel nedenlerinden biri, aile bireylerinin beklentilerinin karşılanması ve aile ilişkilerinin bozulmasının istenmemesidir. Bir diğer faktör ise, işe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesi ile akrabaların çalıştırılması tercih edilmesidir; ki bu durumda da, işe alımlarda bilgi, yetenek, uyum, çalışkanlık gibi vasıflar göz ardı edilmesi olasıdır (Tanta vd., 2004:549). Nitekim yapılan bir araştırmadan elde edilen bulgular bu tercihi doğrular niteliktedir. Araştırmaya göre, gerçekte aile işletmelerinin nitelikli işgören arama konusunda yeterince çaba göstermemekte ve gerekli yerlere başvurma gereği duymamaktadırlar (Gümüştakin, 2005:86). Bu konuda bir çok faktörün yanı sıra ulusal kültürün de etkisi söz konusudur. Ataay (2010:17)’a göre, toplulukçu ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir kültüre sahip olan Türkiye’de, aile şirketlerinde dışarıdan işgören temin etmekten ziyade şirket içi terfiler ve aile üyelerinden işe alımın tercih edilmesi; işe alım kanalları ve yöntemlerinin biçimsel olmaması ve sosyal ağlara dayanması olası bir sonuçtur.

b) **Eğitim ve geliştirme:** İnsan kaynakları uygulamaları açısından aile işletmelerinde en çok ihmal edilen işlevlerden biri eğitim ve geliştirmedir. Yapılan araştırmalar, aile şirketlerinde genel olarak insana yeterli düzeyde yatırım yapılmadığı ve işgörenlerin eğitimi ve gelişimlerine gereken önemin verilmediğini ortaya koymaktadır (Büyükbeşe vd., 2004:312). Bunun bir çok nedeninden bahsedilebilir: Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin maliyet kalemi olarak görülmesi, işin işte öğrenileceği ve dışarıdan alınacak eğitimlerin gereksiz olduğuna dair inanç ve benzerleri. Dolayısıyla, işinde çıraklıktan yetişen kurucu liderin yanındaki vasıfsız işgörenleri işbaşında eğittiği, nadiren dışarıdan seminer ve kurslara gönderdiği gözlenmektedir (Gümüştekin, 2005:86). Öte yandan aile bireylerine yönelik tam tersi bir uygulama söz konusudur. Aile bireylerinden (oğul, damat, kız, torun, yeğen, kuzen gibi) yönetici kademesinde görev verilmesi düşünülenlerin işletme eğitimi almaları veya bu konuda yetkinliklerini geliştirecek bir programa (genellikle yurt dışında ve bazı gelişmiş üniversitelerin belli dönemlerde açmış oldukları yöneticilik programları olabilmektedir) katılmaları teşvik edilmektedir (Büyükbeşe vd., 2004:311). Bunun en önemli nedeni, Türkiye'deki aile işletmelerinin çoğunluğunda iyi bir eğitim alamayan ve bu eksiklerini telafi etmek için de zaman bulamamış olan kurucuların, günümüzün değişen şartlarında bunun eksikliğini yoğun olarak hissetmeleridir. Çocuklarının da benzer sıkıntıları yaşamalarını istemeyen aile büyüklerinin, onların en iyi okullarda okutmaya ve iyi bir veya birkaç yabancı dil öğrenmelerini sağlamaya çalıştıkları görülmektedir (Ateş, 2005).

c) **Performans değerlendirme:** Aile işletmelerinde yöneticiler ve diğer iş görenlerin performansına yönelik sistematik bir değerlendirme yöntemi bulunmamaktadır (Gümüştekin, 2005:86). İşgörenlerin değerlendirilmesinde temel kriterin, lider konumundaki aile bireyinin değer yargıları (Tanta vd., 2004:550), çalışanlarla ilgili algılarıdır. Benzer bir durum, işletmede aktif olarak çalışan aile bireyleri için de geçerlidir. Özellikle aile içi ilişkilerin ve dengenin bozulmasına neden olmamak için düşük performansın hoş görülmesi veya olduğundan daha yüksek düzeyde değerlendirilmesi mümkün olabilmektedir. Performans değerlendirmeye ilişkin söz konusu tutumlar üzerinde de ulusal kültürün izlerini görmek mümkündür. Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde, bireyci kültürlerden farklı olarak bireysel performans değerlemeye sıcak bakılmaz; amaçlara göre yönetim gibi detaylı ve biçimselleştirilmiş performans değerlendirme sisteminin uygulamada etkin sonuç vermeyeceği düşünülür. Çünkü bu tür kültürel özelliğe sahip toplumlarda, yüze vurmama/yüzleşmeme geleneği olduğundan açık ve herkesin önünde yapılacak değerlendirmelerin grup ahengini bozacağı kaygısı yoğun olarak yaşanmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, toplulukçu, güç aralığı geniş ve performans odaklılığı düşük olan Türkiye'de, aile işletmelerinde işe ilişkin yetkinlik ve sonuçlar yerine kişiler arası ilişkilerle ilgili yetkinliklerin ve sürecin performans değerlendirme kistası olarak kullanılması; performans değerlemesinin sistematik bir şekilde yapılmaması ve değerlemenin yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen tek yönlü bir süreç olması daha olasıdır (Ataay, 2010:18).

d) **Ücret ve ödüllendirme:** İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinde ücret çok önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerde verimlilik ve doyumu sağlayıcı iyi bir personel programının temel hedeflerinden birisi, çalışanlara işin gereklerine uygun ücretlerin ödenmesi ve benzer işleri görenler arasında adil ücret dağılımının sağlanmasıdır (Yüksel, 2003:374). Kurumsallaşma düzeyi yüksek ve profesyonel yönetim anlayışının olduğu işletmelerde ücret adaletinin temel unsurlarından performansa dayalı ödüllendirme ve özendirmedir. Fakat aile şirketlerinde bu yaklaşımı çeşitli nedenlerden uygulayabilmek mümkün olamamaktadır (Ataay, 2010:18). Aile işletmelerinde ücret düzeyinin belirlenmesinde, profesyonel çalışanların niteliklerine ilişkin eğitim düzeyi, iş deneyimi, teknik bilgi seviyesi, performansı, yetenek ve yetkinlik seviyesi gibi faktörlerin genelde dikkate alınmadığı, yönetici takdiri ve kararlarının etkili olduğu görülmektedir (Bakan vd., 2004:470) Aile bireylerine yönelik olarak ise, genellikle şu üç yaklaşımdan birinin esas alınarak ödeme yapma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Doud, Jr., 2000):

(1) **Aile önceliklidir/imtiyazlıdır (family privilege) ilkesi:** Bu ilke doğrultusunda ücret politikası uygulayan aile işletmeleri, çoğunlukla pozisyon ve başarıyı dikkate almaksızın, aile bireylerine piyasa oranlarının üstünde ödeme yapma eğilimindedir.

(2) **Aile fedakârdır (family sacrifice) ilkesi:** Bu ilke aile fertlerine aşırı derecede düşük ücret ödemesi esasına dayalıdır. Aile fertlerinin muhakeme etmeden düşük ücreti kabul etmelerindeki temel unsur, aileye ve işletmeye borçlu oldukları düşüncesine sahip olmalarıdır.

(3) **Piyasa oranı (market rate)'yla uyum ilkesi:** Ücret politikasında piyasa oranlarına uyum ilkesi seçilirse, aileden olan veya olmayan tüm çalışanlar, ücret konusunda eşit muameleye tabi tutulur. Ücret her işin değerine ve bireysel performansa bağlıdır.

Bu uygulamalar Türk kültürünü tanımlayan özelliklerle de yakından ilişkilidir. Genel olarak güç aralığı geniş, toplulukçu ve durumsalcı bir kültüre sahip olan Türkiye’de, tepe yönetimin öznel kararlarına dayanan ücret planlarının oluşturulması (Ataay, 2010:18) ve işin kendisinden çok kişiler değerlendirilmesi beklenen bir durumdur. Bu durum aile şirketleri açısından değerlendirildiğinde, genelde işletme/aile liderlerinin ücretlendirmeyi iş sonuçlarına veya yetkinliğe göre değil, ihtiyaç prensibine göre yapma eğilimine sahip olmaları söz konusudur. Özellikle çocuklarının ve diğer aile üyelerinin ihtiyaçlarını mümkün olduğu kadar karşılama, ailenin liderliğini de üstlenen işletme lideri tarafından ahlaki bir sorumluluk olarak algılanmakta ve bunun baskısı ücretlendirme kararlarına yansımaktadır. Ayrıca Türkiye gibi toplulukçuluğun yüksek olduğu ülkelerde bireyin gruba yaptığı katkı olarak, grup birlikteliği ve dayanışmasının sağlanması ve sürdürülmesi için gerekli olan sosyo-duygusal çıktıları da değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir (Kim, Park ve Suzuki, 1990). Bir diğer husus ise, aile üyeleri arasındaki ilişkileri zedelememek için ücret dağılımında aile içi dengelere dikkat edilmesidir. Bu da, en alt ve en üst düzey çalışanlar arasındaki ücret farkının çok az olması gibi bir sonucu beraberinde getirebilmektedir.

(Aycan, 2007). Bunun diğerk bir nedeni ise, aile şirketi liderinin aile bireyleri arasında ayrımcılık yapmamak ve aile üyesi olmayan çalışanların ücret adalet algılarını olumsuz etkilememek amacıyla, aile üyelerini düşük ücretlendirmeleri yoluyla bir denge arama arayışı olabilir. Dolayısıyla, güç aralığı geniş ve durumsalcı olan Türkiye’de, aile işletmelerinde tepe yönetimin öznel kararlarına dayanan ücret planlarının oluşturulması ve işin kendisinden çok kişiler değerlendirilmesi, güç aralığının genişliğinin yanı sıra kaderciliğin de yüksek olması nedeniyle performans - ödöl bağlantısının düşük olması olası bir sonuç olarak değerlendirilebilir(Ataay, 2010:19).

- e) **Terfi:** Aile işletmelerinde karşılaşılan bir diğerk sorunlu alan ise, örgüt içi yükselmelerdeki adaletsiz uygulamalardır. İşletme lideri ile kan bağı olan kişilerin (oğul, yeğen, kardeş, damat gibi) sahip olduğu niteliklerin yeterliliği dikkate alınmadan yönetim kademesine getirilmesi sıkça yaşanan bir durumdur. Terfi konusunda adaletsiz uygulamalar sadece aile dışı bireylere yönelik değil, zaman zaman aile bireyleri için de söz konusu olabilmektedir. İşletme içinde nitelik ve liyakat açısından daha uygun olan aile bireyi varken, yaş, cinsiyet ve aile liderine yakınlık gibi faktörler nedeniyle bir başkası boş olan bir pozisyona getirilebilmektedir. Bun nedenle, bazı yetkin aile bireyleri ayrılabilmekte ve başka şirketlerde çalışmayı tercih edebilmektedir(Ataay, 2010:19).

4. Sonuç

Türk aile şirketlerinde, İKY’ye ilişkin uygulamaların belli bir sistem dâhilinde ve tanımlanmış politikalar çerçevesinde yapılmadığı ile işletmelerinde yaşanan pek çok sorunun etkin bir İK politikası ve uygulamalarının olmamasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. İK işlevleri kapsamında değerlendirilebilecek uygulamalarda ortaya çıkan sorunların kaynağında ise, kayırmacılığın (nepotizm) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, İK uygulamaları bağlamında kayırmacılığın önlenmesinin ilk yapılması gerekenler arasında olması gerektiği söylenebilir. Öyle ki, işletmede nepotizm önlendiği takdirde, güven, iş tatmini ve adalet algısı aile üyesi olmayan iş görenlerin güven, iş tatmini ve adalet algısı yükselecek, bu ise daha verimli çalışmalarını sağlayarak, performanslarını artıracaktır. Ayrıca, aile üyesi olmayan çalışanlar, bir aile üyesi gibi işletmeyi benimseyip, sahiplenecektir. Bu da aile işletmelerine önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır (Büte ve Tekarslan 2010:17-18). Sonuç olarak bu çalışma göstermektedir ki; insan faktöründen yüksek performansla çalışmasını bekleyen, ya da organizasyonun amaçları ile bireylerin kişisel hedeflerini uyumlaştırmayı amaçlayan işletmelerin esas alması gereken önemli unsurların başında iş görenlere eğitim olanaklarının verilmesi, kariyer imkânının sağlanması ve iş görenin beklentilerini karşılayacak bir ücret ödenmesi gelmektedir. Bu şekilde hem organizasyondaki performans, hem de çalışanların yaşam kalitesi yükselmiş olacaktır. . Bu ise, aile işletmelerinin devamlılığının sağlanmasında kritik önemde görülen kurumsallaşmanın oluşturulması ve/ya düzeyinin yükseltilmesinde önemli bir eşiğin aşılmasını sağlayacaktır.

Bu çalışma bağlamında, ortaya çıkan bu bulgular çerçevesinde aile işletmesi liderlerine aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür:

- İşletme liderleri, örgüt içi faaliyetlerde duygusallıktan ziyade işletmeciliğin gerektirdiği rasyonellikle hareket etmelidir.
- İşletme ve aile arasında denge oluşturmalı; “önce işletme” yaklaşımını benimsemelidir. Bu bağlamda çağdaş işletmecilik ilke ve uygulamalarını işletmede hâkim kılmalıdır.
- Aile işletmelerinin sahip ve yöneticileri kayırmacılık yapmaktan kaçınmalı; açık ve şeffaf bir yönetim sergilemelidir. Ayrıca, tüm aile üyeleri kayırmacılığın sakıncaları konusunda bilinçlendirilmelidir. Kuruma yıllarını vermiş, işi ve işletme içi dinamikleri iyi bilen deneyimli çalışanları işten ayrılmaya kadar götüren İK uygulamaları kapsamındaki adaletsizliklerin (örneğin; ücretlendirmedeki dengesizlikler, haksız terfi ve atamalar) kaynağını oluşturan kayırmacılığa yönelik önlemler alınmalıdır.
- İşletme liderleri, günümüz dünyasında rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli kaynağın sahip olunan nitelikli işgücü olduğunu unutmamalı; en az aile bireyleri diğer çalışanlarına da önem vermeli, onların gelişmelerini sağlayacak imkân ve fırsatlar sunmalıdır. İşletmelerde insan kaynakları birimleri oluşturulmalıdır. Aile için olduğu kadar aile üyesi olmayanlar için de iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının belli ilke ve kurallara dayalı olarak yapılması önemli olduğu unutulmamalıdır.
- İK Uygulamaları çerçevesinde;
 - İşe alımlarda niteliğe ve liyakata önem vermeli, aile bireyleri ve dışarıdan istihdam edilenlere arasında fırsat eşitliğini esas almalıdır.
 - İşgörenlerin eğitimi ve gelişmelerine en az aile bireyleri kadar önem vermeli, gerekli imkânları sağlamalıdır.
 - Çalışanların adalet algılarını zedelemeyecek bir terfi sistemi oluşturmalı; kariyer fırsatı herkes için eşit şartlarda sağlanmalıdır.
 - İşgörenlerin performansını objektif kriterlere göre ölçebilecek bir değerlendirme sistemi kurulmalıdır. Sistem, işletme içinde çalışan hem aile bireyleri hem de diğer çalışanları kapsamalı, sonuçları adil bir şekilde değerlendirilmelidir.
 - Rekabetçi piyasa standartlarına uygun etkili ücret programları, parasal ve parasal olmayan yeni ücret tekniklerini kapsamalı ve işletme içinde her düzeyde aktif görev yapan aile bireyleri için, pozisyonları, performansları ve işletmeye olan katkılarına uygun ücret planları(paketleri) hazırlanmalıdır. Ayrıca, objektif kriterlere dayalı performansla ücretleme sistemi uygulaması da dikkate alınmalıdır.

- İşletmenin kurumsal bir yapıya kavuşmasını sağlayacak çalışmalar zamanında başlatmalıdır.

Sonuç itibariyle şunu ifade etmek gerekir ki, Türk aile işletmelerine ilişkin araştırmalar henüz emekleme dönemini yaşamaktadır. Özellikle, aile işletmelerinde oldukça hassas alanlardan biri olarak görülen İK uygulamalarına yönelik araştırmalar sınırlı sayıdadır. Bu çalışma, mevcut araştırmalardan ve gözlemlerde hareketle, bu alana tekrar dikkat çekmek ve sürece küçük de olsa katkı sağlamayı amaçlamıştır. Bu tür çalışmaların, özellikle ampirik araştırmaları da kapsayacak şekilde artması ve elde edilen bulguların paylaşılmasının aile işletmelerinin son yıllarda gündemine yoğun şekilde giren kurumsallaşma sürecine de olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Abdalla, H.F., Maghrabi, A.S. ve Al-Dabbagh, T.H. (1994). "Researchnote: Assessing The Effect Of Nepotism on Human Resource Managers", **International Journal of Manpower**, 15 (1), ss.60-68.
- Alayoğlu, N. (2003), **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, MÜSİAD Yayınları, İstanbul.
- Alayoğlu, N. (2006), "Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları , Yayın No.53, **2. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı**, 14-15 Nisan 2006, İstanbul, ss.534-544.
- Araslı, H.; Bavik, A.; Ekiz, E.H. (2006) "Kan Bağının İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkileri: KKTC Aile Otellerinde Görgül Bir Araştırma", **2. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları , Yayın No.53, İstanbul, ss.280-291.
- Asunakutlu, T.; Avcı, U.(2010), "Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.15, s.2, ss.93-109.
- Ataay, A. (2010), "Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Ulusal Kültürün ve Aile Sahipliğinin Etkisi", **4. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 16-17 Nisan, İstanbul, ss.11-23.
- Ateş, Ö. (2005); **Aile Sirkatleri: Değişim ve Süreklilik**, ASO Yayını, Ankara.
- Aycan, Z. (2007), "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Kültürel ve Kurumsal/Yapısal Bağlımlar", **Kültürel Bağlamda: Yönetimsel-Örgütsel Davranış**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları: İstanbul, ss.305–346.
- Bakan, İ.; Taşlıyan, M., Büyükbeşe, T.; Yılmaz, S. (2004), "Aile İşletmelerinde Çalışanların Ücret Konusunda Düşünceleri Ve Beklentileri: Bir Alan Çalışması", **1. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları , Yayın No.40, İstanbul, ss.461-471.
- Bakan, İ.; Çelik, A.; Büyükbeşe, T.; Basım, N. (2006) "Aile İşletmelerinde Yeni Neslin Eğitimi: Bir Alan Çalışması", **2. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları , Yayın No.53, İstanbul, ss.461-471.
- Bartol, K.M.; David C. M.; (1991), **Management**, McGraw-Hill Inc, International Edition, London.
- Birdthistle, N.(2006), "Training and Learning Strategies of Family Businesses: An Irish Case", **Journal of European Industrial Training**, vol.30, no.7, ss.550-568.
- Büte, M. Tekarslan, E.(2010), "Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar, Cilt:6, Sayı:1, ss.1-21.

- Büyükebeşe, T.; Bakan, İ.; Güven, M. (2004), "Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi", **1. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40, İstanbul, s.307-313.
- DiMaggio, P., (1994); "Culture and Economy", Swedberg, N.S.R. (Ed.), **Handbook of Economic Sociology**, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Doud, Jr., E.A.(January 2003); "Fundamentals of Family Business Compensation", DoudHauserVistar, [http:// dhadvisors.com/Fundamentals _of_fam_biz _comp03-02.pdf](http://dhadvisors.com/Fundamentals_of_fam_biz_comp03-02.pdf), Erişim tarihi:06.01.2004.
- Düren, Z., (2000), **2000'li Yıllarda Yönetim**, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, N.(2004), **Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, İGİAD Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2005), Aile Şirketleri, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul.
- Gudmundson, D., E. A. Hartman, C. B. Tower (1997) " Family Business Strategies: A Comparative Study", (Çevrimiçi) <http://www.usasbe.org/knowledge /proceeding /1997/p179Gudmundson.PDF>, 26.06.2004.
- Gümüştakin, G.E., (2005), "KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Örneği, C.Ü, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı:1, ss.71-93
- İyişleroğlu, S. C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adana.
- Karpuzoğlu, E. (2001), "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar", **Öneri**, 4 (15), ss.115-124.
- Karpuzoğlu, E. (2002), "Şirketinizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı", **PERYON Dergisi**, İstanbul, ss. 18-19.
- Karpuzoğlu, E. (2004), "Aile Şirketlerinde Paralel Planlama:Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı", İstanbul Kültür Üniversitesi - **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, ss.640-651.
- King, S.W. , Solomon G.T. & Fernald Jr., L.W. (2001); "Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model, **Journal of Small Business Management**, 39(1), ss.3-13.
- Kim K., Park, H. & Suzuki, H. (1990), "Reward Allocations in the United States, Japan, and Korea: a Comparison of Individualistic and Collectivistic Cultures", **Academy of Management Journal**, 33 (1):188-198.
- Koçel, T. (1991), "Aile işletmeleri", **Milliyet Gazetesi**, 13.12.1991.
- Leach, P.; Bogod, T. (1999), **Guide to the Family Business**, Third Edition, Kogan Page, London.
- Matlay, H. (2002), "Training and HRD Strategies in family and non-family owned small businesses: a comparative approach", **Education+Training**, vol.44, no:8/9, ss.357-369.

- Öge, S.; Yılmaz, M.L. (2008), "Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Bilinç Düzeyi ve Konya Örneği", **Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı**, ss.399-416.
- Ören, K. (2007), "Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi", **Kamu-İş**, Cilt:9, Sayı:1, ss.71-90.
- Özarallı, N.(2006), "Aile İşletmelerindeki "Aileden Olmayan" Çalışanların Ödül Dağılımı ve Karar Süreçlerine İlişkin Adalet Algıları ve İş Tatmini, İşten Ayrılma Eğilimi ve İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Değerlendirmeler", **2. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları , Yayın No.53, İstanbul, ss.560-570.
- Özgeldi, M. (2002), "İnsan Kaynakları Anlayışı ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", **Maltepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, S. 2., ss. 17-32.
- Özler, H., Özler, D.N. ve Gümüstekin G.E. (2007), "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (17), ss.437-450.
- Sadullah, Ö. (2010), "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler", s.1-46.; Cavide Uyargil vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, Beta, 5.Baskı, İstanbul.
- Tanta, G.;Latif, H.; Uçkun, G.(2004) "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği)", **1. Aile İşletmeleri Kongresi – Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları , Yayın No.40, İstanbul, ss.547-559.
- Yelkikalan, Nazan (2006), Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12/2, ss.195-209.
- Yüksel, Ö. (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, İkinci Baskı, Ankara.
- Yüksel, Ö. (2003), **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara.

Aile Şirketlerinde² Yönetimin Profesyonelleşme Sürecine Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Etkisi

Dr. Seniha DAL
Marmara Üniversitesi
İngilizce İşletme Bölümü
Anadolu Hisarı Kampüsü, Beykoz
İstanbul
Tel: (0216) 308 28 56
E-posta: senihadal@marmara.edu.tr

ÖZET

Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK), aile şirketlerinde kurumlaşmanın önünü açmak ve yönetimde profesyonelleşmeyi sağlamak amacıyla yönelik düzenlemeler getirmiştir. Çalışmamızda yeni TTK'nın anonim şirket yönetimine ilişkin bu düzenlemelerine yer vereceğiz. Bilindiği üzere anonim şirketlerde yönetim yetkisi 'yönetim kurulu' organına aittir. 6102 sayılı yeni TTK, yönetim kurullarını hem yapısal hem de işlevsel yönden etkileyen önemli düzenlemeler içermektedir. Amaç, profesyonel, şeffaf ve hesapverebilir bir yönetimi sağlamaktır. Bu çalışmada yeni TTK'nın anonim şirket yönetim kurullarına ilişkin tüm yasal düzenlemelerine değil yalnızca anonim şirket yönetimin profesyonelleşmesine yönelik düzenlemeleri ele alınacaktır.

² Bu çalışmada aile şirketleri terimi ile kastedilen TTK hükümlerine tabi halka kapalı anonim şirketlerdir

Anahtar Kelimeler: Yeni Türk Ticaret Kanunu, Aile Şirketleri, Profesyonel Yönetim, Anonim Şirket Yönetim Kurulu.

I. GİRİŞ

Küreselleşme olgusu ticari hayatın kurallarını kökten değiştirmiştir. Küresel rekabetin gittikçe yoğunlaştığı bir dünya sisteminde işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri bu sisteme ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Özellikle aile şirketlerinin, bu sistemde rekabet gücüne sahip olabilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi, bu şirketlerin yapısı gereği iyi yönetilmesi ile mümkündür. Dünya’da olduğu gibi ülkemizde de şirketlerin büyük bir çoğunluğu aile şirketleridir. Aile şirketleri kuruluş, büyüme ve gelişme süreçlerinde pek çok sorunla karşılaşmaktadır. Ancak büyüme aşamasına geçmiş aile şirketlerinin en önemli sorunlarından birisi de profesyonel yönetime geçiş ve kurumlaşamamadır.

Anonim şirketin faaliyetlerini yönlendiren ve tepe yönetim organı olan yönetim kurullarının kimlerden oluştuğu, karar alma süreci, görev ve yetkileri, yönetim faaliyetlerinde öncelikli konulardır. Aile şirketlerinde yönetim kurulu çoğunlukla ya da tamamen aile bireylerinden oluşmaktadır. Şirketin kuruluş yıllarında aile bireyleri tarafından yönetilmesi olumlu sonuçlar doğurur iken büyüme sürecinde olumsuz olmakta hatta şirketin sona ermesine sebep olabilmektedir. İşte yeni TTK, getirdiği yasal düzenlemelerle bu sonucun önüne geçmek istemiş ve bunu da genel gerekçesinde şu şekilde dile getirmiştir: “Türk işletmelerinin uluslararası ticaret, endüstri, hizmet, sermaye ve finans piyasalarının sürdürülebilir rekabet gücünü haiz ve güvenilir aktörleri olmalarını birinci zorunlu hedefi olarak benimseyen yeni TTK, bu amaçla anonim şirketlerinin yapılanmalarını ve çalışma düzenlerini aile şirketi modelinden çıkarmayı ve kurumlaştırmayı bir hukuk politikası olarak benimsemiştir. Kurumlaşma profesyonel yönetimi şart kılar³”. 6102 sayılı yeni TTK’nın gerekçesinde de açıkça ifade edildiği gibi aile şirketlerinin sürdürülebilirliği ancak ve ancak profesyonel yönetim ile mümkündür.

Profesyonel yönetimin arz ettiği bu önem sebebiyle biz çalışmamızda, aile şirketlerindeki yönetim yapısını ve profesyonel yönetimi ele alarak yeni TTK’nın anonim şirket yönetim kurullarının profesyonelleşmesine yönelik, yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olmaları zorunluluğunun kaldırılması, yönetim kurulu üyelerinin bir kısmının yüksek öğrenim görmüş olması şartı, görevleri sırasında şirkete kusurlarıyla verecekleri zararın sigorta ettirilmesi ve diğer yönetim ilkelerindeki düzenlemelerini ele alacağız.

³ Bkz. 6102 sayılı yeni TTK genel gerekçe.

I- AİLE ŞİRKETLERİ VE YÖNETİMİ

A- Aile Şirketi Kavramı

Aile şirketi tanımında bir görüş birliği bulunmamakla birlikte en kısa ve yalın tanımı ile aile şirketleri, ailenin sahipliğindeki ve ailenin yönetimindeki şirketler olarak ifade edilmektedir⁴. Türk hukukunda şirketler şahıs şirketleri ve sermaye şirketleri olarak ikiye ayrılır. Kollektif ve komandit şirketler şahıs, anonim, limited ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler ise sermaye şirketleridir. Görüldüğü üzere şirketler hukukunda aile şirketi kavramına yer verilmemiştir.

Dünya’da olduğu gibi ülkemizdeki şirketlerin büyük bir çoğunluğu aile şirkettir ve bu şirketler kuruluş sırasında anılan şirket türlerinden birisini tercih etmektedirler. Yani, bir aile şirketi kolektif şirket olabileceği gibi limited şirkette olabilir. Eğer şirket, anonim şirket olarak kurulmuş ise bu halde aile şirketini hisselerinin tümünün ya da çoğunluğunun bir aileye ait olduğu şirket şeklinde ifade edebiliriz. Ancak belirtmek gerekir ki, anonim şirket şeklinde kurulan bu şirketi aile şirketi olarak adlandıramamız için önemli olan nokta şirkette çoğunluk hisselerine kimin sahip olduğu değil şirket yönetim yetkilerinin kimin elinde olduğudur. Zira şirket hisselerinin yarısından fazlasının bir aileye ait olması o şirketi gerçekten aile şirketi yapar mı? Hisselerinin yarısından azının aileye ait olduğu şirketin yönetiminde doğrudan ailenin söz sahibi olması o şirketi aile şirketi olmaktan kurtarır mı? İşte, bir anonim şirketi aile şirketi olarak nitelendirmek için şirket hisselerinin çoğunluğuna kimin sahip olduğundan daha çok şirket yönetiminde kimin söz sahibi olduğu önemlidir. Bir diğer ifadeyle şirket hisseleri kimin elinde olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bir ailenin ağırlığı söz konusu olduğu bir anonim şirketin aile şirketi olarak tanımlanması daha yerindedir. O halde anonim şirket türündeki aile şirketlerini tanımlar iken bizzat yönetim faaliyetlerinin aile bireyleri tarafından yerine getirildiği şirket olarak tanımlamak gerekir⁵.

B- Aile Şirketlerinde Yönetim ve Sorunları

Aile şirketlerinin yönetimi dendiğinde de ilk akla gelen profesyonel yöneticiden çok yönetim ve akrabalık ilişkisidir. Bu nedenle yönetim bakımından aile şirketlerinin en belirgin özelliği, şirket sahipliği ve yöneticiliğinin aynı elde toplanmasıdır. Bir diğer ifadeyle, şirket yönetiminde büyük bir çoğunluğu aile ile kan bağı olan kişiler bulunmaktadır⁶.

Tüm şirketlerde olduğu gibi aile şirketlerinde de büyümenin yolu başarılı ve etkin bir yönetimden geçmektedir. Şirketin yönetim biçimi başarısını doğrudan etkilemektedir. Aile

⁴ Detaylı bilgi için bkz. Ebru Karpuzoğlu, “Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001, s. 17 vd.; İstanbul Ticaret Odası, Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi, Yayın No: 2010-47, İstanbul 2010, s. 2.

⁵ Nihat Alayoğlu, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları: 42, İstanbul, Kasım 2003, s. 14.; İstanbul Ticaret Odası (ITO), Aile Şirketleri’nde Kurumsallaşma Ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları, Yayın No: 2001-19, İstanbul, 2001, s. 10.

⁶ Nurullah Genç, Ortaklık Kültürü, MÜSİAD Yönetim Kitaplığı: 6, İstanbul, 2007, s. 95

şirketlerinin yönetiminde planlama, örgütlenme vb. sorunlarının yanında en önemli sorunlarında birisi de profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşamamadır⁷. Anonim şirketlerde sermayenin neredeyse tamamı aile üyelerine ait olması beraberinde şirket yönetiminde doğrudan aile üyelerinin yer alması sonucunu doğurmaktadır. Bu halde aile kavramı ile şirket kavramı iç içe geçmiş bulunmaktadır. Şirketin kuruluş aşamasında bir avantaj olan bu yönetim anlayışı şirket büyüme aşamasına geçtiğinde dezavantaj olmaktadır. Bu durum yönetim fonksiyonları ve yönetimin devri açısından önemli sorunları da beraberinde getirir. Zira büyüme aşamasında şirket sahipliği ile yöneticiliğin aynı ellerde olması profesyonelleşmenin en önemli engellerinden biridir. Ancak aile şirketlerinde çoğunlukla işe sahip çıkacağı ve güvenilir olacağı düşüncesiyle profesyoneller yerine aile üye ve yakınlarının çalıştırılması öncelikli tercih olmaktadır. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı aile şirketlerinde profesyonel yönetici istihdamına sıcak bakılmamaktadır⁸. Böylece daha önce yönetimde yer alan yöneticilerin çocukları çoğunlukla şirket yönetiminde bulunurlar. Bunun sonucunda da aile ile işin birbirinden ayrılabilmesi, ailedeki sorunların işe, işteki sorunların aile ilişkilerine yansması vb. nedenler şirketin yönetimini zorlaştırmakta, yönetim sorunlarını artırarak şirket yönetiminin aile üyeleri ve çıkar grupları arasında güç müdahalesine açık hale gelmesine neden olmaktadır⁹. Bu durum şirketin bir kurum olarak, bir organizasyon mekanizması olarak çalışma ritmini bozmakta, kendi kendisine zarar vererek çok daha başarılı olmasını engellemekte ve yönetim anlayışı açısından şirketin birkaç basamak geride gitmesine sebep olmaktadır¹⁰.

Sonuç olarak, aile şirketlerinde yönetim söz konusu olduğunda aile bireylerinin yönetim faaliyetlerine müdahale edip etmediği ve bu faaliyetlerde ne ölçüde yer aldığı, profesyonel yönetim anlayışına sahip olup olmadığı şirket yönetimindeki sorunların tespitinde belirleyici unsur olmaktadır¹¹.

II- PROFESYONEL YÖNETİM VE ÖNEMİ

Anonim şirketler modern ekonomik sistemin temel taşlarıdır. Bu şirketler sayesinde sermaye halka yayılmakta ve ülke ekonomisine katkı sağlamaktadır. Bu nitelikteki anonim şirketler halka açık anonim şirketlerdir ya da gerçek anonim şirketlerdir. Zira bu tür şirketler en büyük hissedarının bile payının yönetimde tek başına söz sahibi olabilmesini imkânsız kılacak ölçülerde sermayenin dağıtık olduğu, çok ortaklı şirketlerdir¹². Bir diğer ifadeyle sahipliği bir aileye ya da belli kişilere ait olmayan gerçek anlamda anonim olan şirketlerde yönetim işi

⁷ Tuğba Karabulut, "Aile işletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt XXV, s. 2, 2008, s. 647 vd.; ANKARA SANAYİ ODASI (ASO), Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Haziran 2005, s. 36.

⁸ Alayoğlu, s. 21, 49.

⁹ Karabulut, s. 647.

¹⁰ Aydın Ural, Aile Şirketlerinde "Kurumsallaşma" Sendromu, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 5.

¹¹ İTO, Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma Ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, s. 10-11.

¹² Ural, s. 3.

profesyonel yöneticilerdedir. En kısa tanımıyla profesyonel yönetim, şirketteki oy gücünden bağımsız bir yönetimdir¹³. Ancak, hem dünyada hem de ülkemizde şirketlerin büyük bir çoğunluğu gerçek anlamda bir anonim şirketten ziyade aile şirkettir.

Geleneksel aile şirketlerinin yönetiminde çoğunlukla aile bireyleri ya da akrabalar bulunmaktadır. Bu durum şirkette yönetici aile bireyleri ile yönetici olmayan diğer aile bireyleri arasında rekabeti doğurarak güç ve çıkar çatışmalarına neden olduğu gibi aileden olmayan çalışanlar arasında da rahatsızlık yaratarak performans düşüklüğüne sebep olmaktadır. Bir başka deyişle, aile şirketlerinde yönetimin profesyonel bir anlayıştan daha çok akrabalık ilişkisine dayanması bu şirketlerin kurumsallaşmasının önündeki en önemli engellerden biridir. Aile kültürünün ortaklık kültüründen farklı olması aile şirketlerinin profesyonelleşmelerini önlemektedir. Özellikle, büyüme aşamasındaki aile şirketlerinde en önemli sorunlardan biriside şirket yönetiminin şirketin büyümesiyle paralel bir şekilde gelişmemesidir. Büyüme sürecinde aile şirketleri yönetiminin işi bilen profesyonel ellerde olması gerekir. Zira sürdürülebilir bir rekabet için bu işin olmazsa olmazıdır. Oysa aile şirketlerinde başta kurucu olmak üzere ailenin diğer bireyleri de yönetim devrine olumlu bakmazlar¹⁴. Esasen gittikçe gelişen ve daha da karmaşık hale gelen günümüz ticari hayatı yönetimde profesyonellik kavramını öne çıkarmıştır. Bu durum şirketlerde şirket sahipliği ile şirket yöneticiliğinin farklı ellerde olması sonucunu doğurmuş ve yönetimde profesyonelleşmenin önemini arttırmıştır¹⁵. Şirket yönetiminde profesyonelliğin esas alındığı aile anayasaların öncelikli olarak hazırlanması önemli bir adımdır. Zira başarılı bir şirket yönetimi için aile içi dengelerin gözetilmesinden daha çok, genel kabul gören kural ve yöntemlerin gözetilmesi ve bu yöntemlere uygun hareket edilmesi olması gerekendir¹⁶. Kurumsal bir yapıya sahip aile şirketlerinde aile ve şirket ilişkileri birbirinden ayrılabilir. Aile şirketlerinin kurumsallaşmadan uzak yapıları şirket yönetim kurullarına aile dışından profesyonel yöneticilere yer verilmiyor olması şirketlerin devamlılığında doğrudan etkili olabilmektedir¹⁷.

Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesi, şirketin kurumsal bir nitelik kazanmasında önemli bir adım olarak ifade edilmektedir¹⁸. Aile bireylerinden olan yöneticiler, hem şirket faaliyetlerini gerçekleştirme bakımından yeterli bilgi birikime sahip olamayabilirler hem de işlerin fazlalığı ve farklılığı profesyonel yöneticileri ihtiyacı zorunlu kılar. Şirketin kuruluş aşamasında profesyonel yöneticilere gerek duymayan kurucular giderek artan iş hacmi sebebiyle kendilerinin yerine getiremediği ya da uzmanlık gerektiren yönetsel faaliyetler için profesyonel yönetici istihdam etmek zorunda kalırlar¹⁹. Ancak aile şirketlerinde

¹³ Yeni TTK m. 479 uncu madde gerekçesi.

¹⁴ Gözde Kömeçoğlu, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yönetim Kurullarının Yapısı, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009, s. 18, 34 vd.

¹⁵ Özellikle küreselleşmenin ve rekabetin öne çıktığı 1980 sonrasında aile şirketleri ayakta kalabilmek için halka açılma yolunu tercih ettiler. Bu dönemin, aile şirketleri açısından en belirgin özelliği, patron/yöneticiler yanında profesyonel yöneticiler sayısında meydana gelen artıştır. Bkz. ASO, s. 100.

¹⁶ Genç, s. 50-51.

¹⁷ Seniha Dal, "Türk Ticaret Kanunu (TTK) Tasarısı Işığında Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim", 3. Aile İşletmeleri Kongresi, 18-19 Nisan, İstanbul, 2008, s. 390

¹⁸ ASO, s. 230.

¹⁹ ASO, s. 23, 39.

bu dönem, kurucu için zor bir dönemdir. Zira şirketi büyüme aşamasına getiren ve yürütmeden sorumlu olmuş bir kişinin yönetim yetkilerinin tamamını ya da bir kısım yetkilerini profesyonellere devretmesi zor bir süreçtir. Fakat bu süreçte aile şirketin sürdürülebilirliği için yönetim yetkilerinin kısmen ya da tamamen devredilmesi gerekebilir.

Sonuç olarak, anonim şirket türündeki aile şirketlerinde şirket sermayesine aile sahip olduğundan yönetimde de aile bulunmaktadır. Oysa yönetim kurullarına aileden olmayan üyelerin katılması yönetim ve görev yetkilerinin kısmen ya da tamamen devredilmesi profesyonel yönetime geçişte önemli adımlardan biridir.

III- Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu ve Yeni TTK'nın Yönetim Kurullarının Profesyonelleşmesine İlişkin Düzenlemeleri

A- Yönetim Kurulu

Anonim şirketlerde yönetim kurulu kanunen bulunması gereken zorunlu organdır. Yönetim kurulu, genel kurulda pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda, kanun, esas sözleşme, şirketin iç ve dış politikaları ışığında yetki ve sorumluluklarını kullanarak şirketi yönetir ve temsil eder. Bir diğer ifadeyle, yönetim kurulu, şirketin en üst seviyede yürütme ve temsil organıdır. Şirketin yasal temsilcisi olan yönetim kurulu şirketin faaliyet konusuyla ilgili her konuda karar alma yetkisine sahip, şirketin en önemli organıdır. Yeni TTK m. 375 ile yönetim kurulu genel kurulun görev ve yetki alanına girmeyen tüm konularda karar almaya ve şirketi yönetmeye yetkili kılınmıştır.

Yönetim kurulu, anılan bu görevlerini yerine getirebilmesi için şirketin çıkarları doğrultusunda strateji belirler ve bu doğrultuda icra görevi yapan kişi ya da komiteler oluşturur ve denetler. Şirketin politikalarını belirleyen, faaliyetlerini yönlendiren tepe yönetim organı olan yönetim kurulunun kimlerden oluştuğu, görev, yetki ve sorumlulukları çok önemlidir. Yönetim kurulunun bu görevleri başarıyla icra edebilmesi için işe uygun, işi bilen uzman, tarafsız ve bağımsız kişilerden oluşturulması yönetimin profesyonelleşmesi açısından oldukça önemlidir.

B- Yönetim Kurulunun Profesyonelleşmesine Yönelik Düzenlemeler

6102 sayılı yeni TTK, aile şirketlerinde kurumlaşmasının önünü açmak, yönetimin profesyonellere devredilmesi ve profesyonel yönetim mekanizmalarının oluşturulması bakımından önemli düzenlemeler içermektedir. Yeni TTK'da bu amaç, şirkette pay sahibi olmayanların da yönetim kurulu üyesi olabilmesi, yönetim kurulu üyelerinin bir kısmının yüksek öğrenim görmüş olması şartı, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunun sigorta ettirilmesi, yönetim kurulunun görev dağılımı, yönetim kurulunun görev ve yetki devri, iç yönerge, oyda imtiyazlı payların sınırlandırılması ve tek kişilik yönetim kurulu üyeliği ile tüzel kişilerin yönetim

kurulu üyesi olabilmesi düzenlemelerinde kendisini göstermektedir²⁰. Çalışmamızın bu bölümünde yeni TTK'nın konuya ilişkin düzenlemelerini ele alacağız.

1- Yönetim Kurulu Üyelerinin Pay Sahibi Olmaları Zorunluluğunun Kaldırılması

Yeni TTK'nın profesyonel yönetimi sağlamak amacıyla getirdiği en önemli düzenleme, yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olma zorunluluğunun kaldırılmasıdır. Mevcut TTK'da yönetim kurulu üyelerinin seçilirken pay sahibi olma zorunluluğu yok ancak göreve başlayabilmek için mutlaka pay sahibi olması gerekiyor. Bu anlayış nedeniyle halihazırda anonim şirketlerde pay sahibi olmayan yönetim kurulu üyesi görevini icra edemez. Bir diğer deyişle, mevcut uygulamada yönetim kurulu üyesi pay sahibi sıfatına bağlanmıştır. İşte yeni TTK m. 359'daki düzenleme ile bu anlayış terk edilmiştir. İlgili hükmün gerekçesinde de açıkça ifade edildiği gibi bu düzenlemenin amacı, az ortaklı anonim şirketlerde çok üyeli yönetim kurulu oluşturulmasına imkân tanımak olduğu gibi profesyonel yönetim kurullarının oluşmasının da yolunu açmaktır. Bu düzenleme ile şirket yönetim kurulu üyeleri dışarıdan, bağımsız ve profesyonel kişilerden seçilebilecektir. Böylece aile şirketleri, deneyimlerinden ve bilgisinden faydalanmak istediği kişiye yönetim kurulunda yer vererek yönetsel karar alma mekanizmasını ve işleyişinin profesyonelleşmesini sağlayacaktır.

2- Yönetim Kurulu Üyelerinin En Az Dörtte Birinin Yüksek Öğrenim Görmüş Olma Şartının Getirilmesi

Yönetim kurulu üyelerinin ister aile içinde ister aile dışından olsun şirketi yönetmek için gerekli niteliklere sahip olması gereklidir. Yeni TTK'ya göre, yönetim kurulu üyesi mutlak gerçek kişi olmak zorunda değildir. Tüzel kişilerde yönetim kurulu üyesi olabileceklerdir. Belirtmek gerekir ki, yüksek öğrenim şartı doğrudan gerçek kişilere özgü bir şarttır. Yeni TTK'daki bu düzenlemeye göre, anonim şirket yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yüksek öğrenim görmüş olması şartı aranmaktadır. Yüksek öğrenim şartı, yönetim kurulu üyesinin tek kişiden oluşması halinde aranmaz. Bir anonim şirkette birden fazla yönetim kurulu üyesinin bulunması halinde bu şart uygulanır. Yani, bir anonim şirketin yönetim kurulu 2, 3 ya da 4 kişiden oluşuyorsa en az bir kişinin yüksek öğrenim görmüş olması şarttır. Kanun yüksek öğrenim şartını getirmiş ancak yüksek öğrenim konusu ile ilgili olarak herhangi bir sınırlama getirmemiştir. Ancak şirket, esas sözleşmede yapacağı bir hüküm ile konuya ilişkin sınırlama getirebilir. Esasen şirket yönetim kurulunda şirketin faaliyet konusunun dışında da eğitim görmüş uzmanlık alanları birbirinden farklı nitelikte olan yeterli sayıda bağımsız üyelerin bulunması profesyonelleşmeyi sağlayacaktır. Yeni TTK'daki bu hüküm ile anonim şirket yönetim kurulunun nitelik yönünden düzeyi yükseltilmiş ve profesyonel üyelerin seçimine zemin hazırlanarak kurumsal yönetim ilkeleriyle uyum sağlanmıştır²¹.

3- Yönetim Kurulu Üyelerinin Görevleri Sırasında Şirkete Kusurlarıyla Verecekleri Zararın Sigorta Ettirilmesi.

²⁰ Gülizar Kurt/Gönenç Demir, "TTK Tasarısı'nda Profesyonelleşme Ve Vekalet Teorisi", Hukuki Perspektifler Dergisi, Mayıs 2006, s. 62 vd.; Ünal Tekinalp, "Zorunlu Hedefler Bağlamında TTK Tasarısı'nda Anonim Şirkete İlişkin Kuramsal ve Dogmatik Düzen", Ağustos 2005, s. 13 vd.

²¹ Bkz. M. 359/3'ün gerekçesi.

Yeni TTK'daki bu düzenleme ile yönetim kurulu üyelerinin görevleri sırasında şirkete kusurlarıyla verecekleri zararın sigortalanması amaçlanmaktadır. Bu hüküm ile ülkemiz hukukunda yeni bir sigorta kapsamı yaratılarak yönetim kurulu üyelerinin şirkete verecekleri zararların sigortalanması ilk kez düzenlenmiştir. 6102 sayılı yeni TTK m. 361'de yer alan bu düzenlemeye göre şirket sermayesinin yüzde yirmibeşini aşan bir bedelle sigorta ettirilmesi gerekmektedir. Anılan hüküm, şirkette pay sahibi olan ya da olmayan tüm yönetim kurulu üyeleri için geçerlidir. Ancak bu düzenleme ile pay sahibi olmayan profesyonel yöneticilerin olası kötü niyetli eylemleri ile şirkete verecekleri zararların teminat altına alınması muhtemeldir²². Her ne kadar amaç zararların karşılanması olsada Kanunkoyucu bu düzenleme ile dolaylı olarak yönetimin profesyonelleşmesini hedeflemiştir. Bu durum hükmün gerekçesinde de "zararların karşılanmasından çok, profesyonel, sorumluluk bilincine sahip ve görevin gereklerine uygun yetenekleri haiz kişilerden oluşan yönetim kurullarının oluşmasında etken rol oynadığı şüphesizdir" şeklinde dile getirilmiştir. Belirtmek gerekir ki, bu düzenleme isteğe bağlıdır emredici nitelikte değildir. Yani şirket isterse sorumluluk sigortası yaptıracaktır.

4- Yönetim Kurulunda Görev Dağılımı

Anonim şirket yönetim kurulu, TTK m. 367'ye göre, yönetim yetkisini devredebileceği gibi ayrıca 366'ya göre de işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak ya da iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurarak görev dağılımı yapabilir.

Yönetim kurulu şirketi en iyi şekilde yönetebilmek için şirket işlerinin gerektirdiği her konuda komite ya da komisyonlar kurabilir. Komite ve komisyonları kurma yetkisi yönetim kuruluna aittir. Bu konuya ilişkin esas sözleşme de herhangi bir düzenleme bulunmasına gerek yoktur. Çünkü komite ya da komisyonlar yönetim kurulunun yardımcı birimleridir onlara herhangi bir yetki devri söz konusu olmadığından sorumluluk da devredilmemektedir. Kanuna göre, yönetim kurulu içerisinde komite ya da komisyon oluşturulması zorunlu değildir. Ancak komite ya da komisyon üyelerinin yönetim kurulu üyesi olması zorunluluğunu getiren mevcut TTK'daki düzenleme yeni TTK ile değiştirilmiş ve yönetim kurulu üyesi dışından da üçüncü bir kişinin komite ya da komisyon üyesi olmasına imkân tanınmıştır²³. Bu düzenleme ile yeni TTK, anonim şirket yönetim kurullarında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oluşmasına olanak sağlamıştır. Bunun sonucunda şirketler yönetimlerinde ihtiyaç duydukları gerekli bilgi ve tecrübeye sahip bağımsız yöneticileri bulundurabileceklerdir. Özellikle aile şirketlerinde bağımsız yönetim kurulu üyelerine yer verilmesi sonucu yönetimde bağımsızlık artacaktır. Bugün aile şirketlerinin en temel ihtiyaçlarından birisi şirketle ilgili üst yönetim kararlarının alındığı, üst gözetimin yapıldığı yönetim kurullarında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bulunmasıdır. Yönetim kurulunun konusunda uzman kişilerden oluşması, şirket işleriyle ilgili konularda nesnel yargıda bulunabilmesi ve tepe yönetimden bağımsız olması şirket yönetiminin

²² Şirkette pay sahibi olmayan yöneticiler, zaman zaman şirketin esas amacından uzaklaşarak kendi çıkarlarını şirketin ya da ortakların çıkarlarının önüne geçmesi tehlikesine karşı düzenlenmiştir. Kurt/Demir, s. 66 vd.

²³ Beşir Fatih Doğan, 6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanununa Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2011, s. 77 vd.

denetlenmesi görevini sağlıklı bir biçimde yerine getirebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır²⁴.

5- Yönetim Yetkisinin Devri ve İç Yönerge

a) Yönetim Yetkisinin Devri

Yönetim yetkisinin devri ile kastedilen, yöneticinin kendi yetki sınırları içinde olan bir konuda yönetim işlevinin, karar alma yetkisinin başkalarına (üçüncü kişilere) devredilmesidir²⁵. Yeni TTK m. 367 uyarınca yönetim kurulu, esas sözleşmeye konulacak bir hükümle ve düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetim yetkisini kısmen ya da tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyelerine veya dışarıdan üçüncü kişilere devredebilir. Bu düzenlemesi ile yeni TTK, yönetim kurulunun esnek bir yapıda olmasına olanak tanımıştır. Şöyle ki, yönetim kurulu üyelerinin hemen hemen tamamının, yürütme yetkisini haiz olmayan (non-executive) üye konumuna geçmesine olanak tanıyarak yönetimin, yürütme yetkisine haiz olan bazı yönetim kurulu üyelerine (executive) ve/veya üçüncü kişilere devir edilmesine olanak tanımaktadır. Bu düzenleme ile şirket yönetim kurulu şirketin faaliyet konusu ile ilgili tüm karar alma hakkını kısmen ya da tamamen devrine izin vermiştir. Şirket yönetiminde aktif olarak görev almayan (non-executive) yönetim kurulu üyeleri ise devredilemez nitelikte olan genel gözetim yetkisini kullanacaktır²⁶. Bir diğer ifadeyle, yönetim kurulu, şirket faaliyet konusuna ilişkin gerekli tüm kararların alınması hakkını, yönetim yetkilerinin bölünerek şirket organizasyon yapısı içerisinde farklı yöneticilere devretmesi mümkündür. Bu hükme dayanarak şirket yönetim kurulu, yetki ve sorumluluklarının bir kısmını tamamen ya da kısmen alt komisyonlara devredebilecektir²⁷. Bu şekilde devrin gerçekleşebilmesi için şirket esas sözleşmesinin buna izin vermesi ve devrin yönetim kurulu tarafından kabul edilen yazılı bir iç yönerge ile yapılması mümkündür. Yönetim, devredilmediği takdirde, yönetim kurulunun tüm üyelerine aittir.

Aile şirketlerinde yönetim yetkisinin devri ayrı bir önem arz etmektedir. Esasen aile şirketlerinde yönetim yetkisi aile bireylerinden oluşan yönetim kurulu üyelerince kurul olarak kullanılmaktadır. Ancak, şirket büyüme aşamasına geçtiğinde aile bireylerinin bilgi ve birikimi şirket faaliyetlerini yerine getirmede yeterli olmayabileceği gibi faaliyetlerinin yoğunluğu ve çeşitliliği de aile bireyleri dışında profesyonel yöneticilere ihtiyacı doğuracaktır. Aile şirketlerinde profesyonel yönetim kademelerinin yeterince oluşturulamaması bu şirketlerde kurumsallaşmanın önünde önemli bir zaafiyet alanıdır. Zira aile şirketlerinde aile bireyleri çoğunlukla profesyonel yönetici değildirler. Bu noktada da şirketin amacına uygun bir şekilde

²⁴ Ahmet Menteş, Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, Derin Yayınları, İstanbul, 2009. s. 6

²⁵ Mustafa Paksoy, Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları, Yaylın Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 67.

²⁶ Yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkilerini düzenleyen yeni TTK m. 375/1 uyarınca, yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergeler ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi yönetim kurulunun devredilemez yetkilerindendir.

²⁷ Belirtmek gerekir ki, yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkilerini düzenleyen m. 375 hükmü saklıdır. Yönetim kurulu söz konusu hükümde yer alan devredilemez ve vazgeçilemez yetki ve görevlerden vazgeçemeyeceği gibi, bu yetki ve görevlerinin devrini içeren esas sözleşme ve iç yönerge hükümleri geçerli değildir.

yönetilebilmesi için yapılması gereken yönetim yetkilerinin profesyonel yönetici niteliklerine sahip üçüncü kişilere devredilmesidir. Bu düzenleme ile şirket yönetimi aile dışından profesyonel bir genel müdür ya da müdürlere devredilebilir. Bugün profesyonel yönetimde önemli bir nokta da şirketin üst düzeyde yönetim ve gözetim görevi olan yönetim kurulu ile şirketin yönetim işlerinden sorumlu icra başkanının görevlerinin ayrılmasıdır. İcra başkanı uygulamadan sorumlu olan kişidir ve yönetim kuruluna hesap verir. Özellikle aile şirketlerinde kişilerin performanslarının objektif olarak değerlendirilmesi, çıkar çatışmalarının engellenmesi ve bağımsız görüş için yönetim kurulu üyelerinin ve icradan sorumlu olan kişilerin ayrı kişiler olması önemlidir²⁸. Yönetim yetkisinin devrini düzenleyen yeni TTK m. 367'ye dayanarak, aile bireyleri sahip oldukları yönetim yetkilerinin bir kısmını ya da tamamını bir iç yönerge ile profesyonel yöneticilere devrederek, planlama, organizasyon, kontrol vb. yönetim faaliyetlerine ilişkin sorunların önüne geçebilecektir.

b- İç Yönerge

Profesyonel yönetim kavramı aynı zamanda planlı yönetim kavramını da içinde barındırır. Aile şirketlerinde çoğunlukla bir örgüt şemasının ve yazılı görev tanımlarının bulunmaması, işe alım, performans değerlendirme, ücret vb. durumlarda aile üyelerine ayrıcalık tanınması şirket yönetiminde sorunları da beraberinde getirmektedir. Bir diğer ifadeyle, patronları ve yöneticilerin görev alanlarının, yetki ve sorumluluklarının belirsizliği şirketin örgütlenme aşamasındaki sorunlarına örnektir²⁹. Oysa, şirket yönetim faaliyetlerinin sağlıklı işleyebilmesi için, örgüt şemasının oluşturulması ve bu örgütlenme içinde yönetim faaliyetlerinde bulunanların yetkilerinin açıkça belirlenmesi profesyonel yönetimin temel taşlarıdır.

Yeni TTK m. 367 uyarınca anonim şirket yönetim kurulu, düzenleyeceği bir iç yönerge ile şirket yönetimini düzenler. Yukarıda da ifade ettiğimiz gibi TTK, şirkette yönetim faaliyetlerinin devrinin mutlaka yazılı bir iç yönerge ile yapılmasını zorunlu kılmaktadır. İç yönergede şirket yönetimi ile ilgili olan görevleri ve yerleri tanımlanmalı ve özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirlenmelidir. Hükmün gerekçesinde de belirtildiği gibi amaç yönetimi bir bütün olarak iç yönerge ile düzenlemektir. Yönetimin devri söz konusu ise iç yönerge de devrin olmazsa olmaz koşuludur. Bu nedenle iç yönerge üretim öncesini, üretimi, pazarlamayı, muhasebenin yapısını, işleyişini, görev ve tanımları içermelidir. Ancak yönergede, yönetimin devrine ilişkin şemanın verilmesi yeterli değildir. Bundan başka karar ve atama yetkileri ile birlikte şirketin teknik, ticari ve hukuki açıdan yönetimine ilişkin esaslarını da içermelidir.

Yönetimin profesyonelleşmesi bir anlamda şirket içi yönetim süreçlerinin profesyonelleşmesidir. Özellikle büyüme aşamasındaki anonim şirketlerde iç yönerge ayrı bir önem arz edecektir. Zira çok çeşitli ve kapsamlı yönetim süreçlerinde yetki ve sorumlulukları somutlaştıran ve şirketin işleyişini kolaylaştırarak şirket yönetimin profesyonelleşmesinde bir yol haritası işlevi görecektir.

²⁸ Kömeçoğlu, s. 66.

²⁹ Karabulut, s. 654.

6- Oyda İmtiyazlı Payların Sınırlandırılması

Yeni TTK'nın getirdiği önemli yeniliklerden biriside oyda imtiyazlı payların sınırlandırılmasıdır. Türk hukuku imtiyazlı payları düzenlemiştir. Oyda imtiyazlı payların varlığı durumunda pay sayısı ile oy sayısı aynı değildir. Şirket esas sözleşmesinde düzenlenmek şartıyla bir paya onlarca, yüzlerce ve hatta binlerce oy hakkı verilebilir. Bu nitelikteki paylar, anonim ortaklıkların demokratik yapısına aykırı olarak oy dengesini bozmaktadır³⁰.

İmtiyazlı paylar hem yürürlükteki TTK'da hem de yeni TTK'da düzenlenmiştir. Ancak mevcut TTK'da oyda imtiyazda herhangi bir sınırlama getirilmemiş olması sonucu şirket yönetim yetkilerini kaybetmek istemeyen ortak, kendi paylarına oyda imtiyaz tanıyarak yönetimde kalmaya devam edebilmektedir. Bu durumun önüne geçmek isteyen yeni TTK m. 479/2'deki düzenlemesi ile bir paya en çok onbeş oy hakkı tanımlayarak oyda imtiyazlı paylara sınırlama getirmiştir. Ancak Kanunkoyucu, iki halde bu sınırlamanın uygulanmasına izin vermemiştir. Buna göre, kurumlaşmanın gerektirdiği ya da haklı bir sebebin ispatlandığı durumlarda sınırlama uygulanmaz. Fakat kurumlaşmanın gerçekleşmeyeceğinin anlaşıldığı ya da haklı sebebin ortadan kalktığı hallerde sınırlama tekrar uygulanacaktır.

Oyda imtiyazlı paylara getirilen bu düzenleme ile yeni TTK, aile şirketlerini kurumlaştırmayı hedeflemiştir. Özellikle aile şirketlerinin ömürlerinin, kurucuların ya da onların altsoylarının ömürleri ile sınırlı olmasının önüne geçmek isteyerek şirketlerde devamlılığı sağlamayı esas almıştır. İlgili hükmün gerekçesinde de açıkça dile getirildiği gibi aile şirketlerinde kurumlaşma beraberinde profesyonel yönetim ihtiyacını doğuracaktır. Profesyonel yönetimin gerçekleştirilmesinde oyda imtiyazlı paylar rol oynayabilir. Bir diğer ifadeyle, profesyonel yöneticilere verilecek az sayıda itibari değeri düşük ancak oyda imtiyazlı paylar sayesinde özellikle aile şirketlerindeki oy gücünün dışına çıkılarak kurumsal yönetim ilkelerine dayalı, dağınık olmayan profesyonel yönetim sağlanabilir.

7- Tek Kişilik Yönetim Kurulu Üyeliği ve Tüzel Kişi Yönetim Kurulu Üyesi

Yeni TTK m. 359'da, mevcut düzenlemeden farklı olarak, yönetim kurulunun en az üç üyeden oluşması zorunluluğunu kaldırarak tek kişilik yönetim kuruluna olanak tanımıştır. Esasen tek kişilik anonim şirket kurulmasına izin veren Kanun bu anlayış sonucu tek kişilik yönetim kurullarına da izin vermiştir. Tek kişi yönetim kurulu üyesi pay sahibi olmak zorunda olmadığı gibi gerçek ya da tüzel kişi de olabilecektir. Amaç, aile şirketi niteliğinde küçük anonim şirketlerin ve grup şirketlerin yönetilmesinde esneklik ve kolaylık sağlamak ve bu nitelikteki şirketin kurumsallaşmasında ve profesyonelleşmesinde etkili olmaktır³¹.

IV- SONUÇ

³⁰ Zira, oyda imtiyazlı payları elinde bulunduran ve yönetime hakim olan sermayenin bir kısmını temsil eden küçük bir azınlık grup, sermayenin çoğunluğunu elinde bulunduran ancak oyda azınlıkta olan grup yerine geçerek ortaklık yönetimine hakim olmaktadır.

³¹ Bkz. Yeni TTK m. 359'un gerekçesi.

Aile şirketlerinin en zayıf noktalarından biri yönetim alanıdır. Yönetim yapısı tüm şirketlerde önemli olmakla birlikte özellikle aile şirketlerinde aile içi çatışmalar bakımından ayrı bir önem arz etmektedir. Aile şirketlerinde yönetim ve sorunlarının tespitinde yönetim faaliyetlerinin yürütülme şekli ile yönetim yetkisinin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığı önemlidir. Aile şirketlerinde yönetim kurulu çoğunlukla ya da tamamen aile bireylerinden oluşmaktadır. Şirketin kuruluş yıllarında yönetimin aile bireylerinin ellerinde toplanması doğal bir gelişim sürecidir ve olması gerektirir. Ancak şirket büyüdükçe şirket yönetiminin profesyonel ellere bırakılmaması aile şirketin sürekliliğine doğrudan etki etmektedir. Büyüme aşamasına gelmiş aile şirketleri ayakta kalabilmek için profesyonel yönetim anlayışını benimsemeli ve profesyonel yöneticilerle çalışmalıdırlar. Profesyonel yönetime geçiş sürecini başarılı bir şekilde yerine getiremeyen aile şirketlerinde devamlılık ve etkili yönetim sağlanamamaktadır.

Aile şirketleri yapıları gereği kendine has özellikler içermekle beraber büyüme aşamasındaki aile şirketlerinin sürdürülebilir bir ticari rekabet gününe sahip olabilmeleri için profesyonel yönetim anlayışını benimsemeleri ve profesyonel yönetici istihdam etmeleri olması gerektirir. Profesyonel yönetim aile şirketlerinin bir sonraki kuşaklara giden yolculuğunun temel taşıdır. İşte yeni TTK, bu yolculukta aile şirketlerinin yanında yer alarak anonim şirket yönetim kurullarında görev dağılımının yapıldığı ve dışarıdan bağımsız yönetim kurulu üyelerine yer verildiği, yetki ve sorumluluklarının devredilebildiği, iç yönerge ile planlı bir yönetimin sağlanabildiği, yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olmak zorunda olmadığı, bir kısmının yüksek öğrenim görmüş olduğu, sorumluluklarının sigorta ettirilebildiği, yönetim kurulunun tek kişiden olduğu, tüzel kişilerin yönetim kurulu üyesi olduğu ve oyda imtiyazlı payların sınırlandırabildiği şeklinde tespit ettiğimiz profesyonel yönetim kurullarının oluşmasına olanak sağlayan düzenlemeler içermektedir.

KAYNAKLAR

- ALAYOĞLU, Nihat, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları: 42, İstanbul, Kasım 2003.
- ANKARA SANAYİ ODASI, Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Haziran 2005.
- DAL, Seniha, "Türk Ticaret Kanunu (TTK) Tasarısı Işığında Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim", 3. Aile İşletmeleri Kongresi, 18-19 Nisan, İstanbul, 2008.
- DOĞAN Beşir Fatih, 6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanununa Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2011.
- GENÇ, Nurullah Ortaklık Kültürü, MÜSİAD Yönetim Kitaplığı: 6, İstanbul, Kasım 2007.
- İSTANBUL TİCARET ODASI, Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma Ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, Yayın No: 2001-19, İstanbul, 2001.
- İSTANBUL TİCARET ODASI, Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi, Yayın No: 2010-47, İstanbul 2010.
- KARABULUT, Tuğba, "Aile işletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt XXV, s. 2, 2008.
- KARPUZOĞLU, Ebru, "Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma", Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.
- KÖMEÇOĞLU Gözde, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yönetim Kurullarının Yapısı, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.
- MENTEŞ Ahmet, Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, Derin Yayınları, İstanbul, 2009.
- KURT Gülizar /DEMİR Gönenc, "TTK Tasarısı'nda Profesyonelleşme Ve Vekalet Teorisi", Hukuki Perspektifler Dergisi, Mayıs 2006.
- PAKSOY Mustafa, Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları, Yaylın Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- TEKİNALP Ünal, "Zorunlu Hedefler Bağlamında TTK Tasarısı'nda Anonim Şirkete İlişkin Kuramsal ve Dogmatik Düzen", Ağustos 2005.
- URAL Aydın, Aile Şirketlerinde "Kurumsallaşma" Sendromu, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ve Gerekçesi

Aile İşletmelerinde Başarılı Bir Devir Sürecinin Planlanması:

*NEXT Projesi**

Prof. Dr. Taner ACUNER

KTÜ, İİBF, İşletme Bölümü, 61080

TRABZON

Tel: (0462) 377 29 87

E-posta: tacuner@ktu.edu.tr

Yard. Doç. Dr. Hasan AYYILDIZ

KTÜ, İİBF, İşletme Bölümü, 61080

TRABZON

Tel: (0462) 377 34 78

E-posta: ayyildiz@ktu.edu.tr

Yard. Doç. Dr. Bünyamin ER

KTÜ, İİBF, İşletme Bölümü, 61080

TRABZON

Tel: (0462) 377 28 09

E-posta: ber@ktu.edu.tr

Arş. Gör. Nihan AYDIN

KTÜ, SBE, İşletme Bölümü, 61080

TRABZON

E-posta: nihan.aydin@ktu.edu.tr

Arş. Gör. İbrahim AL

KTÜ, SBE, İktisat Bölümü, 61080

TRABZON

Tel: (0462) 377 87 85

E-posta: ibrahim55@hotmail.com

Arş. Gör. Yeşim ATASOY

KTÜ, SBE, İktisat Bölümü, 61080

TRABZON

Tel: (0462) 377 87 53

E-posta: atasoyyesim@hotmail.com

* Karadeniz Teknik Üniversitesi olarak ortağı bulunduğumuz "Next Generation in Charge - Yeni Nesil İş Başında (NEXT) Projesi, AB tarafından başlatılan ve Hayat Boyu Öğrenme Programı (LLP) Leonardo da Vinci Mesleki Eğitim Programı Yenilik Transferi Projeleri kapsamında değerlendirilmeye tabi tutulan 117 proje arasında kabul edilen 19 projeden biridir.

ÖZET

Dünya'daki ve Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmeler içerisinde önemli bir orana sahip olan aile işletmelerinin, gelecek kuşaklara devredilmesi konusunda büyük sorunlar yaşanmaktadır. Yaşanan bu sorunlar, aile işletmelerinin elde etmiş oldukları mal varlıklarının, teknolojinin, know-how gibi varlıklarının ya da pazar paylarının bir kısmının veya tamamının kaybedilmesine yol açmakta ve ülke ekonomisi de bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması bu kaynakların korunmasını da doğrudan etkilemektedir. Ancak, aile işletmeleri bu süreçte hazırlıksız girmektedirler. Dahası, gelecek kuşaklara devir oranları giderek düşmektedir. Bu nedenle başarılı bir devir sürecinin gerçekleşmesi için dışarıdan bir desteğin varlığı oldukça önem arz etmektedir.

Yeni işletmelerin kuruluşuna verilen destek ne kadar önemli ise mevcut işletmelerin kaybedilmemesine de aynı önemin verilmesi gerekliliğinden hareketle, konu Avrupa Birliği (AB)'nin de özel ilgi alanında olmuş ve küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) büyük çoğunluğunu oluşturan aile işletmeleri ile ilgili politikalarına yansıtılarak tedbir öngörülerinde bulunulmuştur. Bu nedenle çalışmanın odak noktasını AB tarafından desteklenen, Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin de ortağı bulunduğu "NEXT Projesi" oluşturmaktadır. NEXT projesi, bünyesinde oluşturulan altı basamaklı eğitim paketleri ile aile işletmelerinin gelecek nesillere devrinin planlanmasında bir rol model özelliği taşımaktadır. Bahsedilen altı basamaklı eğitim paketleri; *farkındalık, aşılama, hukuki boyut, finansal boyut, iletişim ve izleme*'dir. Bu basamakların her biri aile işletmelerinin gelecek nesillere devrinin planlanmasında önem taşımaktadır.

Proje kapsamında hazırlanan bu çalışmanın amacı ise, işletme sahiplerinin, halef ve seleflerin işletme devri konusundaki farkındalıkları ile bilgi birikimlerini artırmak, işletmelerin kuşaktan kuşağa başarılı bir şekilde devrini temin etmeye yönelik hazırlanan NEXT projesini tanıtmak ve proje kapsamında hazırlamış olduğumuz eğitim paketleriyle başarılı bir devir sürecinin çerçevesini çizmektir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, Devir süreci, NEXT Projesi.

1.Giriş

Aile işletmeleri, tüm işletmeler içerisinde sahip oldukları paylar itibariyle ekonomi açısından önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Nitekim Türkiye ekonomisinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinin yapısı incelendiğinde, %98'inin küçük ve orta ölçekli işletmelerden meydana geldiği (KOBİ'lerin) ve bu KOBİ'lerin %95'inin ise aile işletmelerinden oluştuğu görülmektedir (Güney, 2007: 105). Aile işletmelerinin en önemli özelliklerinden biri, şimdiki nesilden gelecek nesile devredilebilme özelliğidir. Dolayısıyla bu işletmelerin, kısa ya da uzun vadede bir sonraki nesile devredileceği aşikârdır. Gerek dünya ekonomisi, gerekse Türkiye ekonomisi açısından önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin gelecek nesillere devrinde

başarı oranı giderek düşmektedir. Türkiye'ye ait istatistiksel rakamlar net olmamakla birlikte, ikinci nesile devir oranı yaklaşık %30, üçüncü ve daha sonraki nesillere devir oranı ise %5-15'lere kadar düşebilmektedir (Varamaki ve diğerleri, 2003).

Yukarıdaki sayısal veriler, aile işletmelerinin devir sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için sağlıklı bir devir planına ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Yürütülen projede, Avrupa'da daha önceden uygulanan ve başarı sağlayan Kit.Brunello** sistemi esas alınmıştır. Ancak aile işletmelerinin yapısı ülkeden ülkeye veya işletmeden işletmeye değişebilir. Bu nedenle sistem, işletmelere göre uyarlanabilecek şekilde Türkiye'deki sosyal, hukuki ve ekonomik yapı dikkate alınarak yeniden düzenlenmiştir.

Çalışmanın amacı, aile işletmelerinin devir süreciyle ilgili farkındalıklarını artırmak, NEXT projesini tanıtmak ve proje kapsamındaki hazırlanan eğitim paketlerinin uygunluğunu tartışmaktır. Bu amaç doğrultusunda ikinci bölümde genel hatlarıyla NEXT projesi tanıtılacak; üçüncü bölümde altı basamaktan meydana gelmiş devir süreci ve sürece ilişkin eğitim paketlerine değinilecektir. Sonuç bölümünde ise aile işletmelerinin devir sürecinin planlanmasındaki başarı faktörlerinin değerlendirilmesi yapılacaktır.

2. NEXT Projesi: Yapılan Çalışmalar

NEXT Projesi, işletme devrini etkileyen temel faktörleri göz önünde bulundurarak başarılı bir devrin gerçekleştirilmesi için Avrupa'da uygulanan ve başarı elde etmiş olan modelin Türkiye'ye uyarlanmasını hedefleyen bir projedir. Proje, yenilikçi bir yaklaşımla elektronik öğrenme tekniklerini kullanarak aile işletmelerinin sahiplerine (selef), bir sonraki kuşağa (halef) ve aile işletmelerinin yöneticileri ile bu alanda danışmanlık yapanlara işletme devriyle ilgili bilgi paketi sunmaktadır. Böylece işletmelerin yurt içinde ve uluslararası alanda devamlılık sağlamalarına katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

Proje, 1 Ekim 2010 tarihinde uygulamaya geçmiş olup, 24 aylık bir süreyi kapsamaktadır. Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası (TTSO) liderliğinde yürütülen bu projenin ulusal ve uluslararası düzeyde on ortağı bulunmaktadır. Projenin ortakları; TTSO, Karadeniz Teknik Üniversitesi (KTÜ), Makro Yönetim Geliştirme Danışmanlık Ltd. Şti., Doğu Karadeniz İhracatçılar Birliği, Denizli ABİGEM, KOSGEB Trabzon, As Tekstil Sanayi Ticaret Ltd. Şti., Studio Centro Veneto Eğitim Firması (SCV-İtalya), BEST Kişisel Gelişim ve Eğitim Firması (Avusturya), Mid Yorkshire Ticaret ve Sanayi Odası (MYCCI- Bulgaristan)'dır. Her bir ortak, eğitimin kapsamı, eğitim paketlerinin hazırlanması ve yaygınlaştırılması gibi farklı sorumluluklar üstlenmiştir. Proje

** Kit.Brunello sistemi, Stockholm'de 400'ün üzerinde iyi deneyimin arasından Avrupa Birliği tarafından onaylanmış 25 iyi deneyimden biridir. Avrupa'nın farklı ülkelerinde uygulanmış ve başarı sağlamış bir aile işletmesi devretme modelidir. http://www.studiocentroveneto.com/kit-brunello-system_eng.php (27.12.2011).

kapsamında KTÜ'nün sorumluluğu, aile işletmelerinin devir sürecinde karşılarına çıkabilecek problemlere ve bu problemlerin yönetilmesine odaklanarak; devir sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanmasına yönelik eğitim paketlerinin hazırlanmasıdır. Bu kapsamda hazırlanan eğitim paketleri *farkındalık, aşılama, hukuki boyut, finansal boyut, iletişim ve izleme* olmak üzere altı basamaktan meydana gelmektedir.

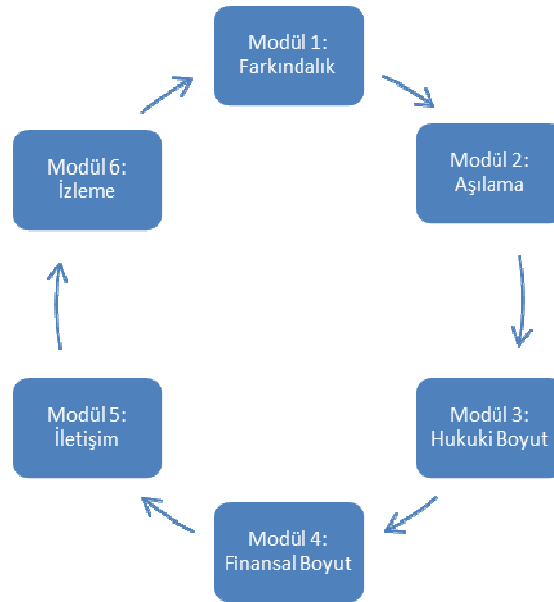
Proje kapsamında şimdiye kadar üç toplantı gerçekleştirilmiştir. Trabzon'da yapılan ilk toplantı bir açılış toplantısı niteliğindedir. Bu toplantıda ortakların bir araya gelmesi ve tanışması amaçlanmış, projenin genel hedefleri, amaçları, beklentileri açıkça belirtilmiş ve kamuya duyurulmuştur. İkinci toplantı, 2011 yılı Mayıs ayında İtalya'da gerçekleştirilmiştir. Bu toplantıda da, öncelikli olarak Türkiye ve Bulgaristan'da yapılan araştırmaların sonuçları değerlendirilmiş ve ülkelere özgü özellikler öne çıkarılmıştır. Böylece Kit.Brunello sisteminden aktarılabilecek uygulamaların neler olacağına karar verilmiştir. Ardından, aktarımı yapılacak uygulamaların Türkiye'de ve özellikle Karadeniz Bölgesi'nde bulunan aile işletmeleri ile entegrasyonunun sağlanması amacıyla, Türk proje ortakları gelecek dönemlere yönelik stratejilerini oluşturmuştur. Bu kapsamda, KTÜ bünyesinde bir araştırma ve geliştirme ekibi kurulmuştur. Kurulan ekip, aktarımı yapılacak uygulamaların Türk aile işletmeleri yapısına göre değiştirilmesini sağlayarak, hem Karadeniz Bölgesi'ndeki hem diğer bölgelerdeki aile işletmelerinde kullanılabilecek bir sistemin temellerini atmıştır.

Teorik çalışmalar sonucunda oluşturulan ön çalışmaların pratikteki uygunluğu, Trabzon'da devir sürecini başarıyla tamamlamış firmaların yetkilileriyle görüşülerek, eğitim paketleri hazırlanırken test edilmiştir. Böylece pratikte elde edilen bilgiler de eğitim paketlerine dâhil edilmiştir. Üçüncü toplantı ise, 2011 yılı Aralık ayında Viyana'da yapılmıştır. Bu toplantıda, modelin Türk aile işletmelerine uyarlanan versiyonları tartışılarak diğer ortakların değerlendirme ve önerileriyle gerekli değişikliklerin yapılması sağlanmıştır. Ayrıca projenin bir diğer ortağı AS Tekstil Ltd. Şti'nin ikinci kuşak temsilcisi Özge Arıcı da bu devir sürecinde hangi sıkıntıları yaşadığını ve bunları şirket olarak hangi yöntemler kullanarak aştıklarını anlatarak proje çıktıları için bir rol model yaratmıştır. Neticede, başarılı bir devir sürecini gerçekleştirmek için gerekli olan ve üzerinde fikir birliğine ulaşılan altı basamaklı eğitim paketleri meydana gelmiştir.

Bundan sonraki süreçte, oluşturulan yeni model Karadeniz Bölgesi'nde bulunan aile işletmelerinin temsilcilerine sunularak uygulanabilirliğin sağlanması için öneriler alınacaktır. Paketlerin tamamlanmasının ardından tüm aile işletmelerince uygulanabilir duruma getirilmesi için bir e-learning platformu oluşturulacaktır. Dahası, konunun sürekliliği ve ülke geneline yaygınlaştırılması üzerinde durulacaktır.

3. NEXT Projesinin Altı Basamaklı Başarı Planı

Yapılan araştırmalar, bir aile işletmesinin gelecek nesile devrinin 8-10 yıl arasında tamamlandığını göstermektedir (Glas ve diğerleri, 2002). Devir işlemini tek bir aşamada başarıya ulaştırmayı beklemek ütopik bir yaklaşım olacaktır. Bu nedenle devir işlemini bir aşama değil, bir s rec  olarak görmek gerekir. Bu anlayış, aile işletmelerini başarıya götüren ilk adım olacaktır. Buradan hareketle, devir sürecini ele alırken yarı yapılandırılmış sorular yardımıyla yapılan derinlemesine görüşmelerde işletmeyi devralacak nesilin ihtiyaçları belirlenerek kilit noktalar oluşturulmuştur. Başarılı bir devir süreci şekil 1'de kısaca özetlenmiştir (Sten&Oikarinen, 2007).

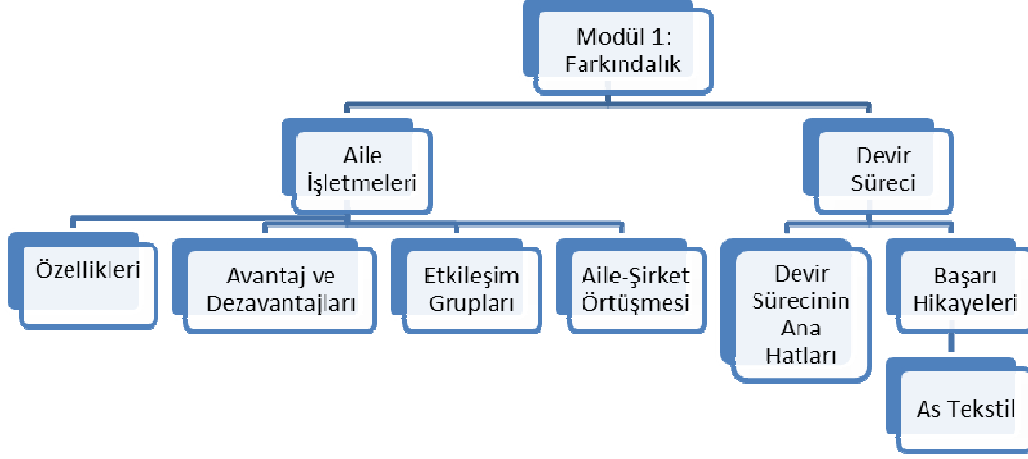


şekil 1 Altı Basamaklı Başarı Planı

şekil 1'e göre, birinci basamakta öncelikle aile işletmelerinin devir sürecine ilişkin farkındalıklarının artırılması gerekmektedir. İkinci basamakta, aile işletmelerinde haleflere ve seleflere devir sürecinin mantığı, aşamaları ve devir sürecinde başarılarını etkileyen faktörler tanıtılmalıdır.     nc  ve dördüncü basamaklarda, devir sürecinde gerekli olan hukuksal ve finansal konularda temel eğitimler verilmelidir. Aile işletmelerinin dikkate alınması gereken en önemli özelliklerinden biri duygusal yapıya sahip olmalarıdır. Bu sebeple, beşinci basamakta aile içi ilişkiler ve iletişim ile ilgili bir takım destek sağlayacak bilgilerin verilmesi önem arz etmektedir. Ardından, son basamakta devir sürecinde aile işletmelerine kılavuzluk etmenin yanında, onlarla birlikte bu süreci izlemenin öneminden bahsetmek gerekmektedir.

3.1. Farkındalık

Farkındalık olarak adlandırılan ilk basamak, devir sürecinde başarı elde edilmesinin en önemli basamağıdır. Genellikle aile işletmelerinde mevcut kuşak, gelecek neslin iş başına geçmesini bir süreç şeklinde ele almamaktadır. Bu yöndeki düşük algı sebebiyle konunun önemini ve hassasiyetini belirtmek için bu basamağa ihtiyaç duyulmaktadır.

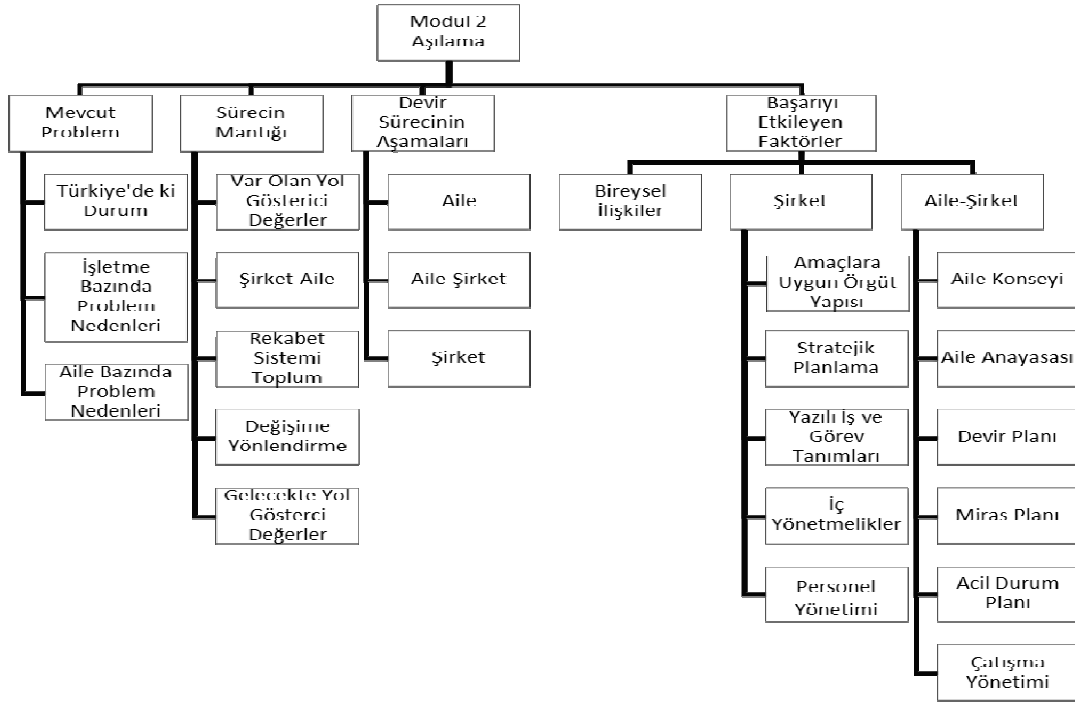


Şekil 2 Farkındalık

Farkındalık basamağı, aile işletmelerinin genel özellikleri, avantaj ve dezavantajları, etkileşim grupları ve aile şirket örtüşmesine ilişkin bilgileri içeren bir eğitim paketini içermektedir. Bu sayede haleflerin işletme ile tanışması, fırsat ve tehditleri değerlendirebilecek düzeye gelmesi ile daha bilinçli bir yaklaşım izlemesi hedeflenmektedir. Ardından, aile işletmelerinde devir sürecinin nasıl geliştiği, kilit noktaların neler olduğu ve hangi konular üzerinde önemle durulması gerektiğine dair bir farkındalık yaratılması beklenmektedir.

3.2. Aşılama

Aşılama ise, farkındalık basamağından sonra geniş kapsamıyla birlikte önem arz eden ikinci basamağı oluşturmaktadır. Bu aşamada, aile işletmelerinin SWOT analizinin yapılarak işletmenin durumunun analiz edilmesi, sahip bulundukları değerlerin öne çıkarılması ve gelecekte yol gösterici değerlerin belirlenmesi önem kazanmaktadır. Tüm bunlar işletmenin stratejik planını oluştururken işletmeye ışık tutacak kilit unsurları ortaya çıkarmaktadır.

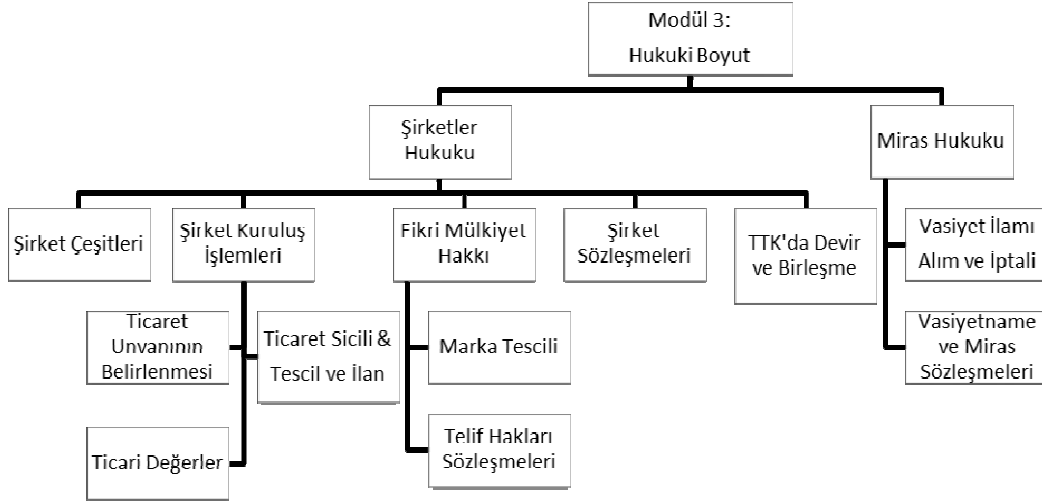


Şekil 3 Aşılama

Aşılama basamağı ile aile işletmelerinin halef ve seleflerine devir sürecinin mantığı aşılanmaktadır. Ayrıca haleflerin, aile işletmelerinin devir sürecinde aile, aile-şirket ve şirket olmak üzere üç ana aşamada hazırlık sürecine girmeleri öngörülmektedir. Bu aşamalarda nelerin yapılması gerektiği bilincinin halef ve seleflere verilmesi hedeflenmektedir. Ardından, kurumsallaşma düzeyi düşük olan küçük ölçekli aile işletmelerinde aile ilişkilerinin ve işletmenin kurumsallaşmasının araçları üzerinde durulmaktadır. Burada özellikle kurumsallaşma araçlarından gelecek planlaması ve aile anayasası öne çıkmaktadır.

3.3. Hukuki Boyut

Halefin işletmeyi devralmaya yönelik herhangi bir kariyer planlaması önceden yapılmamışsa, halef işletme ile baş başa kaldığı durumlarda gerekli temel hukuk bilgisinden de uzak kalacaktır. Bu sebeple, üçüncü aşamada halefe bir takım temel hukuk bilgisini içeren eğitimlerin verilmesi uygun görülmüştür.

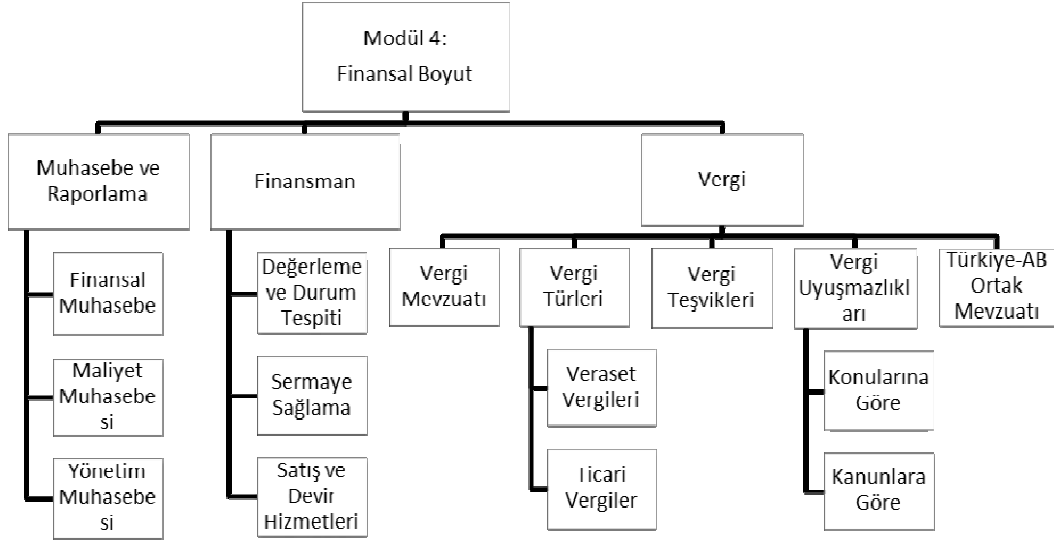


Şekil 4 Hukuki Boyut

Bu basamakta uzman kişiler tarafından aile işletmesini devralacak kişinin bilgi düzeyinin saptanması ve gerekli temel bilgilerin kendisine sunulması amaçlanmaktadır. Halefin, şirket çeşitlerinin neler olduğunu, kendi işletmesinin tanımını yapabilmesi, nasıl kurulduğunu ve hangi düzenlemelere tabii tutulduğunu öğrenmesi beklenmektedir. Bu basamak, gerekli görüldüğü durumlarda miras planının yapılabilmesine ilişkin bilgilerin sağlanmasını da içermektedir.

3.4. Finansal Boyut

Hukuki boyutta olduğu gibi, finansal boyutta da özellikle haleflerin uygun eğitim geçmişine sahip olmadıkları takdirde zorluk yaşayacakları görülmüştür. Bunun yanında, uygun eğitim almış olsalar bile okul hayatında görülen teorik bilgiler ile pratikteki bilgiler arasındaki farklardan ötürü daha aktif ve etkileşimli bir şekilde finans eğitimine ihtiyaç duymaktadırlar.

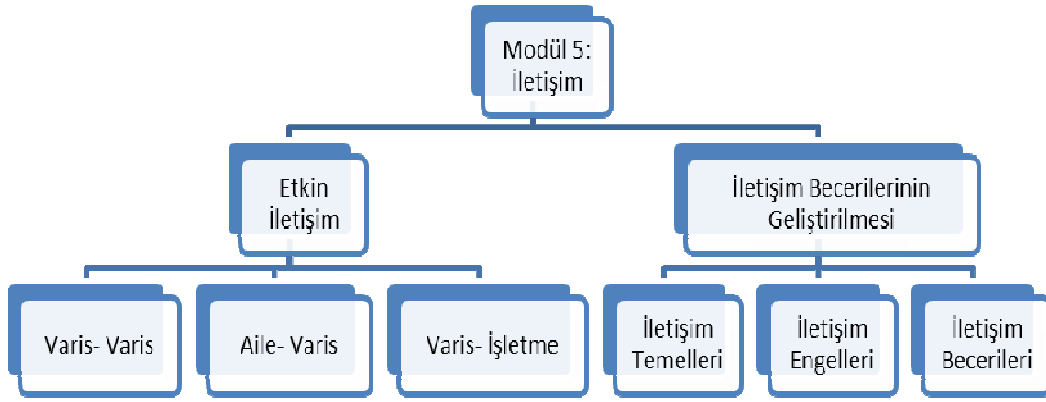


Şekil 5 Finansal Boyut

Yapılan ön görüşmelerde, kişilerin hukuki boyuta ilişkin bilgi düzeyleri ile finansal boyuta ilişkin bilgi düzeyleri karşılaştırıldığında finansal boyut hakkında kişilerin daha fazla bilgiye sahip oldukları saptanmıştır. Ayrıca, işletme temsilcileri tarafından işletmenin kuruluş amacı ve sürdürülebilirlik unsuru olan finans konularına ilişkin eğitim verilmesinin gerekliliği üzerinde ısrarla durulmuştur. Bu nedenle, işletmeyi çok yakından etkileyen ve işletmelerin stratejik planları yapılırken oldukça fazla önem arz eden finansal işlemler üzerinde durulmasında yarar vardır.

3.5. İletişim

Aile işletmelerinde aile üyelerinin ağırlıklı olarak görev yapması, aile işletmelerinin duygusal yapısına dikkat çekmektedir. Duygusal kimliğinden ötürü aile işletmelerinde iletişim becerileri yapıcı olabileceği gibi, yıkıcı da olabilmektedir. Dolayısıyla aile işletmelerinde aile ilişkilerinin kurumsal bir kimlik kazanması önem arz etmektedir.

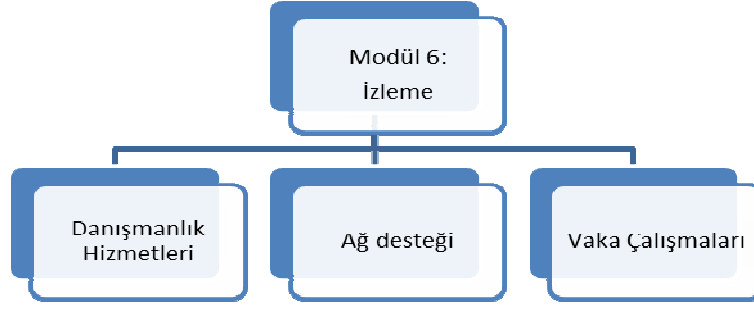


Şekil 6 İletişim

Bu aşamada, hem halef hem de selefler bireyler arası ilişkiler ve haberleşme, ast-üst ilişkileri gibi çeşitli iletişim konularında bilgi ile donatılırken, aynı zamanda bu kişilerin örgütsel davranış adı altında kişilik analizleri, motivasyon, stresle baş edebilme, çatışma yönetimi, takım yönetimi gibi konularda da eğitilmeleri hedeflenmektedir (Fishman, 2009). Bu basamağın en önemli unsurlarından biri ise, seleflerden haleflere içsel bilgi aktarımının hangi yönlerle aktarılabilirliğinin kendilerine öğretilmesini ve devir süreci boyunca kendilerinin bunun için gerekli uygulamalara tabii tutulmalarını sağlamaktır.

3.6. İzleme

İzleme basamağı ile hedeflenen, aile işletmelerine devir süreçleri boyunca sadece danışmanlık hizmeti vermek değil her an yanlarında olup olayları gözlemek, gerekli yerlerde gerekli müdahalelerin yapılmasını sağlamaktır. Daha açık bir ifadeyle, uzman kişilerin sadece danışman olmak yerine takım arkadaşı olarak devir süreci boyunca süreç içerisine dâhil olmalarıdır (Rietta, 2008).



Şekil 7 İzleme

Proje kapsamında bu aşama için e-learning platformunun oluşturulması kabul görmüştür. Aynı zamanda, olası problemlerde cevap aramak ve öneriler sunmak üzere gerçek olaylar üzerinden beyin fırtınası yapmak, ekip çalışmaları yürütmek üzere çeşitli vaka çalışmaları uyarlanmaktadır.

4. Sonuç

Ekonomi açısından, istihdamın artırılması ve sürdürülebilir büyümenin sağlanması hayati önem taşımaktadır. Bu amaç doğrultusunda devlet, yeni işletmelerin ve üretim tesislerinin kurulmasına ve böylece üretimin ve istihdamın artırılmasına yönelik çeşitli teşvikler vermektedir. Bu süreçte KOBİ'lerin %95'ini oluşturan aile işletmelerinin yenilerinin kurulması kadar mevcut aile işletmelerin varlıklarını devam ettirmesi de önemlidir. Mevcut aile işletmelerin varlıklarını sonlandıran veya onların parçalanarak daima küçük kalmalarını sağlayan nedenlerden biri yaşadıkları devir sürecidir.

Aile işletmeleri devir sürecine genellikle hazırlıksız yakalanmakta ve bu süreçte çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Yapılan araştırmalar, birçok aile işletmesinin devir ile ilgili herhangi bir planlamasının bulunmadığını göstermektedir. Sürecin önceden planlanmaması sonucunda, halef kendini bir anda işin başında bulmaktadır. O ana kadar işletmeyle hiç tanışmamış, işletme yönetimi, risk yönetimi, personel yönetimi v.b. konularda gerekli eğitime ve tecrübeye sahip olmayan, sektör ve genel piyasa koşullarından habersiz bir kişinin aile işletmesini başarıya ulaştırması ve işletmesinin sürdürülebilirliğini sağlaması oldukça zordur. Bu nedenle önceden devir planlarının yapılarak, yönetici adaylarına gerekli bilginin ve tecrübenin kazandırılması gerekmektedir.

Başarılı bir devir sürecinin tamamlanmasına yönelik hazırlanan bu projede, öncelikle aile işletmesinin mevcut ve gelecekteki yöneticilerinin ve adaylarının farkındalıklarının

sağlanması ile konunun öneminin vurgulanması amaçlanmaktadır. Daha sonra, aile işletmelerinin ve ailelerin yapılarının birbirinden farklı olacağı gerçeğinden hareketle aileye ve işletmeye özgü yapının belirlenmesi gerekmektedir. Böylece her aile işletmesi için farklı gereklilikler ve bunların giderilmesine yönelik farklı çözüm yolları ortaya konulabilecektir. Sonraki aşamalarda ise, özellikle haleflerin kendi kişisel gelişimlerine ve yönetici vasfının gerektirdiği bilgilere yönelik eğitimlerin verilmesi uygun görülmüştür. Ayrıca etkin iletişimin sağlanması, başarıyı getiren unsurlardan biridir. Bu nedenle gerek aile içinde, gerekse işletme içinde bu etkinliğin sağlanmasına yönelik gerekli tedbirler alınmalıdır. Her konuda gerekli eğitimleri almış, işletme içinde veya başka işletmelerde çalışarak gerekli tecrübeyi kazanmış kişilerin başarıya ulaşma şansı çok daha yüksektir. Böyle bir planlama sayesinde işletmeler devir sürecine daha sağlıklı girecekler ve hayat seyirlerine devam edeceklerdir.

Nihayet, işletmeler devri bir süreç olarak düşünmeli ve sorumluluk sahibi kişiler bu süreci en iyi şekilde planlamalıdır. Ayrıca, işletmeler bu planlama ve gereken eğitimlerin sağlanması aşamasında profesyonel yardım almalıdırlar. Devlet, yeni girişimleri desteklediği gibi, mevcut işletmelerin devamlılığı açısından devir sürecini yaşamakta olan işletmelere gerekli teknik ve ekonomik destekleri vermeli ve bu konuda hukuki düzenlemeleri yapmalıdır.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde değerli katkılarını esirgemeyen ve işletmelere ulaşmamızda çeşitli kolaylıklar sağlayan Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası'na; bu çalışmanın Türkiye'de uyarlanmasını kendine görev edinen ve projenin ana fikir sahibi Makro Yönetim Geliştirme Danışmanlık Şirketi'ne; İtalya'da bizlere kapılarını açan, bizimle tecrübelerini paylaşan Studio Centro Veneto şirketinin genel müdürü Toni Brunello'ya; Viyana'da BEST eğitim firması yetkililerine ve diğer tüm ortaklarımıza projeye yaptıkları katkılardan dolayı teşekkürü bir borç biliriz.

KAYNAKLAR

- Fishman, A., (2009). **9 Elements of Family Business Success: A Proven Formula for Improving Leadership & Relationships in Family Businesses**, McGraw Hill, US.
- Glas, M. & Mirtic, D., (2002). **"Family Businesses: Their Contribution and Specific Behavior in Countries in Transition- Case of Slovenia"**. International Conference, "Economic System of European Union and Adjustment of Bosnia and Herzegovina".
- Güney, S., (2007). **"Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları"**, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 2, Sayfa: 103-126.
- Rietta, K. (Ed.), (2008). **"Mentoring As Part of the Business Transfer Process"**. In series Reino (Renewal and Innovation to Business Transfers of Micro Companies) Project. Working Paper No. 9. Kokkola: KOSEK, Kokkolanseudun Kehitys Ltd. ISBN 978-952-5721-29-4.
- Sten, J. & Oikarinen, S. (2007). **"Process Flow Chart for Business Transfers"**. In series Reino (Renewal and Innovation to Business Transfers of Micro Companies) Project. Working Paper No. 1. Kokkola: KOSEK, Kokkolanseudun Kehitys Ltd. ISBN 978-952-5721-04-1.
- Varamaki, E., Pihkala, T. & Routamaa, V., (2003). Timo Pihkala, and Vesa Routamaa. **"The Stages of Transferring Knowledge in Small Family Business Successions"**.
http://scholar.google.com.tr/scholar?cluster=14674349409746127587&hl=tr&as_sdt=0&as_vis=1 (02.03.2012).
- http://www.studiocentroveneto.com/kit-brunello-system_eng.php (27.12.2011).

Aile Şirketlerinde G d leyici Faktörlerin Rolü İle İnsan Kaynakları Uygulamalarının Düzeyi Ve Kurumsallaşma  zerindeki Etkileri: *Kocaeli İli  rneği*

Öğr. Gör. Tuna USLU
Gedik Üniversitesi, MYO
Pendik Yerleşkesi
İstanbul
Tel: (0216) 595 21 85
Faks: (0216) 595 21 55
E-posta: tunauslu@gmail.com

ÖZET

Geleneksel işletmelerde ve özellikle aile şirketlerinde çalışanlara yönelik kurumsal uygulamaların zayıf olduğu görülmektedir. Ancak dünyadaki ve çevremizdeki kavram, yönetmelik, uygulama ve süreçlerin birbirine yaklaşması ve birleşmeye doğru yönelmesi nedeniyle, bu tip geleneksel yapılar da bir değişim sürecine girmiştir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, iş ve işçi sağlığı gibi stratejik ve operasyonel olarak iş görenlere yönelik uygulamalar günümüzde tüm işletmelerin stratejik planlarına dâhil olmuştur. İşletmeler çalışanlarını maddi olarak motive etmek dışında, uzun süreli olarak içsel biçimde de güdülemeye çalışmaktadır. Bu çalışmanın hedefi, aile işletmelerinde çalışanlara yönelik bu yapısal uygulamaların onların gözünden kurumsallaşma düzeyine etki edip etmediğini ve bu etkinin kendilerine olumlu olarak yansıdağını hissedip hissetmediklerini sorgulamaktır. Araştırmadaki amaç, stratejik insan kaynakları ve çalışanları motive edici uygulamalar gibi örgüte dair yapısal güçlendiricilerin çalışanların mesleki nitelikleri üzerindeki etkileri ve bu aracılıkla bireysel performanslarını ne ölçüde ve biçimde farklılaştırdığı tespit etmeye çalışmaktır. Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan envanter Kocaeli ve çevresinde

kolayda örneklem yoluyla aile şirketleri çalışanlarına dağıtılmış ve toplanarak istatistiksel olarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: insan kaynakları, iş ve işçi sağlığı, kurumsallaşma, psikolojik güçlenme, performans algısı

1.Giriş

Aile işletmelerinin dünya ekonomisi içinde %80'in üzerinde bir payı vardır, ancak aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından yaşanan sıkıntılar (Alaybeyoğlu, 2003) önemli ölçüde şirketlerin kurumsallaşamamasından da kaynaklanmaktadır (Mustakallio, Autio ve Zahra, 2002). İşletmenin vizyon, misyon ve hedefleriyle işleyişi hakkında yazılı kuralların yer aldığı bir tüzüğün varlığı ve çalışanlar tarafından algılanan bir kurumsal kimliğin oluşması, aile şirketlerinde ortakları ve üyeleri aynı zeminde buluşturan kuvvetli bir tutkaldır (Özkaya ve Şengül, 2006). İnsana yatırım yapmama, hem çalışan hem de kişisel gelişimi önemsememe, aile üyeleri arasındaki geçimsizlik ve uyumsuzluk, liderliğin zayıf olması gibi problemler profesyonel çalışanların şirket sahipleri hakkında yaptıkları eleştiriler arasında yer almaktadır (Fındıkcı, 2004). Bu noktada aile işletmelerinde insan kaynaklarının, iş ve işçi sağlığının önemi daha da kritik bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

2. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi ve Hipotezleri

Araştırmanın kuramsal çerçevesi Kendini Belirleme Kuramı'na (Self Determination Theory) dayanmaktadır. Kurama göre, dışsal güdüleyicilerin etkisi birey içsel olarak motive olduktan sonra azalmakta veya ortadan kalkmaktadır. Literatürde bireysel performans öncülleri incelendiğinde, yapısal güçlendirme uygulamalarının çalışanların bireysel performans algılarını etkilediği görülmektedir. Fakat aile işletmelerindeki stratejik insan kaynakları ve çalışanları motive edici uygulamaların çalışanları bireysel olarak etkileme şekillerini aşamalandıran ve karşılaştıran sonuçlar açısından literatürde eksiklik söz konusudur, bu araçların bireysel etkileri ile ilgili literatürde ve Türkiye'de yapılmış çalışmalar sınırlı sayıdadır.

Araştırmamızın amacı, aile şirketlerinde insan kaynakları ve iş güvencesi uygulamalarının, kurumsal bir yönetim anlayışı oluşturup oluşturmadığı, sonrasında çalışanların mesleki ve psikolojik güçlenmelerini nasıl etkileyeceği ve en sonunda da iş görenlerin performansına nasıl yansıdığını saptamaktır.

Varsayımımıza göre yönetimin kurumsallaşma düzeyi, yapısal uygulamalar sayesinde çalışan psikolojisinin geliştirilmesinde rol oynayacaktır. Dolayısıyla,

H1. Aile işletmelerinde insan kaynakları uygulamaları, iş ve işçi sağlığı, kurumsallaşma, psikolojik güçlenme ve bireysel performans algısı arasında yüksek dereceli pozitif ilişki vardır.

H2. İnsan kaynakları uygulamaları, iş ve işçi sağlığı kurumsallaşma üzerinde pozitif etkilidir.

H3. Alınan ücretin güdüleyici olması, insan kaynakları uygulamalarının kurumsallaşma algısı üzerindeki etkisini güçlendirecektir.

H4. Kurumsallaşma algısı, insan kaynakları uygulamaları ile psikolojik güçlenme arasında aracılık yapmaktadır.

Psikolojik güçlenmenin bu öncüller aracılığıyla bireysel performans algısını artıracakını varsaydığımız için,

H5. İnsan kaynakları, iş ve işçi sağlığı kurumsallaşma düzeyini artırarak psikolojik güçlenme aracılığıyla bireysel performans algısı üzerinde etkilidir.

3. Araştırmanın Yöntemi

2010 ve 2011 yılı içinde Kocaeli’nde bulunan aile işletmelerinden toplam 115 anket ve kurumlardaki güdüleyici faktörleri kıyaslamak amacıyla, aile şirketi olmayan firmalarda çalışan 82 katılımcıdan veri toplanmıştır. “Kurumsallaşma” ile ilgili ölçek Alkış ve Temizkan’dan (2010), “Psikolojik Güçlenme” Spreitzer (1995) ile Gedik, Akyüz ve Batu’dan (2009), “İnsan Kaynakları ve İş Güvencesi” Turan (2007), Gedik ve arkadaşlarından (2009) bir araya getirilmiştir. “Algılanan Bireysel Performans”ın ölçülmesinde Sigler ve Pearson’ın (2000) ifadelerine eklenen 5 maddeden faydalanılmıştır. Yanıtlar 1 ile 6 arasında derecelendirilmiş olup 1-hiçbir zaman, 2-hemen hemen hiçbir zaman, 3-nadiren, 4-sıklıkla, 5-hemen hemen her zaman, 6-her zaman olarak belirlenmiştir. Demografik bulgulara yönelik analizler, fark testleri ve ara değişken regresyon analizleri SPSS 16 ile yapılmıştır.

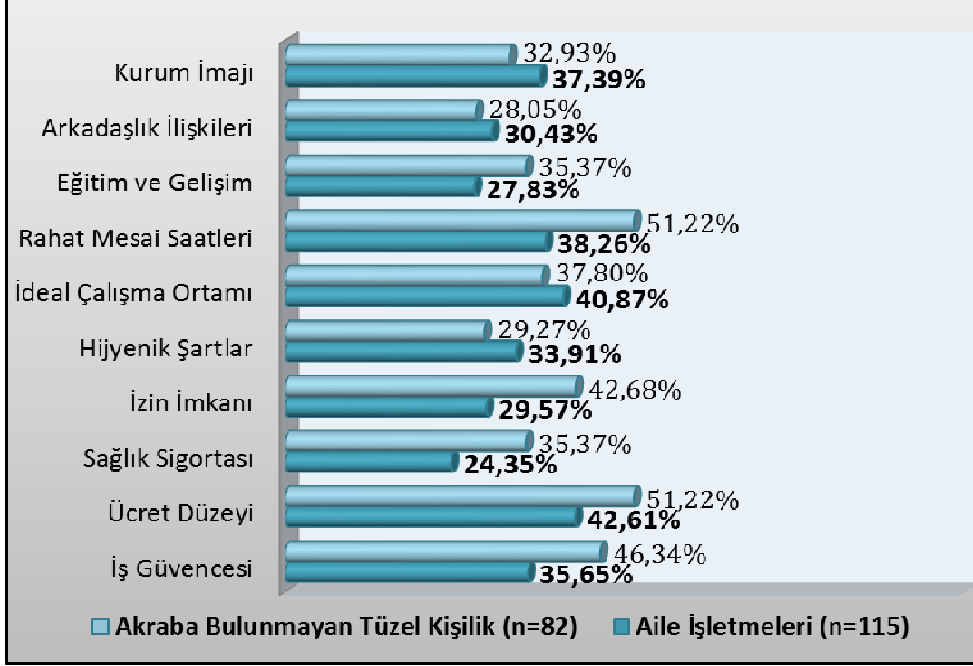
Ara değişkenlerin aracılık rollerini belirlemek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem araştırmamıza uyarlanmıştır. Seri olarak sıralanmış birden fazla ara değişkenli hipotezlerimize göre aracılık testi, N ara değişken sayısı olmak üzere $M = [(N+1)(N+2)]/2$ şeklinde formüle edilerek tasarlanmıştır (Uslu, 2011).

4. Bulgular

Aile işletmelerinde çalışan 115 katılımcının %26’si kadın, %74’si erkek ve ortalama yaş 41’dir. %20,4’ü lise, %58,2’si üniversite, %15,3’ü yüksek lisans/doktora mezunlarından oluşan katılımcılar ortalama 14,5 yıla yakın süredir çalışma hayatının içinde ve yaklaşık olarak 10 senedir bu aile işletmesinde çalışmaktadır.

Aile işletmeleri ile diğer kurumlardaki güdüleyici faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkileycilik oranları Şekil 1’de görülmektedir. Kocaeli çevresindeki aile işletmelerinde kurum imajı, arkadaşlık ilişkileri, çalışma ortamı ve hijyen şartları diğer şirketlere göre daha cezbedici görülmesine karşın, iş güvencesi, ücret düzeyi, sağlık sigortası, izin imkânı, mesai saatlerinin rahatlığı, eğitim ve gelişim fırsatları açısından ise diğer işletmelere göre daha geri planda kaldığı düşünülebilir.

Şekil 1: Aile İşletmeleri ve Diğer Şirketlerde GÜdüleyici Faktörlerin Çalışanları Cezbetme Yüzdeleri



Ölçeklere SPSS’de varimax döndürmesi ile keşifsel (açıklayıcı) faktör ve iç tutarlılık analizleri uygulanmıştır. Her ölçek ayrı ayrı faktör analizden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alfa değerleri ile test edilmiştir. Yazında daha önceden kullanılan “kurumsallaşma” ve “psikolojik güçlenme” ölçeklerinin güvenilirlik katsayıları 0.90, tüm ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri ise 0.80 üzerinde bulunmuş ve ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçeklerin faktör analizleri Tablo 1 ile 3 arasında gösterilmektedir. İş ve işçi sağlığına ilişkin ifadeler, madde yükleri, geçerlilik ve güvenilirlik değerleri Tablo 1’de verilmiştir. İş ve işçi sağlığı toplam beş ifadeyle tanımlanmıştır.

Tablo 1: İş ve İşçi Güvenliği Faktör ve İç Tutarlılık Sonuçları

İŞ VE İŞÇİ GÜVENLİĞİ	Madde Ağırlığı
İşyerimde çalışan güvenliği konusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapılmaktadır.	,867
İşyerimde ilk yardım, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik bilgilendirme ve eğitimler yapılmaktadır.	,839
İşyerimde iş kazaları ve meslek hastalıklarından korunmaya yönelik kurallar ve raporlama prosedürleri vardır.	,835
İşyerimde iş sağlığı ve çalışan güvenliğine yönelik mevzuat, teknik altyapı ve uygulama vardır.	,789
İşyerim çalışanların fiziksel sağlığını gözeticek şekilde (ergonomi, temizlik, havalandırma, ısı ve ses düzeyi, aydınlatma ve benzeri gözetilerek) düzenlenmiştir.	,714
KMO Değeri: ,848 Bartlett Manidarlık Değeri: ,000 Yaklaşık Ki-Kare Değeri: 366,066	
Faktör Açıklayıcılığı (%): 77,483	Cronbach Alfa (%): 92,6

İnsan kaynaklarına ilişkin ifadeler, faktörler, madde yükleri, geçerlilik ve güvenilirlik değerleri Tablo 2’de verilmiştir. İnsan kaynakları iki faktör, toplam dokuz ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 2: İnsan Kaynakları Faktörleri ve İç Tutarlılık Sonuçları

	Boyut Açıklayıcılığı (%)	Madde Ağırlığı	Cr. Alfa (%)
İNSAN KAYNAKLARI			
Faktör 1: İç Müşteri Hizmetleri	31,209		82,2
Kurumumda çalışanlara sunulan sağlık ve işyeri hekimliği hizmeti vardır.		,800	
Kurumumda çalışanlar için servis ve ulaşım hizmeti vardır.		,742	
Kurumumda mesai dışı sosyal olanaklar, yeterli dinlenme ve tatil imkânı vardır.		,670	
Kurumumda çalışanlara sunulan yiyecek-içecek hizmeti vardır.		,400	
Faktör 2: İnsan Kaynakları Güvencesi	27,865		75,5
İşimde emeklilik güvencem vardır.		,580	
İşimle ilgili güvenlik önlemleri yeterlidir.		,575	
Kurumumda işimi daha iyi yapabilmem için yeterli eğitim verilir.		,555	
İşimde sigorta ve kurum desteği bulunmaktadır.		,524	
İşimi kaybetme endişem yoktur.		,399	
Toplam Açıklayıcılık Yüzdesi	69,074		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri: ,780	Bartlett Manidarlık Değeri: ,000	Yaklaşık Ki-Kare Değeri: 337,552	

Bireysel performans algısına ilişkin ifadeler, faktörler, madde yükleri, geçerlilik ve güvenilirlik değerleri Tablo 3'te verilmiştir. Bireysel performans da iki faktör, toplam dokuz ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 3: Bireysel Performans Algısı Faktör ve İç Tutarlılık Sonuçları

	Boyut	Madde	Cr. Alfa
	Açıklayıcılığı	Ağırlığı	(%)
BİREYSEL PERFORMANS ALGISI	(%)		
Faktör 1: Bireysel Performans	42,265		90,2
Yaptığım işin olumlu sonuçları üzerinde, bireysel etkim yüksektir.		,778	
Çalışma arkadaşlarıma göre iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.		,761	
Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.		,757	
Ortaya koyduğum iş, gerçekleştirilmesi mümkün olana en yakındır.		,720	
En az kaynakla en fazla işi yaparım.		,718	
İşimde rakiplerime göre daha başarılıyım.		,695	
Diğer çalışanlara göre daha az emekle daha fazla iş çıkartırım.		,588	
Faktör 2: Görev Performansı	26,666		74,3
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.		,594	
İşimin kalitesiyle standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.		,594	
Toplam Açıklayıcılık Yüzdesi	68,931		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri:	Bartlett Manidarlık Değeri:	Yaklaşık Ki-Kare Değeri:	
,904	,000	473,966	

Değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler Tablo 4'te gösterilmiştir. Pearson korelasyon katsayılarına göre birinci hipotezimiz desteklenmiştir.

Tablo 4: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5
1. İç Müşteri Hizmetleri	4,15	1,24					
2. İnsan Kaynakları Güvencesi	4,68	1,06	,69*				
3. İş ve İşçi Güvenliği	4,34	,92	,74*	,73*			
4. Kurumsallaşma	4,60	1,10	,71*	,78*	,74*		
5. Psikolojik Güçlenme	5,03	1,11	,52*	,70*	,63*	,82*	
6. Bireysel Performans Algısı	4,70	1,04	,47*	,57*	,53*	,78*	,91*

İlişkiler *p< 0.001 değerinde anlamlı, n=95

Kurumsallaşma üzerinde en fazla etkili olan değişken (Tablo 5) insan kaynaklarının güvencesi, sonra iş ve işçi güvenliği olarak tespit edilmiştir (Model 1), ikinci hipotezimiz desteklenmiştir.

Tablo 5: Kurumsallaşmayı Etkileyen Değişkenlere İlişkin Regresyon Sonuçları

Model	Düz. R ²	F	Bağımsız Değişkenler	Beta	St. Hata	T
1	,727	111,385(***)	İnsan Kaynakları Güvencesi	,632	,085	7,500(***)
			İş ve İşçi Güvenliği	,277	,101	3,289(**)

Bağımlı değişken: Kurumsallaşma

(***) 0.001 seviyesinde manidar, (**) 0.01 seviyesinde manidar, (*) 0.05 seviyesinde manidar

Değişkenler arasındaki ilişkileri etkileyen şartlı değişken testleri de Tablo 6'da görülmektedir. Ara değişken testleri ise ardışık iki ara değişken olması nedeniyle 6 ayrı model kurularak yapılmıştır (Tablo 5, 7 ve 8).

Tablo 6: İnsan Kaynakları ile Kurumsallaşma Arasındaki İlişkiyi Etkileyen Şartlı Değişkenlere İlişkin Regresyon Sonuçları

<i>Mod .</i>	<i>Düz . R²</i>	<i>F</i>	<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>St. Hata</i>	<i>T</i>
2	,49 6	93,605(***)	(Sabit)	1,98 8	,281	7,070(***)
			İç Müşteri Hizmetleri	,628	,065	9,675(***)
3	,06 7	7,789(***)	(Sabit)	4,44 6	,121	36,619(***)
			İç Müşteri Hizmetleri * Ücret	,278	,059	2,791(**)
4	,51 2	50,380(***)	(Sabit)	2,01 2	,277	7,266(***)
			İç Müşteri Hizmetleri	,680	,044	9,266(***)
			İç Müşteri Hizmetleri * Ücret	,148	,065	2,071(*)
5	,60 5	144,730(***)	(Sabit)	,806	,323	2,496(*)
			İnsan Kaynakları Güvencesi	,780	,067	12,030(***)
6	,03 4	4,289(***)	(Sabit)	4,47 6	,125	35,737(***)
			İnsan Kaynakları Güvencesi * Ücret	,210	,060	2,071(*)
7	,68 1	101,466(***)	İnsan Kaynakları Güvencesi	,806	,061	13,781(***)
			İnsan Kaynakları Güvencesi * Ücret	,283	,034	4,835(*)

Bağımlı değişken: Kurumsallaşma

(***) 0.001 seviyesinde manidar, (**) 0.01 seviyesinde manidar, (*) 0.05 seviyesinde manidar

Kurumsallaşma üzerinde genel olarak iç müşteri hizmetlerinin (Model 2) ve ayrıca ücreti cazip olan bir işte kurumun iç müşteri hizmetlerinin (Model 3) olumlu etkisi vardır. İşteki ücretin güdüleyici olması, iç müşteri hizmetlerinin kurumsallaşma algısı üzerindeki doğrudan etkisini de artırmaktadır (Model 4), üçüncü hipotezimiz desteklenmiştir.

Kurumsallaşma üzerinde insan kaynaklarının verdiği güven (Model 5) ve ayrıca ücreti cazip olan bir işte kurumun insan kaynakları güvencesinin (Model 6) olumlu etkisi vardır. İşteki ücretin cazip olması, insan kaynakları güvencesinin kurumsallaşma algısı üzerindeki doğrudan etkisini de artırmaktadır (Model 7), üçüncü hipotezimiz desteklenmiştir.

Tablo 7: Psikolojik Güçlenmeyi Etkileyen Değişkenlere İlişkin Regresyon Sonuçları

<i>Mod .</i>	<i>Düz . R²</i>	<i>F</i>	<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>St. Hata</i>	<i>T</i>
8	,72 7	111,385(***)	İnsan Kaynakları Güvencesi	,574	,114	5,213(***)
			İş ve İşçi Güvenliği	,206	,135	1,868
9	,66 9	56,952(***)	İnsan Kaynakları Güvencesi	,122	,125	1,012
			Kurumsallaşma	,715	,125	5,845(***)

Bağımlı değişken: Psikolojik Güçlenme

(**) 0.001 seviyesinde manidar, (**) 0.01 seviyesinde manidar, (*) 0.05 seviyesinde manidar

Kurumsallaşma üzerinde olduğu gibi (Model 1), çalışanların psikolojik güçlenmeleri üzerinde insan kaynakları güvencesinin pozitif etkisi görülmekteyken (Model 8), analize kurumsallaşma dâhil edildiğinde (Tablo 7) bu etki tamamen ortadan kalkmaktadır (Model 9), yani kurumsallaşma insan kaynaklarının sunduğu güvence ile psikolojik güçlenme arasında tam bir aracı görevi görmektedir, dördüncü hipotezimiz desteklenmiştir.

Tablo 8: Bireysel Performans Algısını Etkileyen Değişkenlere İlişkin Regresyon Sonuçları

<i>Mode l</i>	<i>Düz . R²</i>	<i>F</i>	<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>St. Hata</i>	<i>T</i>
10	,31 6	44,460(***)	(Sabit)	2,09 2	,401	5,219(***)
			İnsan Kaynakları Güvencesi	,569	,084	6,668(***)
11	,60 9	74,241(***)	(Sabit)	1,43 3	,313	4,575(***)
			İnsan Kaynakları Güvencesi	-,108	,101	-1,045
			Kurumsallaşma	,867	,097	8,408(***)
12	,84 0	164,939(***)	(Sabit)	,620	,213	2,916(**)
			İnsan Kaynakları Güvencesi	-,228	,066	-3,416(**)
			Kurumsallaşma	,269	,079	3,199(**)
			Psikolojik Güçlenme	,844	,068	11,537(***)

Bağımlı değişken: Bireysel Performans Algısı

(***) 0.001 seviyesinde manidar, (**) 0.01 seviyesinde manidar, (*) 0.05 seviyesinde manidar

Kurumsallaşma ve psikolojik güçlenme üzerinde olduğu gibi, çalışanların bireysel performans algıları üzerinde de insan kaynakları güvencesinin pozitif etkisi görülmekteyken

(Model 10), analize kurumsallaşma dâhil edildiğinde (Tablo 8) bu etki tamamen ortadan kalkmaktadır (Model 11), yani kurumsallaşma insan kaynaklarının sunduğu güvence ile bireysel performans algısı arasında da tam bir aracı görevi görmektedir. Ancak analize psikolojik güçlenme algısı dâhil edildiğinde, bu etki kısmi olarak azalmakta, insan kaynaklarının etkisi ise negatif olarak ortaya çıkmaktadır (Model 12). Psikolojik güçlenme kurumsallaşma ile performans algısı arasında kısmi ara değişken rolü oynamaktadır. Fakat çalışanların psikolojik güçlenmeleri ile insan kaynaklarının performans algısı üzerindeki etkisi de olumsuz olarak belirmektedir, bu durumda kendini güçlenmiş ve içsel olarak motive olmuş çalışanların dışsal güdüleyicilerin başkalarının performansı üzerinde de olumlu etkisi olması nedeniyle kendi performansları üzerinde negatif etki yaptığını düşündükleri varsayılabilir, beşinci hipotezimiz kısmi olarak destek bulmuştur. Bu sonuçlar, araştırmamızın teorik çatısı olan Kendini Belirleme Kuramı'nı destekler niteliktedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Kocaeli'ndeki aile işletmelerinde profesyonel insan kaynakları uygulamalarının diğer işletmelere göre daha geri planda olduğu, ancak geleneksel aile ortamına dair geleneksel ilişkilerden kaynaklanan güdüleyicilerin ise güçlü olduğu görülmektedir. Ücret düzeyi önemli bir motivatör olarak insan kaynaklarının kurumsallaşma düzeyinin algılanmasını da güçlendiren bir etki yapmaktadır.

İnsan kaynaklarının, iş ve işçi sağlığı çalışmalarının çalışanlar tarafından kurumsallaşmanın algılanması üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi vardır. Özellikle insan kaynaklarının kurumsallaşma aracılığıyla çalışanların güçlenmiş hissetmeleri üzerinde de etkili olduğu görülmektedir, yani kurumsal uygulama ve dışsal güdüleyicilerin kurumsal etkileri kadar çalışanlar üzerinde de etkili olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bireysel performans algısı üzerinde bu dışsal güdüleyicilerin etkisi negatif olarak ortaya çıkmaktadır, bu durum aile işletmelerinde iş görenlerin kişisel olarak güçlenmiş hissetmelerinin kendi performanslarını değerlendirmelerinde en önemli etken olduğunu, diğer taraftan çalışanların kendilerini diğer elemanlarla kıyaslamaları nedeniyle kurumsal desteklerin bireysel içsel başarı üzerinde olumsuz etkisi olduğu düşündürmektedir.

KAYNAKLAR

- Alaybeyoğlu, N. (2003), **Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, İstanbul: MÜSİAD Yayınları.
- Alkış, H. ve V. Temizkan (2010), "İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği", **Ekonomik Yaklaşım**, Cilt: 21, Sayı: 76, ss. 73-92.
- Baron, R.M. ve D.A. Kenny (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 51, ss. 1173-1182.
- Fındıkçı, İ. (2004), "Aile Şirketleri Kurumsallaşma Telaşında", **T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, s. 681.
- Gedik, T., Akyüz, K.C. ve C. Batu (2009), "Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği)", **Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi**, 9(1), ss. 1-11
- Mustakallio, M., Autio, E. ve S.A. Zahra (2002), "Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making", **Family Business Review**, 15 (3), 205-222.
- Özkaya, M.O. ve C.M. Şengül (2006), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı", **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.21, Sayı:1, ss. 109-126.
- Spreitzer, G.M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace," **Academy of Management Journal**, Cilt:38, No:5, ss. 1442-1465.
- Sigler, T.H. ve C.M. Pearson (2000), "Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment", **Journal of Quality Management**, 5, ss. 27-52.
- Uslu, T. (2011), "Turizm Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle Meslek ve Kalite Standartlarının Çalışanlara Etkileri Üzerine Nicel ve Nitel Bir Çalışma", **12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sidas Medya, ISBN: 978-605-87976-8-0, ss. 441-445

Marmara Bölgesindeki Aile İşletmelerinde Kalite Ve Bilgi Yönetiminin Örgütsel İletişime Etkileri Üzerine Görgül Bir Araştırma

Öğr. Gör. Tuna USLU
Gedik Üniversitesi, MYO
Pendik Yerleşkesi
İstanbul
Tel: (0216) 595 21 85
Faks: (0216) 595 21 55
E-posta: tunauslu@gmail.com

ÖZET

Çağımızda kurumların en önemli yaşamsal kaynakları arasında kurumsallaşma, bilgi iletişimi, kalite ve standardizasyon kavramları yer almaktadır. Kurumsallaşmanın yapısal uygulamaları, tüm kurumlarda olduğu gibi aile işletmelerini de etkileyen önemli ve etkili araçlardır. Bu çalışma, ilk aşamada aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyiyle eşgüdümlü olarak yapısal yönetim araçlarının kullanımını ve kurumsal sonuçlarını değerlendirmekte, ikinci basamakta ise, bu uygulamaların kurucu ortakların yönetimde oldukları ve profesyoneller tarafından idare edilen kurumlarla karşılaştırmalı olarak çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyip etkilemediğini ve eğer etkiliyorsa hangi kanallarla etkilediği araştırılmaktadır. Aynı zamanda aile işletmelerinde kullanılan bilgi iletişim teknolojileri de tespit edilmeye çalışılmakta ve toplam kalite yönetimi felsefesinin bu işletmelerde fark yaratıp yaratmadığı sorgulanmaktadır. Bu çerçevede ışığında araştırmamızdaki temel varsayım, aile işletmelerinde kurumsal yönetimin ve süreçlerin öncelikle bilgi yönetimini artıracak ve kalite iyileştirmeyi sağlayacak, bu

uygulamaların aracılığıyla örgütsel iletişim etkinliğinin artmasında ve ast-üst arasındaki ilişkilerin gelişmesinde rol oynayacağı yönündedir.

Anahtar Kelimeler: kurumsal yönetim, kalite iyileştirme, bilgi yönetimi, bilişim, örgütsel iletişim

1.Giriş

Hızla gelişen ve değişen teknoloji; toplumsal, ekonomik ve yönetsel değerler, küreselleşme ve zorlu rekabet koşullarında kalite kavramı, özellikle aile işletmelerinde de giderek yaşamsal bir anlam ve değer kazanmıştır (Kalder, 2002: 11). Akreditasyon standartları ve uluslararası süreç modellerinin kurum ve çalışanlar üzerinde farklı etkileri bulunmaktadır (Uslu vd., 2010), diğer taraftan bu süreçlerin aile işletmelerinde uygulanması esnasında ciddi engeller ve sorunlarla karşılaşılabilir. Bu sorunların temel nedeni olarak aile işletmelerinin kendi yapılarından dolayı kurumsallaşma sürecinde sıkıntı yaşamaları gelmektedir. Aile işletmelerinde şirketin yöneticisi olan çocukların şirkete olan bağlılıkları nedeniyle değer yaratma potansiyellerine karşın, profesyonel yöneticilere göre daha başarısız oldukları da görülmektedir (Carney, 2005). Aile üyelerinin olduğu ve aile şirketi olmayan işletmeler arasında yönetim anlayışı, yetki devri, etkin bir yönetim yapısı oluşturma ve karar verme şekli açısından farklar bulunmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Bilgi Yönetimi ve Kalite İyileştirme

Aile işletmelerinde diğer şirketlere göre kurumsallaşamamaktan ve aile ilişkilerinden kaynaklanan pek çok sorun bulunmaktadır (Yıldırım, 2007). Kurumsallaşma, bilgi yönetimi ve örgütsel iletişim konularının da kalite iyileştirme üzerinde önemli ve güçlü etkisi olmasının yanında, çalışan performansını da bu kanalla etkilemektedir (Uslu vd., 2011a). Türk aile şirketleri de varlıklarını koruyabilmeleri, örgütlerini gelecek kuşaklara taşıyabilmeleri ve küresel ölçekte yer bulabilmeleri için kurumsallaşmaya önem vermek zorundadırlar (Gülen, 2005). Aile işletmelerinde bilgi yönetimi, kalite iyileştirme ve akreditasyonun örgütsel çıktılarının yanında doğrudan çalışanlara olumlu etkileri bulunmaktadır. Standardizasyon ve akreditasyon gibi kurumsallaşma araçları sayesinde aile işletmelerinin kurumsallaşması ve aile üyesi olmayan diğer çalışanlar arasındaki iletişimin artması da beklenmektedir. Diğer taraftan, örgütsel iletişim araçlarının çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim ve iletişim etkinliğini artırmak gibi önemli görevleri vardır. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya örgütsel iletişimin yönetilmesiyle beraber, hem örgütsel hem de bireysel performansın artırılması da amaçlanmaktadır.

Kurumsallaşma bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak tanım, kural, prosedür ve süreç aracılığıyla sistematik bir yapı içinde kendine özgü iletişim ve yönetim kültürü kazanma süreci olarak tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2004). Ancak bu süreç öncelikle amaçlara uygun bir örgüt altyapısı tasarlanmasını, yetki ve sorumlulukların belirlenmesini gerektirmektedir (Kırım, 2003). Küçük işletmeler kaynak, imkân ve teşvik bakımından kısıtlara sahiptir ve geleneksel bir

yönetim anlayışı sürdürmektedirler. Aile üyelerinin ve yöneticileri bilgi, yetenek, zaman ve finansman eksikliği doğrudan işletmelerin sıkıntılarına yansımaktadır. Bu durum öncelikle kurumsal bir yönetim anlayışı kazanılmadığı takdirde de çok zor aşılabilecek bir engeldir (Quazi and Padibjo, 1997). Ancak Toplam Kalite Yönetim felsefesi aynı zamanda, küçük işletmelerin esneklik ve yeniliğe hızlı ayak uydurma avantajı nedeniyle de karşımıza bir fırsat olarak çıkmaktadır (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, 2003). Bu yaklaşımın küçük işletmelere en temel katkısı aile şirketlerin gelen geleneksel ve patron odaklı yapıyı da zaman içinde kökten değiştirme yetisidir. Elbette bu süreç üst yönetimin maddi ve manevi katılımıyla doğru orantılı olarak işleyecektir (Kavrakoğlu ve Balkır, 1999).

3. Kuramsal Çerçeve

Çalışmanın ilk aşamasında, akreditasyon ve kalite güvence uygulamaları ile aile işletmelerinin karakteristik özellikleri özetlenmekte ve karşılaştırmakta, ikinci aşamada ise aile şirketlerindeki yapısal uygulamaların kurumsal sonuçları çalışan algılamaları üzerinden değerlendirmektedir. Bu çerçeve ışığında araştırmamızdaki temel varsayım, literatür ve pratik uygulamalarda ön görüldüğü gibi, aile işletmelerinde kurumsal yönetimin ve süreçlerin öncelikle bilgi yönetimi uygulamalarının gelişmesini ve kalite iyileştirmeyi sağlayacağı ve kalite iyileştirme aracılığıyla örgütsel iletişim etkinliğinin artmasında rol oynayacağı yönündedir. Ancak diğer taraftan, bu uygulamaların aile işletmelerinde uygulanmasının sıkıntıları da bulunmaktadır, araştırmanın son kısmında bu durumun nedenleri, engeller, maliyetler ve aile üyesi olan ve olmayan yöneticilerin tutumları tartışılmaktadır. Bulgularımızın, kurumsal yönetim, bilgi yönetimi ve kalite iyileştirmenin örgütsel iletişim etkinliğini sağlayarak aile işletmelerinde çalışanlar üzerinde kritik bir etkiye sahip olduğu yönünde olacağı beklentisindeyiz.

Özellikle aile işletmelerindeki kurumsal uygulamaların, uluslararası modellerin ve bilgi yönetimi araçlarının örgütsel ve bireysel etkileri ile ilgili literatürde ve Türkiye’de yapılmış çalışmalar çok sınırlı sayıdadır. Yaptığımız görgül çalışma için, Marmara Bölgesi’nde bulunan farklı aile işletmelerinden kolayda örneklem yöntemiyle 63 çalışana ve karşılaştırma amacıyla aile işletmesi olmayan 125 diğer işletme çalışanına anket doldurtulmuştur. İstatistiksel veriler SPSS aracılığıyla değerlendirilmiştir. Kurumsallaşmayla ilgili ölçekler Uslu ve diğerlerinden (2010) alınmıştır. Ayrıca aile işletmelerinin 2011 yılı itibarıyla bilgi iletişim araçları, TKY ve benzeri uygulamaları kullanma oranları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Ara değişkenlerin aracılık rollerini belirlemek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem araştırmamıza farklı modellerle uyarlanmıştır. Fark testlerinde, aile işletmeleriyle kurucu ortakların ve profesyonel yöneticilerin firmaları kıyaslanmıştır. Bulgularımızın, kurumsal yönetimin bilgi yönetimi aracılığıyla kalite iyileştirmeyi sağlayarak çalışanlar arasında da etkili olduğuna; aile üyelerinin, kurucu ortakların veya profesyonellerin yönettikleri işletmeler arasındaki farklara özellikle dikkat çekeceğini düşünüyoruz.

4. Araştırmanın Modeli ve Varsayımları

H1: Aile üyelerinin, kurucu ortakların veya profesyonel yöneticilerin işlettiği şirketlerde, kurumsal yönetim, bilgi yönetimi, kalite iyileştirme ve örgütsel iletişim etkinliği arasında yüksek seviyede olumlu ilişki bulunmaktadır.

H2: Aile üyelerinin, kurucu ortakların ve profesyonel yöneticilerin işlettiği şirketler arasında, kurumsal yönetim açısından anlamlı bir fark vardır.

H3: Aile üyelerinin ve profesyonel yöneticilerin işlettiği şirketlerde, Toplam Kalite Yönetimi'ni benimsemenin değişkenler üzerinde yarattığı anlamlı bir fark vardır.

H4: İşletmelerde, aile üyelerinin, kurucu ortakların ve profesyonel yöneticilerin işlettiği şirketlerde, kurumsal yönetim bilgi yönetimi ve kalite iyileştirme aracılığıyla örgütsel iletişim etkinliği üzerinde pozitif etkilidir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmadaki değişkenlerle ilgili verilerin toplanması için basılı bir anket formu oluşturulmuştur. Bu form, yönetiminde aile üyeleri, kurucu ortaklar ve profesyonel yöneticilerin olduğu işletmelerde kolayda örneklem yöntemiyle çalışanlara elden ulaştırılmıştır. 2011 yılı içinde Marmara Bölgesi'nden anket toplanmıştır.

Kullanılan anket formu iki ayrı bölümden oluşmaktadır: İşletmede kullanılan bilgi iletişim araçlarının ve Toplam Kalite Yaklaşımı'nın benimsenip benimsenmediğinin sorulduğu ifadelerin de bulunduğu "*Demografik Bilgi Formu*" (11 madde) birinci bölümü oluşturmaktadır.

İkinci bölümde, kurumsal yönetimi ölçmek için JCI Akreditasyon Standartları'nın (Joint Commission International, 2010) Organizasyonel Odaklı Standartlar başlığı altında bulunan

“Liderlik, Yönetişim ve Yönlendirme” (2010: 177-193), kalite iyileştirme için “Kalite İyileştirme” kısmındaki (JCI, 2010: 145-163) ana maddelerden yararlanılmıştır. Bilgi yönetimi için ise “İletişim ve Bilgi Yönetimi” bölümündeki (2010: 229-245) ana maddeler ile Uslu ve Çam’ın (2010) bilgi yönetimiyle ilgili dört alt boyutunun en yüksek madde ağırlığına sahip ifadeleri kullanılmıştır. “Örgütsel İletişim”i ölçmek için oluşturulan anket ise Postmes ve diğerlerinin (2001) geliştirdikleri ölçekten oluşturulmuştur (Uslu vd., 2011b). Cevaplayanlara, her bir maddeye ilişkin değerlendirme yapabilmelerine olanak sağlayacak 6’lı bir ölçek sunulmuştur (1= Hiçbir zaman, 6= Her zaman).

Demografik bulgulara yönelik analizler, faktör ve güvenilirlik testleri ile regresyon analizleri SPSS 17.0 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Bulgulara yönelik faktör analizler ve aşamalı ara değişken testleri farklı modeller sınanarak yapılmaktadır. Ara değişkenlerin aracılık rollerini belirlemek amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem analizlerimize uyarlanmıştır (Uslu, 2010: 1648-1650).

5. Bulgular

Çalışmada 63 aile işletmesi çalışanından, 52 kurucu ortağın yönetimde olduğu firmada işgören ve 73 profesyonel yönetimin bulunduğu şirkette çalışan katılımcıdan olmak üzere toplam 188 kişiden anket toplanmıştır. Çalışmada kullanılan örneklemin bazı demografik özellikleri Tablo 1’de aktarılmıştır. Özellikle aile işletmelerinde özellikle uzun bir çalışma hayatı olan elemanların çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Elbetteki bu durumun örneklemden kaynaklanıyor olması muhtemeldir.

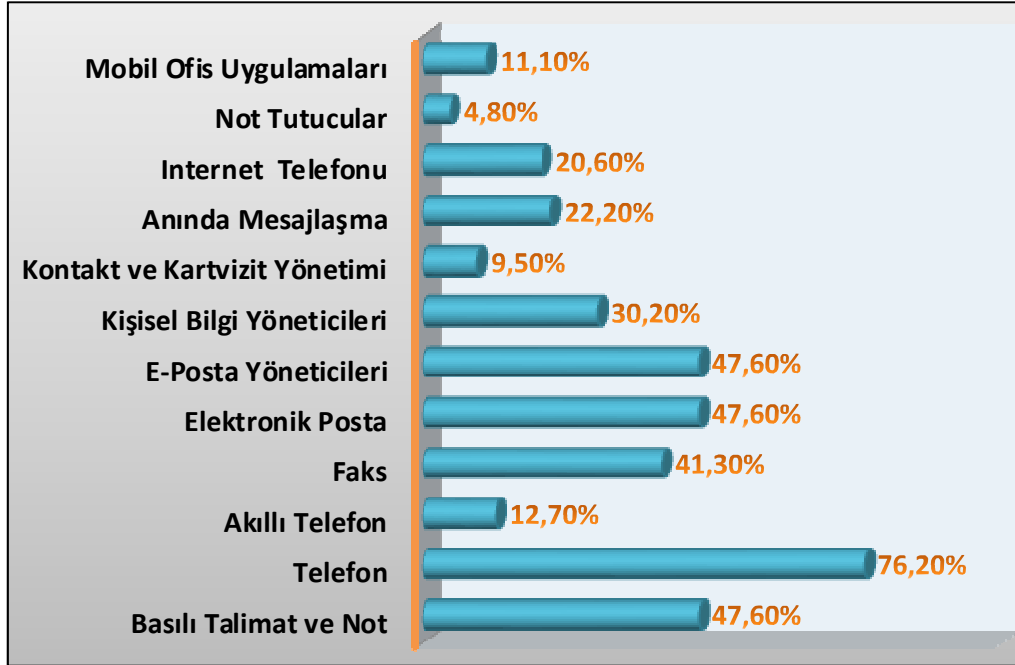
Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Profesyonel İşletmeler	Aile İşletmeleri	Ortaklık Yönetimi
	Çalışan Ortalama Yaşı	32, 90	33, 78	31, 75
	Çalışan İş Yaşamı Süresi	12, 08 yıl	17, 76 yıl	11, 96 yıl
	İşletmede Çalışma Süresi	5, 83 yıl	5, 51 yıl	4, 74 yıl
Cinsiyet	Kadın	%46	%38	%35
	Erkek	%54	%62	%65
	<i>Toplam</i>	73	63	52

Aile işletmelerinde, çalışanların hangi bilgi iletişim araçlarını kullandıklarını sorduğumuz bölümdeki ifadelerle verilen cevaplar Tablo 2’de görülmektedir. Sırasıyla not tutucu yazılımları,

kontakt ve kartvizit yönetimi, gelişmiş mobil ofis uygulamaları ve akıllı telefonlar en az kullanılan iletişim araçlarıyken geleneksel iletişim araçları halen iş yapma sürecinde en çok rağbet edilen cihazlardır.

Tablo 2: Aile İşletmelerinde Bilgi İletişim Araçlarının Kullanımı



Ölçeklerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları 0, 80 üzerinde olup ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel iletişim ölçeği 15 soru ve tek boyut altında toplanmış ve Cronbach Alfa değeri 0, 93 olarak belirlenmiştir. Kurumsal yönetime ilişkin ifadeler, madde yükleri, geçerlilik ve güvenilirlik değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Kurumsal Yönetim Faktör ve İç Tutarlılık Sonuçları

KURUMSAL YÖNETİM	Madde Ağırlığı
Kurumun işletmecileri ile (hizmet veya ürünlerden sorumlu) yöneticileri, kurumun misyonunun tanımlanması ve yerine getirilmesi için gerekli plan ve politikaların hazırlanmasından birlikte sorumludur.	, 789
Üst düzey bir yönetici veya direktör, kurumun işleyişine ve yazılı prosedürlerine uyar.	, 786
Yönetimin sorumlulukları, yetkileri ve işleyişi yazılı olarak belgelenir.	, 752
Hizmet veya üründen sorumlu yöneticiler, sorumluluk ve yetkilerini kullanabilmek için etkili bir kurum yapısı planlar ve uygularlar.	, 665
Kurumdaki her bölüm veya hizmet için, nitelikli bir veya birkaç kişi yönetimi sağlamaktadır.	, 651
KMO Değeri: , 835 Bartlett Manidarlık Değeri: , 000 Yaklaşık Ki-Kare Değeri: 268, 423	
Faktör Açıklayıcılığı (%): 69, 368	Cronbach Alfa (%): 88, 6

Bilgi yönetimine ilişkin ifadeler, madde yükleri, geçerlilik ve güvenilirlik değerleri Tablo 4'te verilmiştir. Bilgi yönetimi yedi ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 4: Bilgi Yönetimi Faktör ve İç Tutarlılık Sonuçları

BİLGİ YÖNETİMİ	Madde Ağırlığı
İhtiyaç halinde iş prosedür ve akışları güncellenir.	, 797
Kaynağı ekip veya bölüm dışı olsa bile ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşılabilir.	, 726
Ürün, servis, sunum ve hizmetler sık sık yenilenir.	, 720
Kurumda çeşitli bilgi ve iletişim kanalları (tele-konferans, bilgisayar programları, Notes, SAP, Oracle ve benzeri) kullanılır.	, 678
Çalışanlara işle ilgili bilmeleri gerekli olan bilgiler aktarılır.	, 642
İş, kurum ve çevreyle ilgili bilgileri, yöneticiler astlarına ve çalışanlar da üstlerine karşılıklı olarak aktarır.	, 586
Çalışanlar işten ayrılrsa bile kritik bilgiler kurumda kalır.	, 502
KMO Değeri: , 877 Bartlett Manidarlık Değeri: , 000 Yaklaşık Ki-Kare Değeri: 330, 509	
Faktör Açıklayıcılığı (%): 58, 438	Cronbach Alfa (%): 87, 8

Kalite iyileştirmeye ilişkin ifadeler, madde yükleri, geçerlilik ve güvenilirlik değerleri Tablo 5'te verilmiştir. Kalite iyileştirme toplam sekiz ifadeyle tanımlanmıştır.

Tablo 5: Kalite İyileştirme Faktör ve İç Tutarlılık Sonuçları

KALİTE İYİLEŞTİRME	Madde Ağırlığı
Kurumdaki veri ve bilgilerin bütünü, ürün veya hizmetin gerçekleştirilmesini, kurumun yönetimini ve kalite yönetim programını destekler.	, 829
Uygun deneyim, bilgi ve becerileri olan kişiler, kurumdaki verileri sistematik olarak toplar ve analiz ederler.	, 796
Kalite ve güvenlikte iyileştirmeye erişilir ve sürdürülür.	, 787
Kurumum, kalite iyileştirme prensiplerine göre yeniden düzenlenmiş uygulamalar, sistemler ve süreçler tasarlar.	, 767
Liderlikten sorumlu kişiler ve yönetim, bir kalite iyileştirme programının planlanmasına ve izlenmesine katılırlar.	, 767
Kurumum, tüm çalışan ve yöneticiler ile kurum dışında olup kurum hakkında veriye ihtiyacı olanların bilgi ihtiyaçlarını karşılayacak yöntemleri planlayıp uygular.	, 757
Yönetim, kurumun temel ve idari yapılarını, süreçlerini ve çıktılarını izleyebilmek için anahtar ölçütler (göstergeler) belirlerler.	, 757
Kurumum gerçekleştirilen her iş, hizmet veya ürün için bir kayıt açar, bu kaydı uygun şekilde saklar.	, 745
KMO Değeri: , 923 Bartlett Manidarlık Değeri: , 000 Yaklaşık Ki-Kare Değeri: 576, 988	
Faktör Açıklayıcılığı (%): 69, 309 Cronbach Alfa (%): 93, 6	

Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon testiyle analiz edilmiştir. Yönetimin profesyonel yöneticilerden oluştuğu şirketlerde çalışanlara göre, değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler Tablo 6'da gösterilmiştir. Değişkenler arasında yüksek derecede pozitif ilişki çıkması aralarında neden-sonuç ilişkisi olduğuna da işaret etmektedir.

Tablo 6: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler (Profesyonel yönetimin olduğu şirketlerde çalışanlar)

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
1. Kurumsal Yönetim	4, 48	1, 16			
2. Bilgi Yönetimi	4, 53	1, 17	, 77*		
3. Kalite İyileştirme	4, 25	1, 27	, 80*	, 78*	
4. Örgütsel İletişim	3, 89	1, 27	, 70*	, 73*	, 77*

İlişkiler *p< 0.001 değerinde anlamlı, n=73

Aile işletmelerinde çalışanlar açısından, değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler Tablo 7’de gösterilmiştir. Aile işletmelerinde özellikle kurumsal yönetim, bilgi yönetimi ve kalite iyileştirme arasında birbirlerini etkileyen değişkenler olduğuna işaret eden yüksek derecede pozitif ilişkiler görülmüştür.

Tablo 7: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler (Aile işletmesi çalışanları)

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
1. Kurumsal Yönetim	3, 98	1, 26			
2. Bilgi Yönetimi	4, 26	1, 19	, 82*		
3. Kalite İyileştirme	3, 98	1, 25	, 79*	, 81*	
4. Örgütsel İletişim	3, 68	1, 24	, 72*	, 72*	, 74*

İlişkiler *p< 0.001 değerinde anlamlı, n=63

Kurucu ortakların yönettiği işletmelerin çalışanlarına göre, değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler Tablo 8’de gösterilmiştir, tüm değişkenler arasında pozitif ilişkiler ve kurumsal yönetim ile bilgi yönetimi arasında yüksek dereceli ilişki olduğu görülmektedir, birinci hipotez tamamen desteklenmiştir.

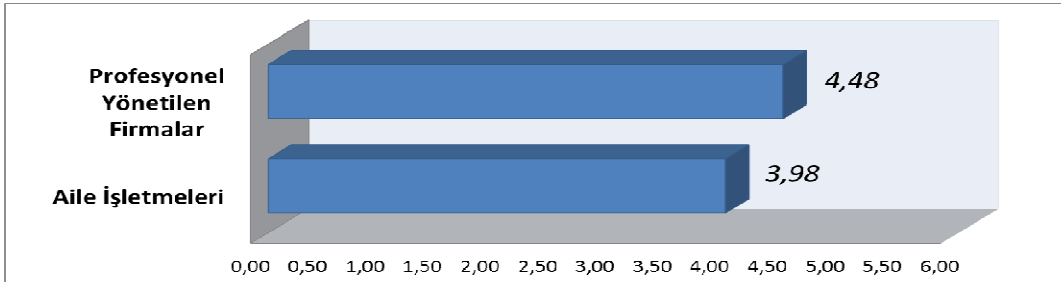
Tablo 8: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler (Kurucu ortakların yönettiği firma çalışanları)

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
1. Kurumsal Yönetim	4,14	1,19			
2. Bilgi Yönetimi	4,35	1,22	,81*		
3. Kalite İyileştirme	4,14	1,19	,71*	,73*	
4. Örgütsel İletişim	4,00	1,14	,66*	,71*	,78*

İlişkiler *p< 0.001 değerinde anlamlı, n=52

Aile işletmeleri ile profesyonel yönetilen kurumlar ayırımına yönelik yaptığımız fark analizlerinde, kurumsal yönetim (t=2, 399 p=.018) açısından anlamlı fark bulunmuştur (Şekil 2), aile işletmelerinde kurumsal yönetimin daha düşük olduğu görülmektedir. Kurucu ortakların yönetiminde olduğu işletmelerle diğer profesyonel yönetilen kurumlar arasında ise anlamlı bir fark bulunamamıştır. İkinci hipotezimiz desteklenmiştir.

Şekil 2: Firmanın Aile İşletmesi Olup Olmamasının Kurumsal Yönetimde Yarattığı Fark



Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsediğini belirtenlerle bu yaklaşımı takip etmeyenler ayırımına göre yaptığımız fark analizlerinde, aile işletmelerinde kurumsal yönetim (t=-1, 351 p=.182), bilgi yönetimi (t=-1, 843 p=.070), kalite yönetimi (t=-1, 417 p=.161) ve örgütsel iletişim (t=-, 556 p=.58) açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Diğer taraftan, profesyonel yönetimin olduğu işletmelerde bu yönetim yaklaşımı ayırımına göre, kurumsal yönetim (t=-2, 188 p=.032), bilgi yönetimi (t=-3, 703 p=.000), kalite yönetimi (t=-3, 007 p=.004), örgütsel iletişim (t=-2, 042 p=.045) açısından benimseyenler yönünden olumlu ve anlamlı fark bulunmuştur. Üçüncü hipotezimiz kısmi olarak desteklenmiştir.

Çalışmadaki ara değişken testleri farklı modeller kurularak yapılmıştır, iki farklı değişkenin ayrı ayrı ve eşgüdümlü olarak birlikte aracılık rollerini belirlemek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem geliştirilerek araştırmamıza uyarlanmıştır. Bağımlı değişken isimleri modellerin üzerindeki (Tablo 9, 10, 11 ve 12) satırda yer almaktadır. Modellere aşamalı olarak katılan bağımsız ve ara değişkenler ise en sağdaki sütuna yerleştirilmiştir.

Tablo 9: Ortam faktörlerine ilişkin ara değişken testleri için oluşturulan regresyon modelleri (Tüm işletme çalışanları kullanılarak)

	Bağımlı Değişkenler					
	Örgütsel İletişim	Bilgi Yönetimi	Örgütsel İletişim	Kalite İyileştirme	Örgütsel İletişim	Örgütsel İletişim
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Kurumsal Yönetim	.678*** (.053)	.794*** (.042)	.283*** (.080)	.768*** (.046)	.227** (.071)	.084 (.079)
Bilgi Yönetimi			.496*** (.082)			.473*** (.075)
Kalite İyileştirme					.587*** (.070)	.290*** (.082)
Düz. R²	.456	.629	.545	.588	.596	.62
F	165, 578***	333, 617***	118, 586***	176, 518***	145, 818***	107, 782***
N	196	196	196	196	196	196

***p < 0.001, **p < 0.01 ve *p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

Tüm işletmeleri göz önüne aldığımızda (Tablo 9); kurumsal yönetimin, örgütsel iletişim (Model 1), bilgi yönetimi (Model 2) ve kalite iyileştirme (Model 4) üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır. Örgütsel iletişim üzerindeki etki bilgi yönetimi ile birlikte azalmakta ancak kaybolmamaktadır (Model 3). Benzer şekilde, kurumsal yönetimin örgütsel iletişim üzerindeki etkisi kalite iyileştirme ile birlikte yine azalmakta ancak kaybolmamaktadır (Model 5). Ancak, örgütsel iletişim üzerindeki etkisi bilgi yönetimi ve kalite iyileştirme ile birlikte ortadan tamamen kalkmaktadır (Model 6), dördüncü hipotez desteklenmiştir. Bu durumda kurumsal yönetim bilgi yönetimi ve kalite iyileştirme aracılığıyla, örgütsel iletişim etkinliğini olumlu etkilemektedir. Tek başına bilgi yönetimi veya kalite iyileştirme çalışmaları ise kurumsal yönetim, liderlik ve yönlendirme ile işletmedeki örgütsel iletişim etkinliği arasında tamamen

aracı rolü oynamamakta, ancak beraber oldukları takdirde örgütsel iletişim etkinliğine doğrudan etkileri kurumsal yönetim yaklaşımına göre daha güçlenebilmektedir.

Tablo 10: Ortam faktörlerine ilişkin ara değişken testleri için oluşturulan regresyon modelleri (Aile işletmesi çalışanları)

	Bağımlı Değişkenler					
	Örgütsel İletişim	Bilgi Yönetimi	Örgütsel İletişim	Kalite İyileştirme	Örgütsel İletişim	Örgütsel İletişim
	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10	Model 11	Model 12
Kurumsal Yönetim	.721*** (.087)	.818*** (.070)	.396** (.145)	.792*** (.077)	.358** (.132)	.25 (.151)
Bilgi Yönetimi			.397** (.153)			.224 (.151)
Kalite İyileştirme					.459*** (.133)	.364* (.148)
Düz. R²	.512	.664	.558	.622	.585	.592
F	66, 158***	123, 533***	40, 165***	102, 823***	44, 739***	30, 991***
N	62	62	62	62	62	62

***p < 0.001, **p < 0.01 ve *p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

Aile işletmelerinde (Tablo 10) kurumsal yönetimin, örgütsel iletişim (Model 7), bilgi yönetimi (Model 8) ve kalite iyileştirme (Model 10) üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır. Örgütsel iletişim üzerindeki güçlü etki bilgi yönetimi ile birlikte azalmakta ancak kaybolmamaktadır (Model 9). Benzer şekilde, kurumsal yönetimin örgütsel iletişim üzerindeki etkisi kalite iyileştirme ile birlikte yine azalmakta ancak kaybolmamaktadır (Model 11). Ancak diğer taraftan, örgütsel iletişim üzerindeki etkisi bilgi yönetimi ve kalite iyileştirme ile birlikte ortadan tamamen kalkmaktadır (Model 12), dördüncü hipotez desteklenmiştir. Aile işletmelerinde kurumsal yönetim bilgi yönetimi ve kalite iyileştirme aracılığıyla, örgütsel iletişim etkinliğini olumlu etkilemektedir. Fakat aile işletmelerinde örgütsel iletişim ve çalışanlar arasındaki etkileşim en fazla kalite iyileştirmeden etkilenmektedir, hatta gerek kurumsal yönetimin gerekse bilgi yönetiminin etkisini baskılamaktadır.

Tablo 11: Ortam faktörlerine ilişkin ara değişken testleri için oluşturulan regresyon modelleri (Profesyonel yönetimin olduğu şirketlerde çalışanlar)

	Bağımlı Değişkenler					
	Örgütsel İletişim	Bilgi Yönetimi	Örgütsel İletişim	Kalite İyileştirme	Örgütsel İletişim	Örgütsel İletişim
	Model 13	Model 14	Model 15	Model 16	Model 17	Model 18
Kurumsal Yönetim	.697*** (.093)	.766*** (.077)	.328** (.132)	.797*** (.078)	.227 (.135)	.111 (.142)
Bilgi Yönetimi			.481*** (.131)			.294* (.136)
Kalite İyileştirme					.590*** (.123)	.452*** (.133)
Düz. R²	.478	.581	.569	.629	.602	.626
F	67,004***	100, 874***	48,562***	123,322***	55,348***	41,139***
N	72	72	72	72	72	72

***p < 0.001, **p < 0.01 ve *p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

Profesyonel yönetimin olduğu şirketlerde (Tablo 11) kurumsal yönetimin, örgütsel iletişim (Model 13), bilgi yönetimi (Model 14) ve kalite iyileştirme (Model 16) üzerinde anlamlı, güçlü ve olumlu etkisi vardır. Örgütsel iletişim üzerindeki etki bilgi yönetimi ile birlikte azalmakta ancak kaybolmamaktadır (Model 15). Ancak diğer taraftan, kurumsal yönetimin örgütsel iletişim üzerindeki etkisi kalite iyileştirme ile birlikte ortadan kalkmaktadır (Model 17). Ancak diğer taraftan, örgütsel iletişim üzerindeki doğrudan etkileşim bilgi yönetimiyle birlikte daha da zayıflamaktadır (Model 18), dördüncü hipotez desteklenmiştir. Profesyonel yönetimlerde kurumsal yönetim sadece kalite iyileştirme aracılığıyla, örgütsel iletişim etkinliğini olumlu etkileyebilmektedir.

**Tablo 12: Ortam faktörlerine ilişkin ara değişken testleri için oluşturulan regresyon modelleri
(Kurucu ortakların yönettiği firma çalışanları)**

	Bağımlı Değişkenler					
	Örgütsel İletişim	Bilgi Yönetimi	Örgütsel İletişim	Kalite İyileştirme	Örgütsel İletişim	Örgütsel İletişim
	Model 19	Model 20	Model 21	Model 22	Model 23	Model 24
Kurumsal Yönetim	.661*** (.101)	.810*** (.085)	.239 (.158)	.714*** (.098)	.214 (.118)	.048 (.145)
Bilgi Yönetimi			.521** (.155)			.282 (.145)
Kalite İyileştirme					.625*** (.119)	.537*** (.126)
Düz. R²	.425	.649	.511	.5	.613	.63
F	38,738***	95,445***	27,611***	52,055***	41,364***	29,929***
N	51	51	51	51	51	51

***p < 0.001, **p < 0.01 ve *p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

Kurucu ortakların yönettiği şirketlerde (Tablo 12) kurumsal yönetimin, örgütsel iletişim (Model 19), bilgi yönetimi (Model 20) ve kalite iyileştirme (Model 22) üzerinde anlamlı, güçlü ve olumlu etkisi vardır. Örgütsel iletişim üzerindeki etki bilgi yönetimi ile birlikte azalmakta ve kaybolmaktadır (Model 21). Benzer şekilde, kurumsal yönetimin örgütsel iletişim üzerindeki etkisi kalite iyileştirme ile birlikte de ortadan kalkmaktadır (Model 23). Tüm değişkenler analize dâhil edildiğinde ise, örgütsel iletişim üzerinde sadece kalite iyileştirmenin doğrudan etkisi sürmektedir (Model 24), dördüncü hipotez desteklenmiştir. Kurucu ortakların yönettiği şirketlerde kurumsal yönetim kalite iyileştirmenin doğrudan ve bilgi yönetiminin dolaylı etkisi aracılığıyla, örgütsel iletişim etkinliğini olumlu etkilemektedir.

6. Sonuç ve Tartışma

Marmara Bölgesi'ndeki aile işletmelerinin profesyonel yöneticilerin başında olduğu firmalara göre kurumsal yönetim, liderlik ve yönlendirme konusunda daha zayıf olduğu görülmektedir. Profesyonel yönetimin olduğu ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyen işletmelerde kurumsal yönetim, bilgi yönetimi, kalite iyileştirme ve örgütsel iletişim anlamlı ve olumlu bir şekilde farklılaşırken, aynı etki aile işletmelerinde görülmemektedir. Toplam kalite yönetiminin bir hedef değil, sürekli ve dinamik bir süreç olduğunu kavramak aynı zamanda profesyonel yöneticiliğin bir uzantısı olması nedeniyle geleneksel işletmeler için bu yaklaşımı anlamak zaman almaktadır, ancak bu dönemde devreye sokulan kalite yönetim süreçleri ve standartları, kullanılan bilgi iletişim araçları bu süreçte yol almayı kolaylaştırmaktadır. Bulgular ışığında, işletmelerde yoğunlukla telefon sonrasında basılı talimat, elektronik posta ve faks cihazıyla bilişimin sağlandığı görülmektedir. Gelişmiş bilgi iletişim araçlarının ilk kurulum maliyetleri de aile işletmeleri için bir engel olarak karşımıza çıkmakta, bu nedenle maddi kısıtlar da bu süreçte yol almayı zorlaştırabilmektedir. Bu noktada, donanım ve yazılım sağlayıcıların daha ekonomik çözümler sunmaları, aynı zamanda bulut bilişim tarzı hizmet kiralama yöntemlerinin de bu maliyetleri azaltmakta rol oynayacağı bir gerçektir.

Ayrımsızın tüm işletmelerde çalışanlar incelendiğinde, kurumsal yönetimin bilgi yönetimi ve kalite iyileştirmenin beraber aracılığıyla örgütsel iletişimi artırdığı anlaşılmaktadır. Aile işletmelerinde ise, örgütsel iletişimi doğrudan kalite iyileştirme sağlarken, kurumsal yönetim ve bilgi yönetimi dolaylı olarak iletişimin etkinliğini artırmaktadır. Aile kurumlarında çalışanlar arasında ve ast-üst etkileşimini artırmak için kalite standartlarını artırmak temel şart olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaliteyi de iyileştirmek öncelikle kurumsal bir liderlik ve yönlendirme yaklaşımını benimsemek, daha sonrasında da bilgi iletişim uygulamalarını ve yönetimini geliştirmekle mümkün görünmektedir. Profesyoneller tarafından yönetilen firmalarda da kalite iyileştirme kurumsal yönetim ile örgütsel iletişim etkinliği arasında tam olarak aracılık yapmakta, bilgi yönetimi de örgüt içindeki etkileşimi doğrudan etkilemektedir. Kurucu ortakların işlettiği şirketlerde ise, aile işletmelerine benzer şekilde kalite iyileştirme doğrudan örgütsel iletişim üzerinde etkiliyken, kurumsal yönetim ve bilgi yönetimi dolaylı olarak etki etmektedir.

Bu sonuçlar ışığında, özellikle aile üyelerinin ve kurucu ortakların yönettiği kurumlarda örgüt içindeki iletişim etkinliğini sağlayabilmek için kalite iyileştirmenin kritik ve doğrudan önemi ortaya çıkmaktadır. Kurumsal yönetim ve bilgi yönetimi ise, bu katkının öncelleri olarak bu olumlu etkiyi desteklemektedirler. Ancak kurumsal yönetimin özellikle aile işletmelerinde profesyonel yönetimin olduğu şirketlere göre daha zayıf olması bu öncelin katkısını da düşürmektedir. Bu nedenle özellikle sürece ve yönetim felsefesine yönelik çalışmalar yapılarak, kurumsal kalite yönetimin sürekli bir iyileştirme sağlama görevini aile işletmelerinde çalışanların iletişimlerini artıracak şekilde değerlendirmek ve yapılandırmak gerekmektedir. Bu şekilde yüksek maliyetli dışsal sonuçlar yerine işletmelerin kendi içsel çözümlerini üretebilecekleri yönetim felsefeleri geliştirmeleri de sağlanabilir.

KAYNAKLAR

- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (2003). **EFQM Modeli-Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler**, İstanbul: Kalder
- Baron, R. M. ve D. A. Kenny (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 51, ss. 1173-1182.
- Carney, M. (2005) "Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 29, Issue 3, ss. 249-265 2005.
- Gülen, D. (2005), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahraman Maraş Örneği", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, Şubat 2005.
- Joint Commission International (2010) **Joint Commission International Accreditation Standards for Hospitals**, 4. Baskı, Joint Commission Resources, Illinois, ISBN: 978-1-59940-434-9
- Kalder (2002), **Eğitim Kurumları için Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme**, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Karpuzoğlu, E. (2004), **Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma**, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, s. 45
- Kavrakoğlu, İ. ve M. Balkır (1999), **ISO 9000 Deneyimi: Türkiye, Belçika, İsrail**, İstanbul: Kalder Yayınları
- Kırım, A. (2003), **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Postmes vd. (2001). "Communication and commitment in organizations: A social identity approach", **Group Processes Intergroup Relations**, 4 (3), 227-246.
- Quazi, H.A. ve S. R. Padibjo (1997), "A Journey Toward Total Quality Management Through ISO 9000 Certification, A Study on Small- and Medium-Sized Enterprises in Singapore", **International Journal of Quality and Reliability Management**, MCB University Press, 15(5), ss. 489-508.
- Uslu, T. vd. (2010), "Kurumlardaki Yapısal Güçlendirme, Bilgi Yönetimi ve Akreditasyon Standartlarının Psikolojik Güçlenme ve Tutumlar Aracılığıyla Çalışan Performansına Etkilerinin İncelenmesi", **International 8th Knowledge, Economy & Management Congress Proceedings**, İstanbul University Faculty of Economics, İstanbul, ISBN: 978-9944-0203-7-4, ss. 1426-1439.
- Uslu, T. ve E.M. Çam (2011). "Türkiye'deki Hizmet Sektöründe Bilgi İletişimi: Uzaktan Sağlık, Destek ve Eğitimde Saha/Vaka Çalışmaları", **The Knowledge Economy, Bilgi Ekonomisi Kitabı**, Avcı Ofset Matbaacılık-İstanbul, ISBN: 978-9944-0203-8-1, ss. 347-361
- Uslu, T. vd. (2011a), "Hizmet Sektöründe Kurumsallaşma ve Bilgi İletişiminin Kalite İyileştirmeye ve Çalışanlara Etkilerinin İncelenmesi", **10. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları

- Uslu, T. vd. (2011b) “Kamu ve Özel Sektör Ayrımına Göre Kurumsal Bilgi Yönetimi ve İletişimin Örgütsel ve Bireysel Etkileri Üzerine Görgül”, **9th International Knowledge, Economy & Management Proceedings**, International University of Sarajevo, Garmond, Sarajevo, ss. 3464-3477.
- Yazıcıoğlu, İ. ve H. Koç (2009) “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21, ss. 497-507.
- Yıldırım, A.F. (2007), “Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eylül 2007, Isparta, s. 118.

Aile İşletmelerinde Yönetim Farklılıklarının Verimlilik Faktörleri Yönünden Değerlendirilmesi: *Matbaa ve Ambalaj Sektöründe Bir Araştırma*

Yard. Doç. Dr. Umut H. İNAN

Haliç Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü

Sıracevizler Cad. No:29 Bomonti, Şişli, İstanbul

Tel: (0212) 343 08 87

Faks: (0212) 343 09 78

E-posta: umutinan@halic.edu.tr

* * *

Cenk KARACİN

Haliç Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü

Sıracevizler Cad. No:29 Bomonti, Şişli, İstanbul

Tel: (0212) 343 08 87

Faks: (0212) 343 09 78

E-posta: cenkkaracin@hotmail.com

ÖZET

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin çoğunluğunu KOBİ ölçeğindeki aile işletmeleri oluşturmaktadır. Verimlilik kavramının her yönüyle önem kazandığı günümüz üretim sektöründe aile işletmelerinin yönetim anlayışlarının ve profesyonel yönetim ilkelerinin

uygulanma oranının da yönetim verimliliğine ve kurumsallaşmaya olan etkilerinin araştırılmasının gereği ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinde istihdam edilen profesyonel yönetici sayısı, bu yöneticilerin yönetim kademesindeki yerleri ve eğitim durumlarını hakkında istatistiksel bir veri elde etmektir. Daha sonra bu değişkenlerin, işletmenin yönetim anlayışına getirdiği farklılıkların ve işletme performansını ne kadar etkilediğinin, verimlilik faktörleri yönünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Matbaa ve Ambalaj sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan bu çalışmanın, ülkemiz işletmelerinin yaklaşık %95'ini oluşturan ve ülkemizde istihdam artışının en önemli destekçisi olabilecek aile işletmelerine ve bu işletmelerin yöneticilerine ışık tutması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Verimlilik Faktörleri, Aile İşletmesi, Kurumsallaşma,

1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Ambalaj sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin sahip ve ortaklarının aile işletmelerinin yönetim verimliliği ve kurumsallaşması konusundaki düşüncelerini ve mevcut uygulamalarını belirlemektir.

2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde, aile işletmeleri ülkemizde faaliyet gösteren şirketlerin (%99 gibi) çok önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Ekonomik kalkınmaya katkılarının yanı sıra toplumsal gelişim ve teknolojiyi uyarlamaya da çok büyük katkılar sağlayan bu işletmeler, sadece işletmenin yönetimi ile değil aynı zamanda aile üyelerinin ilişkilerini de yönetmek durumundadır.

Aile fertleri arasındaki iletişimin çoğunlukla şirketin asıl amacının önüne geçmesi, şirketin karmaşık bir yapıya dönüşmesine ve dolayısıyla aile işletmelerinin ömrünün diğer şirketlere göre daha kısa olmasına neden olur (Pazarcık, 2004). Ayrıca diğer etmenlerin yanında aile şirketlerinin kurumsallaşması sırasında aile ilişkileri ile şirket yönetimi arasındaki ilişkilerin sağlıklı kurulamaması ve işletmelerin hala “patron merkezli” idare edilmesi bu süreci olumsuz etkilemektedir.

Yapılan açıklamalar çerçevesinde aile işletmelerinin kurumsallaşması ve ekonomik katkılarının sürdürülebilir olması için yaygın bilimsel araştırmaların yapılmasına ve bu araştırmalara dayanılarak aile işletmelerine yön verilmesine acil gereksinim vardır. Özellikle matbaa ve ambalaj sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yüzde 90'dan fazlası bir aile işletmesi olması nedeniyle bu işletmelerin günümüz şiddetli rekabet ortamında başarılı olabilmesi için aile işletmeleri ile ilgili her türlü önlemlerin alınması kaçınılmazdır. Bu çerçevede yapılan araştırma bir yandan aile işletmeleri ile ilgili bilimsel bilgi birikiminin artmasına katkı sağlamış olması diğer yandan da elde edilen bulgularla diğer aile işletmelerine rehber olacak sonuçlara ulaşılabilecek olması açısından önemlidir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Aile işletmelerinin sahip ve ortaklarının aile işletmelerinin kurumsallaşması ve yönetimin verimliliği konusundaki düşüncelerini ve mevcut uygulamalarını tespiti yöneliktir. Araştırmanın uygulamasında daha önce bu konuda yapılmış bir yüksek lisans tezinin (Gülen, 2005) anket sorularından yararlanılmıştır.

4. Örneklemin Belirlenmesi

Araştırmanın uzayı Kâğıt Karton Ambalaj Sanayisi olarak faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu işletmelerden aile işletmesi tanımı olarak belirtilen ölçülere uyan 86 aile şirketine bu anket soruları elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. Uygulanan anketlerden 64 tanesinin dönüşü sağlanmış ve bunların 51 tanesi değerlendirilmeye uygun bulunmuştur.

5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde ankete katılan şirket ve yöneticilere yönelik temel bilgi edinme amaçlı 24 soru vardır. İkinci bölümde ise kurumsallaşma kriterlerin uygulama düzeyleri ile bu konuda uygulanan kriterlere verdikleri önem derecelerini saptamaya yönelik 29 soru bulunmaktadır. Araştırmada izlenen amaç doğrultusunda, işletmelere kurumsallaşma düzeyleri ve aile ilişkilerini ve değerlerini belirlemek amacıyla kendilerinden 5'li Likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) çerçevesinde hazırlanan ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Anketler birebir gözlem ve yüz yüze görüşme ile de desteklenerek uygulama yapılmıştır. Toplanan anket formları Excel 2007 ofis programında analiz edilmiştir.

6. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada kullanılan anket, analiz için gerekli olan tüm özelliklere sahiptir. Bu nedenle anketlere verilen cevapların var olan durumu yeterince yansıttığı varsayılmaktadır. Araştırma, spesifik bir sektörde faaliyette bulunan aile işletmelerde yapıldığı için elde edilen bulgular bu işletmelerde görev yapan yöneticilerle sınırlıdır. Ayrıca sosyal bilimlerde söz konusu olan genel sınırlılıklarda bu araştırma için geçerlidir.

7. Bulgular

7.1. Demografik Özellikler

Bu bölümde ankete cevap veren yöneticiler ile ilgili cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve yüksek öğrenim alanı gibi demografik özellikler ortaya konmuştur.

Yöneticilerin % 97 gibi büyük bir kısmı erkek, % 3'ü ise kadındır. Ankete cevap veren yöneticilerin % 52'si 21–30 yaş aralığında bulunmaktadır. Yöneticilerin % 86 gibi önemli bir kısmının 25–50 yaş aralığında olması, işletmelerin ikinci nesil aile işletmesi olduklarını yani; büyüme ve gelişme evrelerine girmiş olduklarını gösterir. Bu evrede kurumsallaşmasını tamamlayamayan işletmelerin dağılmaya başlaması yüksek bir olasılıktır. Ankete cevap veren yöneticilerin lise ve üniversite mezunu oranları yaklaşık eşit olup, bu oran % 54'tür. % 12'si ilköğretim mezunu olmakla birlikte, doktoralı yönetici bulunmamaktadır. Ayrıca yüksek öğretim alanları işletme ve mühendislik üzerinde yoğunlaşmıştır.

7.2. İşletmeye İlişkin Özellikler

Anket uygulanan işletmelerin % 89'u limitet, %11'i ise anonim şirkettir. Bu araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük bir kısmının küçük ve orta büyüklükte işletme olduklarını gösterir.

7.3. İşletmenin Gelişim Evreleri ve Varis Seçimi

Araştırmaya katılan işletmelerin % 84'ünün ikinci neslin yönetiminde olduğu ve çocuklarını işlerinin varisi olarak gördüklerini göstermektedir. Bununla birlikte % 16'lık bir kesim çocuklarının işi devam ettirmesini istememektedir. Cevaplayıcıların % 84'ünün işletmenin yönetim ve kontrolünün kendilerinden sonra kime geçeceğine karar vermedikleri görülmektedir. Bu da cevaplayıcıların ikinci nesil olması gereğince daha genç olmasına bağlanabilir.

7.4. Aile Şirketi Olmanın Fayda ve Sakıncaları

Cevap veren yöneticiler aile şirketi olmanın kendilerine en fazla yarar sağlayan özelliğın “Tek elden yönetim ile yönetim kararları hızlanmıştır” seçeneğindedir. Yani, yöneticiler tek elden yönetim olduğu için daha hızlı karar alma konusunda en fazla fayda sağladığını belirtmişlerdir. İkinci olarak da “Bu şirketin tanınmışlığının sağladığı sosyal ve iş çevresi” seçeneğı ile bu şirketin sahibi olan ailenin tanınmış olmasının sağladığı sosyal ve iş çevresinin kendilerine olumlu katkılar sağladığını belirtmişlerdir. Bununla beraber, aile şirketi olmanın kendilerine hiçbir zararının olmadığını ve tek elden yönetim ile alınan hızlı kararların yanlış olmasına neden olduğu konusunda görüş bildirmişlerdir.

7.5. Büyüme

İşletmelerin büyümeyle ilişkin strateji belirleme konusunda yetersiz kaldıkları görölmektedir. İşletmelerin % 88’i büyüme için gerekli sermayeyi mevcut ortaklardan ve oto finansman yoluyla temin etmeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Yeni ortak edinerek sermayenin artırılmak istenmemesi de söz konusu işletmelerde kurumsallaşmaya bakışın olumsuz olduğunun bir göstergesidir. Büyümeyle ortaya çıkacak sorunların çözümü konusunda, cevaplayıcıların % 52 gibi büyük bir bölümü “profesyonel yönetici istihdam ederek” cevabını vermişlerdir. Ayrıca “Bu şirketin sahibi aile üyelerini yönetime alarak” cevabını verenlerin oranı % 44 gibi önemli çoğunluktadır. Büyümeyi neden istiyorsunuz sorusunun cevabı da herkesin ortak görüşüyle, “Rekabet gücünü artırmak” ve “Maliyetleri azaltmak” olmuştur.

7.6. Kurumsallaşma ve Yönetim Verimliliğı

“Yönetimde kim olmalı” sorusuna şirket yönetiminin profesyonel yöneticide olması gerektiğini işaretleyenlerin oranı % 31 iken, her ikisinde de olmalıdır diyenlerin oranı ise % 50’dir. Bu cevaba rağmen genel müdürü aileden seçenlerin oranı % 82’dir. Yetki ve sorumlulukların dağıtılması konusunda ise “uzmanlık ve iş bölümü” esas olmalı fikrinde olanların oranı % 86’dir. Kurumsallaşmayı “Şirketin uzun yıllar kişilerden bağımsız yaşaması” olarak tanımlayanların oranı % 53 iken, “Profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen, sistem ve ilkeleriyle kendine özgü bir şirket kültürüne sahip olmak” şeklinde tanımlayanların oranı ise % 27’dir. “Şirketin yüksek rekabet ve karlılık düzeyine ulaşması” seçeneğı ise % 20’dir. Bu durumda cevaplayıcıların % 20’sinin kurumsallaşmayı yeterince bilmediğı sonucu ortaya çıkmıştır. Şirketi en iyi anlatan ifade olarak, “İşletme sahibi her işten anlamalıdır” diyenleri cevaplayıcıların yarısını oluştururken, “İşletmeler kişilerden ziyade kurallara, standartlara ve prosedürlere sahip olmalı, kendine özgü iş yapma usul ve yönetmeliklerini içermelidir” diyenler ise %34’dür.

7.7. Profesyonel Yöneticinin Sağlayacağı Avantajlar

Profesyonel yönetici çalıştırıldığı taktirde en fazla avantaj sağlayacağı konuları önem derecesine göre sıralama yapılması istendiğinde, “Rekabet ve is piyasasındaki gelişmeleri yakından izleyerek vizyon ve stratejiler geliştirebilirler” ve Profesyonel yöneticiler aldıkları eğitim ve tecrübeleriyle daha yüksek performans sağlayabilirler” seçenekleri en önemli olarak işaretlenmiştir.

7.8. İnsan Kaynakları

% 68 oranında “Personel alımlarında akrabalara öncelik tanınmaktadır” ve yine aynı oranda “Şirkette akrabaların çalışması yönetim zafiyetine yol açar” şeklinde verilen cevapların % 74 ile “Şirkette bazı görevlere yalnızca işletmenin sahibi olan aile bireyleri getirilmelidir” ifadesinin takip etmesi bir öz eleştiri olarak yorumlanması mümkündür. “Şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı yoktur” ve “İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer planlama, ise alma vb.) kan ve evlilik bağının önemi vardır” ifadelerine de cevaplayıcıların yarısından çoğunun iştirak ettikleri görülmektedir.

7.9. Profesyonel Yönetici

Profesyonel yönetici çalıştıran işletmelerde aile bireyleri ile profesyonel önetici arasında sorun yaşanmamaktadır ifadesini %54'lük bir çoğunluğun sorun yaşandığı konusunda görüş belirttikleri görülmektedir. “Şirketin gelişmesiyle profesyonel yöneticiler işin başına getirilmelidir” ve “Profesyonel yönetici karlılık ve rekabeti artırır” ifadeleri ise sırasıyla % 89 ve % 81 gibi yüksek bir oranla olumlu görüş bildirilmiştir. Buna rağmen, cevaplayıcıların önemli bir çoğunluğu profesyonel yönetici çalıştırma ve bunun işletmeye olumlu katkılarının olacağı yönünde fikir belirtmelerine rağmen % 67 gibi önemli bir çoğunluk profesyonel yöneticinin kararları tek başına alamayacağı yönünde görüş bildirmişlerdir.

7.10. Aile ve İş İlişkileri

Şirket sahibi aileyi ve işi ilgilendiren kararların birbirine karıştırılmadığı şeklindeki ifade % 77 gibi bir çoğunluk katıldığını bildirmektedir. Yine cevaplayıcıların yarısından çoğu şirketi ilgilendiren kararların iş ortamı dışında alınmadığı şeklinde görüş bildirmişlerdir. % 230'lük bir kısmın kararların aile sohbetleri esnasında alındığını göstermektedir. Cevaplayıcıların % 58'lik bir kısmı isteki ve ailedeki hiyerarşinin birbirine uyduğu şeklindeki ifadeye katılıyor olmasına rağmen % 34'lük bir kısım ise bu görüşe katılmadığını bildirmiştir. Bunun nedeni ise, şirket yönetimlerinin önemli bir kısmının ikinci nesilde olması gösterilebilir. Cevaplayıcıların % 71 gibi önemli bir kısmı “Şirketin ismi ve prestiji, şirketin sahibi olan ailenin isim ve prestiji ile birlikte

gelişir” ifadesine katılmakta iken, yine % 65’lik önemli bir kısım “Şirketin sahibi olan ailenin, aile içi kuralları şirket içinde de geçerlidir” ifadesine katılmadıklarını bildirmişlerdir.

7.11. Kurumsallaşma Göstergeleri

“Şirketin gelişebilmesi için daha fazla sermayeye ihtiyaç vardır”, “Şirkette araştırma ve geliştirmeye yeterince önem verilmektedir”, “Takım çalışmasına önem verilmelidir” ve “Şirkette yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenek ve tecrübe en önemli kriterdir” gibi ifadeler cevap vericiler tarafından yüksek oranlarla kabul edilmiştir. Araştırmanın profesyonel yönetici kısmında, “Şirketin gelişmesiyle profesyonel yöneticiler işin başına getirilmelidir” ve “Profesyonel yönetici karlılık ve rekabeti arttırır” gibi ifadelerin cevaplayıcılarca yüksek oranlarda kabul edilmesine rağmen, % 92 gibi büyük bir çoğunluğun profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma ile ilgili çalışmalar yapıldığını belirtmeleri önemli bir sonuç olarak bulunmuştur.

7.12. Şirkette Çalışan Aile Bireyleri

Cevaplayıcıların yarısı, şirketin sahibi olan aile bireyleri arasında yönetim konusunda çatışma olduğu şeklindeki ifadeye katıldıklarını ifade etmişlerdir. % 38’lik bir kesim çatışmanın olmadığı yönünde fikir belirtmişlerdir. Geri kalan % 13’lük kesim ise kararsız kalmışlardır. Aile bireyleri arasında karar alma konusunda sorun yaşanmaz şeklindeki ifadeye % 62’lik bir kesim katılmadığını bildirmiş olup, bu sonuç bir önceki ifadeyi destekler niteliktedir. “Şirketin sahibi olan ailenin çocukları şirkette görev almadan önce gerekli eğitimi almalıdırlar” şeklindeki ifadeye % 74 gibi büyük bir kesim katıldıklarını belirtmişlerdir. “Şirketin sahibi olan ailenin üyelerinin işletmeye alınmasında cinsiyet önemli bir faktördür” şeklindeki ifadeye ise % 78’lik önemli bir kesim katılmamasına rağmen, cevaplayıcıların % 88’lik bir kısmının erkek olmasıyla çelişmektedir.

8. Sonuç ve Öneriler

“Aile işletmeleri hem ülkemiz ekonomisinde hem de dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinin ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde yerine getirmelerinin sağlanması gerekmektedir. Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar; kuşak çatışması, nüfus problemleri, roller çatışması, işin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkların devamı, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe ve yüksek iş gücü devir oranı ve kurumsallaşamama gibi temel başlıklar altında toplanabilir. Bu sorunların birbirleriyle yakın ilişkili olduğu, özellikle kurumsallaşamamanın bütün bu sorunlara neden olabileceği anlaşılmaktadır. Bütün bu sorunlar aile işletmelerinin etkinliğini ve

verimliliğini düşürmektedir” (Yıldırım, 2007). Araştırma sonucu, ilgili sektörde faaliyette bulunan aile işletmelerinden elde edilen sonuçlar ve tespitler şu şekilde sıralanabilir:

Araştırma kapsamındaki aile işletmelerinde yöneticilerin önemli bir çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Aile üyelerine işletmede görev verilirken cinsiyetin önemli bir etken olduğu ortaya çıkmıştır.

- Aile işletmeleri yöneticilerinin yarısı üniversite mezunu olup, yarısı da üniversite mezunu değildir, yani çekirdekten yetişmedir.
- İşletmelerinin çoğunluğu ikinci nesil aile işletmesidir.
- Aile işletmelerinde yönetsel kararların tek bir kişi tarafından alınması, kararların yanlış alınmasına yol açar.
- Aile işletmelerinin başarısında stratejik yönetim önemlidir.
- Aile işletmeleri patron/sahipleri kendilerini kendilerinin yönetim konusunda uzman ve yeterli görmekle beraber, büyüme aşamasında ortaya çıkabilecek sorunların çözümü için profesyonel yöneticiye ihtiyaç duymaktadırlar.
- Aile işletmelerinde profesyonelleşme ve kurumsallaşma konusunda çalışmalar yapılmaktadır.
- Aile işletmelerinde takım çalışmasına önem verilmektedir.
- İşletme sahiplerinin çocuklarının şirkette görev almadan önce gerekli eğitim almış olmalıdır.
- Aile işletmeleri patron/sahipleri ile profesyonel yönetici arasında yönetim konusunda sorunlar yaşanmaktadır.
- İşletmeyi geliştirebilmek için daha fazla sermayeye ihtiyaç vardır.
- Aile işletmeleri dışarıdan ortak alarak büyümeyi tercih etmemektedir.
- Aile üyesi yöneticiler, profesyonel yöneticilerin şirketlerine kendileri kadar bağlı olmayacağını düşünmektedir.
- İşletmede çalışan profesyonel yöneticiler kendi yetki alanlarıyla ilişkili bile olsa, aile üyelerine danışmak zorundadır.

Aile işletmeleri yapıları, davranış biçimleri, iş görme tarzları, örgüt içi ilişkileri, amaçları vs. birçok özellikleri açısından normal işletme mantığından farklı özellikler gösterir (Yıldırım, 2007). Yukarıda sayılan sonuçlar ve tespitler ışığı altında aile işletmelerine başarılı olma, karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma, sürekliliğini sağlama ve rekabetçi bir duruma geçme konusunda yapılabilecek öneriler şöyle sıralanabilir:

- Türk aile işletmelerinin kendine özgü kültürel özellikleri taşıması önemli bir sorundur. Büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, uzmanlık ve bilgiyi göz ardı etme pahasına akrabaları işe alma gibi rasyonellikle çelişebilecek birçok kültürel faktörün Türk aile işletmelerinin genel karakteristiklerini oluşturmaktadır. Aile şirketinin faaliyete yeni başladığı dönemlerde tüm işlevleri kendileri yerine getiren işletme sahipleri, faaliyet alanlarının genişlemesiyle, kendilerinin yerine getiremediği yönetsel eylemler için profesyonel yöneticiler istihdam etmek zorundadırlar. Bununla beraber, yöneticiliği bir meslek olarak icra eden profesyonel yöneticiler aile üyelerinden daha iyi bir yönetim uygulayabilirler. Bu nedenle, işletmelerde profesyonel yönetici istihdam etmek zorunluluk haline gelmiştir.
- Aile, işletme ve mülkiyet sisteminin sınırları açık olarak çizilmeli, rollerin birbirine karışması önlenmelidir. Karar almada duyguların değil, aklın ve işletmecilik gereklerinin baz alındığı; kişilerin, adetlerin değil, rasyonelliğin, yetenek, beceri ve eğitimin ön plana çıktığı; sorumluluk alma ve hesap verme temeline dayalı profesyonel yönetimin ve kurumsal yapının kurulması gerekir. Bu şekilde aile üyesi yöneticiler, bu işi benimsediklerini herkese ilan etmiş olurlar. Ayrıca bu adımlar tüm çalışanlara ve sosyal paydaşlara güven verir.
- Aile işletmelerinin gelecek nesillere sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için üstün yönlerini öne çıkaracak, zayıf yönlerini ise düşük seviyede tutacak stratejiler uygulaması gerekmektedir. Bunun için özellikle aile üyelerinin, şirkete ve dünyaya bakış açılarında, tutum ve davranışlarında köklü değişikliklerin yapılması gereklidir.
- İşletmede kimlerin hangi sırayla yönetimde en üst düzeyde söz sahibi olacağı, eğitim, bilgi ve yetenekler baz alınarak planlanmalıdır. İşletmede yeni bir örgüt yapısı oluşturulmalı ve bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir. Böylece işletmenin kurumsallaşması için bir adım atılabilir.
- Kurumsallaşma konusunda aile üyeleri kendilerini yeterli bulmuyorlarsa danışman görevlendirme yoluna gitmelidirler. Aile üyesi yöneticiler sorunları tespit etme ve analiz etmede yetersiz kalabilirken, danışman örgütsel sorunlara farklı yönlerden bakabilir ve taze kan girişi niteliğinde olabilir.
- Stratejik yönetim ve planlamanın başarısı örgütün etkili bir iç ve dış analizi yapılmalıdır. Bu analizler stratejik seçimleri de kolaylaştıracaktır.

- Stratejik yönetimin etkili olabilmesi ve uzun vadede işletme başarısının artması için aile mensubu yöneticiler ve profesyonel yöneticilerin birlikte çalışmasıyla işletmenin misyon ve vizyonu oluşturulmalıdır.
- İşletmeye etkili bir kontrol mekanizması kurulmalıdır. Bu mekanizma, stratejik yönetimin etkili olarak çalışıp çalışmadığını gösterebilen stratejik kontrol sistemi olacaktır. Bu araştırma, aile işletmelerinin kurumsallaşma olgusunun hangi düzeyinde bulunduğunu belirlemek suretiyle ilgili yazına katkıda bulunmaya çalışmıştır. Sonuç olarak, değişimin baş döndürdüğü günümüzün küreselleşen dünyasında aile işletmelerinin başarılı olmak ve nesiller boyu devamlılığını sağlamak için mutlaka kurumsallaşması, bunu yaparken de yukarıda sayılan önerilerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- AKAT İ., G. BUDAK ve G., BUDAK (2002), İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 7.
- AKINTÜRK, T. (1994), "Medeni Hukuk", Savaş Yayınları, Ankara, s.188.
- ARONOFF, C. (2004), "If-Perpetuation Family Organization Built on Values", Family Business Review, March, 17, 1; ABI/INFORM Global, 55.
- ALAYOĞLU N. (2003), "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", Müsiad yayınları, İstanbul.
- ALKARA, İ. (2006), "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma
- ALCORN, P. B., (1986), "Success and Survival In The Family Owned Business", Warner Boks Inc., USA. BAKAN İ., ÇELİK A., BÜYÜKBESE T., BASIM N. (2006), "Aile İşletmelerinde Yeni Neslin Eğitimi: Bir Alan Çalışması", İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı Sayfa 332, İstanbul. BARNES., H. (1976), "Transferring Power In The Family Business", Harvard Business Review, 54(4), 105-114.
- BOZKURT, R., (2004), "Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-2", Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ağustos 2004, s.14-15. 1/331
- BROCKHAUS, R.H. (2004), "Family Business Succession: Suggestion for Future Research
- COŞKUN S. Y., GÜRLER G. (2004), "Aile İşletmeleri Stratejik Olarak Yönetilebilir mi ?", İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, Sayfa 653, İstanbul.
- FINDIKÇI İ. (2000), "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Paneli, 27.
- FINDIKÇI, İ. (2005), "Family Firm in Turkey: The Struggle for Change", Family Business, Winter, 11-13. FINDIKÇI İ. (2005a), "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", İstanbul, Alfa Yayınları.
- GÖZALAN, M. (1999), "Kurumsallaşma Üzerine", Aktif Bankacılık ve Finans Dergisi, Yıl:1, Sayı:4, Aralık 1998-Ocak 1999, s.66-69.
- GÜLEN, D. (2005), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu Süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahramanmaraş Örneği", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Şubat-2005, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- GÜNVER A. B. (2004), "Aile İşletmelerinin Geleceği", İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul.
- GÜMÜSTEKİN G. E. ve ADSAN E. (2006), "Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma", İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı, Sayfa 220, İstanbul.
- HATİPOĞLU, M. (2006), "Aile İşletmelerinde Aileden Gelen Yöneticilerle Profesyonel Finans Yönetici Çatışmaları, Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, Eylül.

- KARPUZOGLU, E., (2001), "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama Ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar", Öneri, C, 4., S.15, Ocak 2001, s.115-124.
- KARPUZOGLU, E. (2001), "Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma", Hayat Yayınları, İstanbul, s.18.
- KARPUZOGLU, E. (2004), "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", Bildiri, 1. Aile işletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, 2. 42-53.
- MESE, B. (2005) "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze-2005, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- PAZARCIK O. (2004), "Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi", İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı Sayfa 36, İstanbul, 2004.
- SAGLAM, N., (2002), "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma", Sanayide Yeni Ufuklar Eskişehir Sanayi Odası Dergisi, Sayı:22, Ocak/Mart 2002, s.32-38.
- SAKARYA S. (2006), "Aile İşletmelerinin Finansman Sorunlarının Çözümünde Halka Açılma: İMKB Üzerinde bir İnceleme", İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı, s.623–624, İstanbul.
- SEYMEN, A., O., AYDEMİR, B.; TASÇI, A., (2004). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama" , Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniv. Yayını, İstanbul 17-18 Nisan 2004 s:604-617.
- SİMSEK, M. S., Öğüt, A. ve Filiz T. Emni (2004) " Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinin Yönetimsel ve Örgütsel Üstünlükleri ve Sınırlılıkları: Yapısal ve İşlevsel Bir Analiz" 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi 27-29 Mayıs.
- TOPRAK, M. A. (2003), "Kurumsallaşma Sürecinde Strateji-Kültür Etkileşimi", Kalkınma Verimlilik Anahtar, MPM Aylık Yayın Organı sayı:180.
- YASA, E. (2006) "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını Ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin. Yüksek Lisans Tezi, 118 sayfa, Eylül 2007.
- ZIMMERER T. W. ve SCARBOROUGH N. M. (1996), "Entrepreneurship and The New Venture Formation", New Jersey.

Marka Değeri Yaratım Sürecinde Türk Aile İşletmeleri ve Spor Sponsorluğu Uygulamaları: *SARAR örneği*

Yard. Doç. Dr. Volkan EKİN

İstanbul Kültür Üniversitesi

Sanat ve Tasarım Fakültesi

İletişim Sanatları Bölümü

Ataköy Yerleşkesi

İstanbul

Tel: (0212) 498 41 22

E-posta : v.ekin@iku.edu.tr

ÖZET

Türk iş yaşamında yer alan işletmelerin yaklaşık %95'lik bölümünü oluşturan “Aile işletmeleri”; teknoloji, bilgi ve sermayenin küreselleşmesiyle, hızla değişen ve gelişen yerli ve yabancı pazarlarda markalaşma çabaları ile dikkat çekmektedirler. Bu süreçle birlikte ilerleyen ve markanın bilinirliğinden çok, marka değeri yaratımı olarak tanımlayabileceğimiz faaliyetler bütünü'nün içinde yer alan “kurumsal sosyal sorumluluk projeleri” ve “sanat sponsorlukları”nın yanı sıra, son yıllarda ülkemizde de profesyonelce uygulanmaya başlanan bir diğer yöntem olan spor sponsorluğu uygulamalarının da ön plana çıkmaya başladığı gözlemlenmektedir.

Günümüzde, sponsorluk türleri arasında en geniş yeri alan sponsorluk türü hiç kuşkusuz spor sponsorluğudur. Spor sponsorluğu, geniş kitlelere hitap edebilmesi nedeniyle, ürünlerini ve hizmetlerini bu kitlelere tanıtmak isteyen firmalarca da sıkça benimsenmektedir. Böylece

spor; işletmeler açısından hedef kitle ile iletişim kurma olanağını sağlayan, tüm dünyada anlaşılan, takip edilen, ortak duygu ve düşüncelerin paylaşıldığı bir alan olmasının yanı sıra, sunduğu sponsorluk imkânlarıyla işletmeler ve hedef kitleleri arasında bir köprü görevini de üstlenmektedir.

Bu bağlamda; akademik kaynaklarda az sayıda bulunan, Türk aile işletmelerinin spor sponsorluğu uygulama örneklerinin, neden – sonuç ilişkisine dayalı, kuramsal bir yaklaşımla çözümlenmesinden elde edilecek bulgular doğrultusunda, çeşitli önermelerde bulunmak, araştırmacının önde gelen amaçları arasında yer almaktadır. Çalışmada, evreni oluşturan Türk Aile İşletmeleri dünyasını temsilen, uzun yıllardır sürdürdüğü spor sponsorluğu uygulamaları nedeniyle SARAR markası örneklemini üzerinde durulacaktır.

Anahtar kelimeler: Marka, marka değeri, aile işletmeleri ve spor sponsorluğu.

1. GİRİŞ

Amerikan Pazarlama Birliği (1960) markayı; satıcı veya satıcılar grubunun ürün ve/veya hizmetlerini tanıtmak ve rakiplerden farklılaştırmak için tasarlanan bir isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya bunların bileşimi olarak tanımlamaktadır. Sadece ürün ve/veya hizmetin sunumunu tanımladığı gerekçesiyle eleştiri alan bu yaklaşım; Watkins, Stanton, Doyle ve Kotler tarafından da benimsenmiş, Dibb, Ambler, Aaker ve Wood tarafından da farklılaştırma özelliği, nitelikler sunumu, soyut değerler ve marka kişiliği açılarından da değerlendirilerek çağdaş pazarlama kaynaklarındaki yerini almıştır.

İçerdiği somut değerlerin ötesinde, hedeflenen algılar gibi soyut değerleri de kapsayan marka kavramı, işletmeler açısından, tüketici odaklı marka oluşturma gereğinin bir sonucu olarak, hedef kitleye yönelik marka imajı ve algılarını oluşturmaya çalışan ve özellikle aile işletmelerinin yerel ve uluslararası arenada üzerinde önemle durdukları bir itibar aracı olarak işlevselliğini sürdürmektedir. Çeşitli kaynaklarda farklı bakış açıları ile değerlendirilebilen marka kavramı, kendine özgü nitelikleri ile rakiplerine fark yaratan ve marka sahibi, müşterileri, ürün bileşenleri ve ait olduğu firma olmak üzere birbirleri ile etkileşimli alt sistemlerin oluşturduğu bir üst sistemdir.

Günümüzün küreselleşen ve koşulları her geçen gün ağırlaşan rekabet ortamında ayakta kalmak ve uzun dönemde başarılı olmak isteyen işletmeler, rakiplerinden farklılaşmaya ve daha fazla pazar payı elde etmeye çalışmaktadır. Ancak; bu yoğun rekabet ortamının yarattığı etkilerin yanı sıra son yıllarda hızla gelişen ve yaygınlaşan teknoloji, üretilen ürünler arasındaki somut ve belirgin farklılıkları oldukça azaltmış ve ürünleri özellikleri ve kaliteleri bakımından bir anlamda standart hale getirmiştir. Sonuç olarak belirli bir üstünlüğü ve rakiplerinden önemli bir farklılığı olan bir ürün pazara sunulduğunda, bu üstünlüğünü uzun süre

devam ettiremez duruma gelmiştir. Benzer faydayı sağlayan ürün sayısının bu kadar çok olduğu bir ortamda işletmelerin rakiplerinden farklılaşabilmesi ve pazar payını arttırabilmesi için geriye tek bir yol kalmıştır: Marka olmak.

Başta tekstil ve hazır giyim sektörü olmak üzere ülkemizde sanayiden tarıma birçok sektör marka oluşturma için çok yüksek maliyetler ve uzun süreler gerektirdiğini ileri sürerek markalaşmaktan kaçınmıştır. Markalaşmanın uzun yıllar ihmal edilmesi sonucu Türk imalat sanayisi önemli dünya markaları için fason mallar üreten bir üretim üssü haline gelmiştir. Genellikle yerli firmalar, uzun yıllar boyunca yabancı bir markanın dağıtıcısı olarak çalışmayı tercih etmiştir. Yıllarca kendi markası yerine fason üretim yaptığı yabancı markaya yatırım yapan yerli firmalar, ana firmanın daha kaliteli ve daha düşük maliyetli yeni bir fason firma bulması sonucu ortada kalmış ve fason üretim yapacak yeni bir firma bulamadığı takdirde fabrikasını kapatmak zorunda kalmıştır.

Uzun vadede ayakta kalmayı, rekabetin içinde başarıyla hayatta kalmayı ve pazar payını arttırmayı hedefleyen Türk firmalarının ulusal piyasayla yetinmek veya fason üretim yapmak yerine artık kendi markalarıyla üretim yapmaları gereklidir. Türk firmalarının hem yurtiçi hem de yurtdışındaki konumlarını güçlendirmeleri ve rekabete devam etmeleri uzun vadede de olsa dünya çapında markalar yaratmalarından geçmektedir. Bu da oldukça uzun bir süreç olup, yerel firmaların öncelikle ulusal marka daha sonra uluslararası marka, bölgesel marka ve en son küresel marka olmalarını gerektiren zorlu ve maliyetli bir yolda ilerlemelerini gerektirmektedir (Bakar, 2011:1).

Marka sahibinin, bir markanın kullanımından sağlayabileceği, gelecekteki bütün finansal girdilerin günümüzdeki değerini ifade eden marka değeri ise aynı zamanda ekonomik verilerle birlikte, içinde bulunduğumuz yeni dünya düzeninde, mevcut ve yeni oluşan pazarlardaki rekabet gücünün de en önemli göstergeleri arasında yer almaktadır. İnsanların markayla özdeşleştirdiği değerlerin toplamı olarak da tanımlamayabileceğimiz marka değeri; beraberinde, bir şirketin mali değerine markanın yaptığı katkı olarak da ifade edilmektedir.

Neo-liberal politikaların bir sonucu olarak; postmodern toplumlardaki mevcut tüketim kültüründe sürekli olarak değişim gösteren tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerine zamanında karşılık verebilmek, beraberinde müşteri memnuniyeti ve marka sadakati yaratabilmek, marka ile müşteri arasında duygusal bir bağ oluşturabilmek ve tüm bunları rakiplere karşın gerçekleştirebilmek; marka değeri yaratım sürecinin olmazsa olmazları arasında yer alan başlıklardan sadece bir kaçıdır.

Marka ile müşteri arasında oluşturulmaya çalışın bu bağ; çoğunlukla kurumun sergilediği çevreci yaklaşımlarla, sanata gösterdiği saygıyla, yerli / milli mal olma özelliğiyle, statü sunumuyla ve spora yaptığı yatırımlarla geliştirilmeye çalışılmaktadır. Şirketler sahip oldukları markaların tanınmasını, hatırlanmasını ve tekrar satın alınmasını sağlamaya

çalışmaktadırlar. Bu amaçla; marka bilinirliği kadar, marka bağlılığını ve marka imajını da güçlendirmeye yönelik çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadırlar. (Erdil, ve Uzun, 2010:130). Günümüzde, özellikle aile işletmeleri ve onlara bağlı markaların kuşaktan kuşağa aktarımlarında sürekliliğin yakalanabilmesi açısından önemli faktörler olan; teknoloji, iletişim, ar-ge, kalite, satış, pazarlama, iş gücü kaynağı, kontrol mekanizmaları, yaşam biçimleri, toplumsal değerler, tüketici ihtiyaçları, hukuk ve benzeri alanlarda yaşanan hızlı gelişmeler ile rekabet anlayışının değişimi; aile işletmelerini de artık rakiplerden yalnızca daha iyi olanı değil, özünde hedef kitlelerine daha farklı ve özgün olanı sunabilmek olarak tanımlanan bir rekabet ortamı / anlayışı ile karşı karşıya getirmiştir.

Buna göre; daha farklıyı yakalayabilmek için; iş yapma biçimlerinden, çalışma ortamlarına, kurumsal kimlikten, marka konumlandırmasına kadar pek çok başlıkla birlikte, kurumun örgüt içi, mikro ve makro çevre koşullarının gözden geçirilmesi ve pazarlama yöneliliğün benimsenmesi koşuluyla, müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygunluğun, ürün / hizmetin hazırlanması ve sunumunun her aşamasında göz önünde bulundurularak önemsenmesi ve yine ürün / hizmetin tam zamanlı olarak verilebilmesini sağlayarak, müşteri sadakatinin elde edilebileceği gerçeği ile karşılaşmaktadır. Bu nedenlerle, çağdaş gelişmelere uygun süreçler geliştirerek, bunların planlanmasını ve hayata geçirilmesini sağlamak, çalışma ortamını bütünsel pazarlama düşüncesine uygun hale getirmek, rakiplere göre önemli avantajlar elde edilmesini sağlayabilmektedir (Yamamoto, 2003:154).

2. TÜRKİYE'DE AİLE ŞİRKETLERİ

Markalaşma ve işletme yönetimi açısından pazarlama stratejilerinin önemlerinin tartışılmaz olduğu bir dünyada, ülkeden ülkeye %65 ile %80 arasında değişim gösteren aile şirketi oranının, Türkiye'de yaklaşık %95 olduğu görülmektedir. Bununla beraber, aile şirketlerinin ikinci kuşaklara aktarım oranı ise %30'lar civarında olmaktadır (Sönmez, 2010: 16).

Türkiye'de, özellikle 1980'li yılların ortalarında ve 1990'ların başlarında yeni grupların / holdinglerin kuruluşlarına ve onların hızlı büyümelerine tanıklık edilmiştir. Özellikle, 24 Ocak 1980 Kararları'nın sonuçlarından biri olarak; serbest piyasa ekonomisinin benimsenmesi, beraberinde dövizin serbest kullanımı, ithal ürünlere gümrük duvarlarının kaldırılması, ihracatın teşvik edilmesi gibi gelişmeler, toplumda bir süre tam olarak anlaşılamamasına rağmen, zaman içinde Türk ticaret hayatındaki etkilerini hızla göstermiştir.

Büyüme, vizyon, zenginlik, yatırım, ihracat, yap-işlet-devret söylemleri uzun süre ülkenin gündemde kalmıştır. Ancak, kısa sürede kurulan bu işletmelerden bir bölümü hiçbir ön araştırma ve fizibilite raporu hazırlamadan, aceleyle alınmış kararlar sonucunda uygulamaya sokulmuşlardır. İlerleyen yıllarda bu grupların bazılarının önemli ölçüde küçülme yoluna gittikleri, kimilerinin ise tamamen piyasalardan çekilmek zorunda kaldıkları görülmektedir. Şirketlerin de insanlar gibi canlı varlıklar oldukları tezinden yola çıkıldığında, canlı varlık olarak

gördüğümüz şirketlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, günümüzün karmaşık ve çok hızlı değişen çevre şartlarında öğrenme yeteneğini artırabilmesi ile mümkün olmaktadır. Küreselleşme sürecinin getirdiği yoğun rekabet ortamında işletmelerin sürekli gelişimi kaçınılmaz olmaktadır.

Aile şirketleri, dünyada olduğu gibi Türkiye’de de en yaygın şirket türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Ankara Sanayi Odası tarafından hazırlanan “Aile Şirketleri : “ Değişim ve Süreklilik ” konulu raporda, Türkiye’deki aile şirketlerinin ortalama yaşam süresi 18.2 yıl olduğu ve aile şirketlerinin onda yedisinin ikinci kuşağa geçemediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Türkiye’deki aile işletmelerinin ikinci kuşaklara aktarımı oranı ile dünyadaki oranlar arasında ise benzerlik bulunmasına rağmen, üçüncü kuşağa geçişlerde ciddi problemler yaşanmaktadır. Bu sonucun temel nedenleri arasında ise, Türkiye’de “aile konseyi” ve “aile anayasası” konumlandırımlarının henüz yaygınlaşmamış olması gösterilmektedir. Family Business Consulting Yönetim Kurulu Başkanı Haluk Alacaklıoğlu, Türk aile şirketlerinin aşiret yapılarını kaybetmediklerini ifade ederken, birinci kuşak patronların işten el çekmeleri konusundaki isteksizliklerine göndermede bulunurken; İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi’nin (AGMER) yaptığı çalışmalar, tüm özel sektör işletmelerinin %99’unun bir ailenin yönetimi ya da denetiminde olduğunu göstermektedir. Prof. Dr. Dursun KOÇEL, Türkiye’deki aile şirketlerinde yaşanan sorunları ise ana hatlarıyla, “Profesyonel yönetim uygulamalarına geçiş, işletmenin ikinci ve üçüncü kuşaklara devri, çalışan ve çalışmayan aile bireylerinin işletme ile olan ilişkileri ve sonraki kuşakların işletmeyi kendi işi olarak görmemesi olarak sıralamaktadır (Sönmez, 2010: 16-29).

3. SPOR SPONSORLUĞU

Son 30 yıl içerisinde spor endüstrisi bütün dünyada büyük bir gelişme göstermiştir. Endüstri içerisinde yer alan spor ile ilgili işletmeler, sportif eşya üreten firmalar, oyuncular, spor takımları ve profesyonel ligler, sektörün büyümesini ve spor sektörünün birçok sektörden daha büyük paylar elde etmesini sağlamıştır. Bunun doğal sonucu olarak da sporun ekonomi içerisindeki önemi gün geçtikçe artmış ve spor pazarı adını verdiğimiz yeni bir pazar alanı oluşmuştur (Duman, Fişekçioğlu ve Özdağ, 2011:18).

Pazarlama yönlü halkla ilişkiler faaliyetlerinden, proaktif halkla ilişkiler stratejilerinin alt başlıklarından biri olan sponsorluk, günümüz spor pazarlamasında en çok tercih edilen yöntemlerden biri olmaktadır (Solmaz : 147). Günümüzde işletmeler üretmek ve ürettiğini satmanın yanı sıra, kendilerini anlatmak, farkındalık yaratmak, imaj ve itibarlarını oluşturmak ya da güçlendirmek gibi amaçlara sahiptir. Toplumun beğeni ve desteğini kazanmış bir işletme güçlenir ve büyür. Her işletmenin çevresiyle iyi veya kötü, az veya çok ilişkileri vardır. Önemli olan bu ilişkilerin planlı, düzenli ve sürekli olmasıdır. Bu da işletmenin amaçlarına yönelik olarak planlanan halkla ilişkiler çalışmaları ile mümkündür. Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği’nin yaptığı tanıma göre halkla ilişkiler: “Bir girişimin kamu ya da özel sektörde faaliyet gösteren bir kuruluşun temasta bulunduğu ya da bulunabileceği kesimlerin anlayış, sempati ve desteğini

elde etmek ve devam ettirmek için yaptığı sürekli ve örgütlü bir yönetim görevidir.” İşletmeler açısından halkla ilişkiler; işletme ile çevresi (müşteriler, potansiyel müşteriler, çalışanlar, bayiler, tedarikçiler, yatırımcılar, meslek odaları, sivil toplum kuruluşları, finansal kurumlar, ilgili kamu kurumları, v.b.) arasında karşılıklı iletişimi, anlamayı ve işbirliğini sağlamak amacıyla yürütülen planlı ve sürekli çalışmaların bütünüdür. Çevresini oluşturan farklı kitleler için işletmelerin farklı özellikleri önem taşımaktadır ve bu özelliklerin uygun iletişim araçları ile doğru ifadelerle iletilmesi gerekmektedir.

Spor sponsorluğunda, özellikle futbol ile ilgili sponsorluklar sıkça tercih edilen bir pazarlama türüdür. Futbol sponsorunun tercih edilmesinin nedeni avantajlarının fazla olmasıdır. Günümüzde futbol çok büyük bir izlenme kitlesine sahiptir. İzleyiciler gerek stadyumda gerekse televizyon başında ilgiye son derece açık pozisyondadırlar. İzleyiciler, gazetelerden, magazin programlarından, internetten futbol camiasını takip etmektedirler. Bu sayede sponsor firmalar hedefledikleri kitleye direkt ulaşma imkânına sahip olmaktadırlar. (Duman, Fişekçioğlu ve Özdağ, 2011:18).

Türkiye’de ve dünya’da spor sponsorluğu uygulamasının daha çok kitlesel ürünler üreten kuruluşlar tarafından tercih edildiği görülmektedir (Okay, 1998: 97). Firmalar tarafından spor ve sportif etkinliklere gösterilen bu ilgi, sadece insan sağlığına ve toplumsal ilişkilere göre değil, aynı zamanda ekonomik, sosyal ve siyasal hayata yaptığı katkıdan da kaynaklanmaktadır. Bu nedenledir ki, birçok ülkede spor ve sportif etkinliklerin gelişmesi için önemli düzeyde çaba harcamaktadır. Diğer taraftan sportif etkinliklerin her geçen gün daha geniş kitleler tarafından izlenmesi, onu kendi pazarını oluşturan bir sektör haline getirmiştir. Bu durum, sporla ilgili mal ve hizmet üreten işletme sayısının artması kadar, sporla doğrudan ilgisi olmayan işletmelerin de bu alana ilgi duymasına neden olmuştur. Birçok işletme, kendi şirketlerini ve markalarını geniş kitlelere tanıtmak için spor sponsorluğunu bir fırsat olarak görmeye başlamıştır (Marangoz ve Akyıldız, 2008:154). Bu ilginin başlıca nedeni, tüketicilerde iyi niyet oluşmasını sağlamak ve etkisi azalan reklam çabalarına alternatif olabilecek çözümler getirmektir (Miloch ve Lambrecht, 2006:148).

Spor sponsorluğu, sponsorluğun kategorik bir türü olup, sponsorluk kavramı içinde açıklanabilir. Sponsorluğun farklı tanımları olmakla beraber, en yaygın tanımlamalarından biri, bir faaliyetle ilgili yararlanabilir ticari potansiyele erişim amacıyla bu faaliyete aynı veya nakdi yardım sağlanmasıdır (Tosun, 2003: 62). Spor sponsorluğu ise, spor ve sportif etkinliklerle ilişkilendirilmiş sponsorluk olarak tanımlanmaktadır.

Henri Tjfel’in; sosyal kimlik teorisine göre; insanlar, kendilerini ve diğerlerini sosyal, politik veya sportif bir organizasyonun katılımcısı veya sempatizanı olarak görme eğilimindedirler. Bu fikrin temelinde; insanların kendilerini ve diğerlerini sosyal bir çevre içinde tanımlama ihtiyacı duyması yatmaktadır. Kendini bir organizasyonla tanımlayan bireyler, organizasyon faaliyetleriyle daha fazla ilgilendikleri gibi, organizasyonu daha fazla destekleyen davranışlar da gösterirler. Aslında böyle bir eğilimin nedeni, organizasyon veya organizasyonun

içinde olduğu bir olayla var olan ilişkiyi sürdürme isteğidir. Sosyal kimlik teorisi, aynı zamanda bireylerin herhangi bir olayın içinde sıklıkla bulunmasının organizasyonun tanımlanmasına katkı yapacağını savunmaktadır. Herhangi bir organizasyonun faaliyetleri için harcanan zaman ne kadar fazla olursa, organizasyonun nitelikleri bireylerin hafızalarında o kadar fazla kalmaktadır. Tasarım uyum teorisi ise, firma imajının firma ürünlerine aktarılmasında olay ve olayı sunan tarafın uyumlu bir şekilde eşleştirilmesine bağlı olduğunu savunmaktadır. Uyumlulukla kastedilen, tüketicilerin olay ve olayı sunan taraf arasında mantıklı bir bağ kurabilmesidir (Marangoz ve Akyıldız, 2008:156).

İşletmeler açısından stratejik ve taktiksel bir kavram olan spor sponsorluğu, çoğu zaman uzun vadeli etkisi göz önünde bulundurularak kullanılırken, aşağıdaki amaçlar da ön planda tutulmaktadır. Buna göre markanın;

- Görünürlük ve farkındalığını arttırmak,
- İmajını güçlendirmek,
- Dağıtım kanallarını geliştirmek,
- Yeni pazar bölümlerine ulaşmak,
- Rekabet etmek,
- Büyük firmaların hâkim olduğu pazarda tanınmak,
- Tüketiciler, distribütörler ve / veya işgörenler arasında ilişki geliştirmek,
- Yasal zorlukları aşmak gibi konularda sponsorluğun stratejik kullanımı çok daha uzun vadeli iken taktiksel kullanımı daha kısa vadeli hedefler açısından önem taşımaktadır

Örneğin; iletişim bütçesini büyütme, tekrar satın almayı teşvik etmek ve ticari hareketliliği arttırmak gibi kısa vadeli hedefler söz konusu olduğunda taktiksel spor sponsorluğu uygulamaları gündeme gelmektedir (Argan ve Katırcı, 2008).

Argan ve Katırcı'nın "Spor Pazarlaması" isimli yapıtlarında da belirttikleri gibi yapılan araştırmalar, çoğu firmanın satış tutundurma veya reklamlar ile sponsorluğu uygun şekilde kullanma konusunda hiçbir deneyime sahip olmadıklarını ortaya koymaktadır. Ancak, işletmeler deneyim kazandıkça sponsorluk kavramının yeni ve farklı olduğunu anlamaya başlamış ve sponsorluğun diğer pazarlama fonksiyonlarının bir parçası olmaktan çok yardımcı bir eleman olduğunu fark etmişlerdir (Arkan ve Katırcı, 2008: 399). Bu doğrultuda, kuruluşundan belli bir süre sonra sponsorluğun önemini fark etmiş olan bir Türk aile işletmesi olan SARAR markası; günümüzde spor sponsorluğunu stratejik, planlı ve istikrarlı olarak, bütünleşik pazarlama iletişimi felsefesine uygun biçimde kullanan sayılı yerli markalarımızdan biri olma özelliğine sahiptir. Ayrıca SARAR'ın, uzun zamandır yürüttüğü sponsorluk faaliyetleri ile sosyal kimlik ve tasarım uyum teorilerine uygun adımlarla marka değeri yaratma çabalarını sürdürdüğü de gözlemlenmektedir. Bu çerçevede, SARAR firması ve SARAR'ın sponsorluk faaliyetlerini daha detaylı şekilde ele almak faydalı olacaktır.

4. SARAR ÖRNEĞİ

19 Nisan 1944 günü, Eskişehir'de hazır elbiseci Abdurrahman SARAR'ın, ticaret odasına kayıt olmasıyla sektöre ilk adım atılmıştır. Marka olma yolundaki çalışmalarına 12 metrekarelik bir dükkânda başlayan SARAR, sahip olduğu üç oğlunu da eğilimleri nedeniyle bu alanda eğitmiştir.

Babaları gibi girişimcilik ruhuna sahip üç oğul, daha küçük yaşlarda tatil günlerini dükkânda geçirmiş, o günkü şartlarda müşterilerin dikkatlerini çekebilmek ve satış yapabilmek adına kapı önünde eski pazarlama tekniklerini kullanarak bu alana olan ilgilerini göstermişler ve mesleğe ilk adımlarını atmışlardır.

İlk yıllarda yaptıkları küçük üretimlerle satış yapmaya alışan SARAR, zamanla toptan satışa da başlamıştır. Dış dünyaya açılmanın ilk adımını atan Abdurrahman SARAR ve oğulları, ürettikleri malları arabalarına yükleyip İstanbul, Ankara ve Kayseri şehirlerindeki pazarlara satış yapmaya başlamışlardır. Türkiye'nin dört bir yanına satış yapmaya başlayan SARAR, oluşturdukları güven, dürüstlük ilkesi ve yürüttükleri kalite politikalarıyla Anadolu esnafına kendilerini tanıtmayı ve onların güvenini kazanmayı başarmıştır. Gittikleri şehirlerde esnafların itirazlarına rağmen belli sayıda ürün bırakmışlar, bir süre geçtikten sonra esnaflardan yeni siparişler için telefon almışlardır. Böylelikle Anadolu esnafına ürünlerinin kalitesini göstermişler ve dış dünyaya açılan kapıyı aralamayı başarmışlardır. Anadolu pazarında elde ettiği başarı ve yakaladığı kalite sonucu 1985 yılında Avrupa ile tanışan SARAR, dünyaca nl Boss, Cerutti, Zegna gibi markalarla çalışmıştır. Halen, 49 ülkede markalarını tescil ettiren SARAR; ABD, İsrail ve Avrupa lkelerinde şirketler kurmuştur. ABD'de 15, Avrupa'da 11 mağazaları bulunan SARAR; Sartoria, Interview, CCS ve Sarar Kadın olmak üzere beş markayı hizmete sunmaktadır.

Afrika kıtasında da ilk mağazasını Mısır'ın başkenti Kahire'de açmış olan SARAR, bu şehrin ikinci Türk markası olarak hizmet vermektedir. Kahire'de açmış olduğu mağazayla yurtdışındaki mağaza sayısını 38'e çıkarmıştır. Hazır giyim alanında hizmet veren SARAR, bu sektördeki yapısal sorunlara rağmen iyi tasarım ve kaliteli ürünler aracılığıyla her geçen gün satışlarında, özellikle de dış satımda artışlar geekleştirmektedir.

Sektöre erkek giyimiyle başlayan SARAR, erkek giyim markası kimliğine, kadın koleksiyonuyla yeni bir boyut kazandırmıştır. 16 yaş ve üzerine hitap eden Sarar kadın, sosyal hayatı ve iş hayatını birlikte yürütmek durumunda olan günümüz kadınına çözümler üretmeyi amaçlamaktadır. Erkek giyimiyle birçok başarıya imza atan ve yurtdışında ses getiren SARAR markası, kadın giyimiyle de aynı başarıyı yakalamayı amaçlamaktadır. Hazır giyim sektörünün yanı sıra büyük bir yatırımla ev tekstiline de giren SARAR, Sarar Home markasıyla pazara girmiş bulunmaktadır. Hem yurt içinde, hem de yurt dışında bir mağaza zinciri kurmaya hazırlanan Sarar, bu sektörde de iyi bir pazar payı elde etmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın örnekleme konu olan SARAR markası, kendine çizdiği uluslararası yolda ilerlerken, aynı zamanda Türkiye’de, spora ve sporcuya verdiği destekle de sponsorluk hizmetlerine devam etmektedir. 1996 yılından bu yana yürüttüğü resmi sponsorluk faaliyetleri, SARAR’ın markalaşma yolunda ve marka değeri yaratma sürecinde izlediği politikalarda, spora verdiği önemi kanıtlayan önemli bir gösterge olmaktadır. SARAR’ın kesintisiz olarak sürdürdüğü sponsorlukları arasında ;

A Milli Futbol Takımı, Ümit Milli Futbol Takımı, 17 - 19 Yaş Genç Milli Futbol Takımları, A Erkek Milli Basketbol Takımı, Gençler Milli Basketbol Takımı, Yıldızlar Milli Basketbol Takımı, Teknik Direktörler ve Teknik Heyet, Hakemler gibi milli takımlar seviyesinde uygulamalar yer alırken, *Futbolda*; Beşiktaş Futbol A Takımı, Teknik Heyet ve Sporcuları ile Beşiktaş Futbol Paf Takımı, Galatasaray Futbol A Takımı, Galatasaray Paf Takımı ile Teknik Direktörler ve Teknik Heyet (1997 yılından beri), Trabzonspor Futbol A Takımı ile Trabzonspor Futbol Paf Takımı.*Basketbolda* takımları düzeyinde; Galatasaray Basketbol Takımı, Galatasaray Voleybol Takımı, Beşiktaş Basketbol Teknik Heyeti, Beşiktaş Voleybol Teknik Heyeti, Beşiktaş Hentbol Teknik Heyeti. A Milli Basketbol Takımı, Ümit Milli Basketbol Takımı, Yıldız Milli Basketbol Takımı, Genç Milli Basketbol Takımı, Efes Pilsen Basketbol Takımı Oyuncu ve Teknik Heyeti (1998 yılından beri) ile Türkiye Futbol Federasyonu Hakemleri, Temsilcileri ve Gözlemcileri, Türkiye Basketbol Federasyonu Bünyesindeki Yönetici ve idareciler, Hakemler ve Federasyon Personeli ile Türkiye Tekvando Federasyonu ve A Milli sporcuları ve Teknik Heyeti SARAR markası çatısı altında yer almaktadırlar.

SARAR markası, tüm bu sponsorluk hizmetlerini takım ve federasyon destekleri ile sınırlı tutmayıp; beraberinde ulusal ve uluslararası spor organizasyonları sponsorluğu aracılığıyla, Türk sporuna ve sporcularına verdiği desteğin her geçen gün arttığı gözlemlenmektedir.

5. SONUÇ

İşletmenin yönetiminin bir alt dalı olan aile işletmeleri; günümüzde spor sponsorluğuna doğrudan satışlarını artıran bir araç olarak değil, satışların artırılmasına fırsat veren bir uygulama olarak bakılmaktadırlar. Bu anlayışın ülkemizde önde gelen temsilcilerinden olan SARAR markası, çeşitli branş ve kategorilerde spor sponsorluğu faaliyetlerini yürütmektedir. Bu bağlamda, spor sponsorluğu desteğinde yürüyen bütünsel iletişim faaliyetleri göz önüne alındığında;

- SARAR markası, bir Türk aile işletmesi olarak 1996 yılından itibaren kesintisiz olarak spor sponsorluğu hizmeti sunmaktadır.
- Spor sponsorluğu hizmeti sunduğu kurumlar arasında Türk A Milli Futbol ve Basketbol takımları, teknik ve idari heyetleri bulunurken; Türkiye’de futbol

alanında söz sahibi, 1. Lig şampiyonluğu yaşamış olan beş takımdan dördüne Ana sponsorluk / Giyim sponsorluğu gibi hizmetler sunmaktadır.

- SARAR, sosyal kimlik ve tasarım uyumu teorilerine uygun olarak belirlediği alanlarda sponsorluk faaliyetleri gerçekleştirmektedir.
- Şirket yönetiminde 3. kuşağa geçiş aşamasında olan SARAR markası, sponsorluğu tutundurma karmasının bir elemanı olarak değil, destek ögesi olarak görmektedir.
- SARAR, bir aile işletmesi olarak Türkiye’de de planlı ve programlı, Pro-aktif Halkla İlişkiler ve bütünleşik pazarlama iletişimine uygun spor sponsorluğu uygulamalarına örnek oluşturmaktadır.
- SARAR, sponsorluk uygulamalarını web sayfasında ayrı bir buton ve içerik sayfası ile sunmaktadır. Bu uygulama, firmanın sponsorluğa verdiği önemin de bir diğer göstergesi olmaktadır.
- SARAR, uzun yıllardır sürdürdüğü spor sponsorluğu anlaşmaları ile saha kenarlarında, spor salonlarında, yayıncı kuruluş sponsor panolarında kendisine yer bulabilmekte ve hedef kitlede farkındalık yaratabilmektedir.
- SARAR, ulusal bir marka olarak uluslararası arenalarda mücadele eden takımlara verdiği sponsorluk hizmetleri ile yurtdışı tecrübesi yaşamaktadır.
- SARAR; -Sporda şıklık katmaya devam ediyor ! sloganı ile hedef kitleye spor ile olan yakın ilişkisini hissettirmektedir.
- SARAR; halter, bilardo, eskrim ve tekvando gibi amatör spor dallarına da sponsorluk desteği vermektedir. 2001 ve 2002 Büyük Erkekler ve Bayanlar Halter Şampiyonasına, 2001’de Bilardo Dünya Şampiyonası’na, 2002’de İzmir’de düzenlenen Yıldızlar Eskrim Şampiyonası’na sponsor olmuştur.

Sonuç olarak, tüketici odaklı pazarlama anlayışına göre; pazarlamanın klasik “P” lerine eklenen “C” lerden olan Customer Value (Tüketicie değer katan), ile tüketicinin kendisini değerli hissetmesini sağlayan ve Consistency (tutarlılık) anlayışı ile tutarlı işler yapan bir marka olarak SARAR; hedef kitlesi ile yürüttüğü kurumsal iletişimde, markanın tüketici zihninde sosyal sorumluluğa önem veren bir kurum imajı ile konumlanması çabalarında spor sponsorluğu faaliyetlerine önem vermekte ve bu uygulamanın ülkemizdeki başarılı örneklerinden birini temsil etmektedir.

KAYNAKLAR

- ARGAN, Metin., KATIRCI, Hakan. (2008), Spor Pazarlaması, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- BAKAR, Sevgi. (2011), Marka Kavramı Üzerine Bilgilendirme Çalışması, T.C. Güney Ege Kalkınma Ajansı.
- DUMAN, S., FİŞEKÇİOĞLU, İ. Bülent, ÖZDAĞ, Selçuk. (2011), "Popüler Kültür : Futbol mu "putbol" mu ?" Spor Bilimleri Dergisi, Volume: 4, Sayı:1, Ocak, 2011, ISSN: 1309-1336.
- ERDİL, T. Sabri, Uzun YEŞİM. (2010) Marka Olmak, 2. Baskı Beta Yayınları, No : 2355, İstanbul.
- MILOCH, K.S., LAMBRECHT, K.W.(2006), "Consumer Awareness of Sponsorship at Grassroots Sport Events" Sport marketing Quarterly, Vol.15, No.3, pp.147-154
- MARANGOZ, M., AKYILDIZ, M. (2008), "Sporda Sponsorluğun Tüketicilerin Satınalma Niyetine Yansıması", Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review 8 (1) 2008: 153-166 .
- OKAY, Aydemir. (1998), Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk, Epsilon Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- SOLMAZ, Başak, "Halkla İlişkilerde Proaktif ve Reaktif Stratejiler", Selçuk Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi.s. 147.
- SÖNMEZ, Yılmaz. (2010), Ben Aile Şirketi, Hayat Yayın Grubu, 1. Baskı, İstanbul.
- YAMAMOTO, Gonca Telli. (2003), İşletme Anlayışında Yeni Bir Boyut Bütünleşik Pazarlama İletişimi, MediaCat Yayınları, s.154.
- <http://www.sarar.com/tr/sponsorluklar/index.html> (10.03.2012).

Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma

Doç. Dr. Yonca GÜROL

Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü
Beşiktaş Kampüsü, İstanbul
Tel: (0212) 383 25 44
E-posta: ygurol@gmail.com

* * *

Arş. Gör. Dr. Esin ERTEMSİR

Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü
Beşiktaş Kampüsü, İstanbul
Tel: (0212) 383 25 46
E-posta: esinertemsir@gmail.com

* * *

Arş. Gör. Sevgin BATUK TURAN

Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü
Beşiktaş Kampüsü, İstanbul
Tel: (0212) 383 25 46
E-posta: sevginbatuk@gmail.com

ÖZET

Girişimcilik, günümüzde, gerek akademik dünya gerekse ekonomistler açısından gittikçe önem kazanan bir kavram haline gelmektedir. Bunun en büyük sebebi, girişimciliğin,

ekonomik büyümenin tetiklenmesi, rekabet avantajı sağlanması ve istihdam yaratılması için önde gelen araçlardan biri olarak görülmektedir (Linan, Rodríguez-Cohard ve Rueda-Cantuche, 2005). Girişimcilik kavramı günümüzde bu denli önem kazanmakta olmasına karşın, bu konuda girişimciliği teşvik eden en önemli faktörlerden biri olan girişimcilik eğitimlerinin yaygınlaşmadığı gözlenmektedir. Bu anlamda üniversitelere ve akademisyenlere önemli görevler düşmektedir. Geleceğin girişimcileri gözüyle bakılan üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerini tespit etmenin, yüksek öğretim düzeyinde girişimcilik eğitimi konusunda yol gösterici olabileceğinden hareket eden bu çalışmanın amacı, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerini araştırmak ve bu eğilimleri etkileyen çeşitli faktörleri ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, toplam 129 öğrenciye Linan ve Chen (2009) tarafından geliştirilmiş olan Entrepreneurial Intention Questionnaire (Girişimcilik Eğilimi Anketi) uygulanmıştır. Araştırma sonucunda girişimcilik kapasitesi, girişimciliğe bakış ve ekonomik koşulların girişimcilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi varken, algılanan sosyal değerler için aynı etki gözlenmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Eğitim, Girişimcilik Eğilimi

1.Girişimcilik

Girişimcilik tanımı ona hangi açıdan baktığınıza göre farklılaşmaktadır. Ekonomik faaliyetin geliştirilmesi ve desteklenmesi açısından bakıldığında; girişimcilik, var olan ya da yeni bir işletme içerisinde risk almayı, yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik eden bir ekonomik faaliyet geliştirme sürecidir (European Commission, 2003). Ekonomik açıdan gelişmiş ülkeler için girişimcilik, ekonomik faaliyetlerin yeniden canlandırılması ve yeni iş fırsatları aracılığıyla işsizlik sorunlarına çözüm getirilmesini sağlamaktadır. Gelişmekte olan ülkeler için ise, girişimcilik ekonomik gelişmenin kaynağı olarak görülmektedir (Mueller ve Thomas, 2000; Jack ve Anderson, 1999). 1980 sonrası Türkiye’de yaşanan sosyo-ekonomik değişimler sonucunda, serbest piyasa ekonomisi ile beraber, devletin ekonomideki rolü azalmış ve özel sektörün ağırlığı artarak küçük ve orta ölçekli işletmeler önem kazanmaya başlamıştır (Aybar ve Lapavitsas, 2002). Girişimci sıklıkla küçük ölçekli işletmelerle, “sahip yönetici” ve “serbest meslek erbabı” kavramları ile denk tutulmaktadır. Ancak bu bakış “girişimci” kavramının kapsamını daraltmaktadır. Oysa kavram çok daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Tüm sahip yöneticiler girişimci olmadığı gibi, tüm küçük işletmeler girişimci özellikler sergilememektedir ve öte yandan büyük işletmeler arasından da girişimciler çıkabilmektedir. Üzerinde fikir birliğine varılmış tek bir tanımı olmamakla beraber (Brockhaus ve Horwitz, 1986; Chell, Haworth ve Brearley, 1991) en genel tanımıyla girişimci mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulan, biraraya getiren ve risk alan kişidir. (Koçel, 2011, 64)

Girişimcilik kavramı, bireysel özellikler açısından tanımlandığında; bir işletme kurma ve sürdürmeye motive olmuş bireyin psikolojik özellikleri, tutumları ve değerlerinin bir bütünü olarak görülmektedir (Mueller ve Thomas, 2000). Hisrich'e (1988) göre girişimci, inisiyatif alan ve yaratıcı düşünebilen, sosyal ve ekonomik mekanizmaları çalıştırarak kaynakları ve durumları

pratik faydaya dönüştürebilen, riski ve başarısızlığı göze alabilen kişidir. Thompson (1999) ise girişimciyi, yeni fırsatları tespit edebilme vizyonuna sahip ve bu fırsatları kullanarak yeni bir şeyleri başlatma eğilimi gösteren kişi olarak kavramsallaştırmıştır. Tüm bu tanımlarda kişileri girişimciliğe yöneltebilecek kişisel özelliklerin vurgulandığı görülmektedir. Bir girişimcide bulunması gereken temel özelliklerin tanımlanması ile girişimciliğin formülünü belirlemeye çalışan araştırmalar, bir liderde bulunması gereken özellikleri tanımlayarak liderlik davranışını açıklamaya çalışan “Özellikler Yaklaşımı”nı (McClelland, 1961; Brockhaus, 1975; Gibb 1987) çağrıştırmaktadır. Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak incelemesi ve durumsallığı göz ardı etmesi sebepleriyle eleştirilen Özellikler Yaklaşımı gibi girişimciliğin de sadece kişisel özelliklerle doğuştan geldiği düşüncesi de eleştirilmiştir (Zaccaro, 2007).

Eğitim desteği ile bireyin “girişimci” veya büyük ölçekli işletmelerde isimlendirildiği gibi “iç girişimci” yönünün geliştirilebileceğini savunanlar, girişimci becerilerinin eğitim süreci ile kazanılabileceğini, dolayısıyla üniversitelerin girişimci yetiştirebileceği görüşünü paylaşmaktadır (Gottlieb ve Ross, 1997; Kirby, 2004; Small Business Research Trust, 1988). Bu bağlamda girişimcilik eğitimi, girişimcilik davranışını geliştirmek için en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir.

2. Girişimcilik Eğitimi

Girişimlerin kurulması ve yaşama süreleri ülkeler için tesadüflere bırakılamayacak kadar önem arz etmektedir. Yaşanan ekonomik krizle beraber tüm dünyada ve ülkemizde işsiz sayısının artması, ülkemizde işsizlik oranının %10'lara ulaşması, bilinçli ve sistemli bir şekilde girişimci yetiştirme ihtiyacını ve bundan sorumlu olacak kurumları gündeme getirmektedir.

Girişimcilik eğitimi ile girişimcilik faaliyetleri arasında olumlu bir ilişki olduğuna dair birçok araştırma bulunmaktadır (Gürol ve Bal, 2010). Hansemark (1998); girişimcilik eğitiminin girişim destek sistemi içinde önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir. Bundan dolayı da, tüm dünyada üniversitelerde bu eğitimin verilmesi ile ilgili gelişmeler yaşanmaktadır (Gibb, 1993; Koh, 1996; Hansemark, 1998; Thompson, 1999; Jones ve English, 2004). Eğitim sisteminin tüm düzeylerinde hızla ilerleyen bir şekilde yerini alan girişimcilik eğitim programları ile beraber, bu alanda verilen kurslar, akademisyenler ve girişimcilik programlarının sayılarında da önemli bir artış yaşanmaktadır (Hytti ve O’Gorman, 2004).

Dünyada ve Türkiye’de girişimcilik eğitime bakıldığında, ABD’nin başı çektiği görülmektedir. Üniversite eğitiminde girişimcilik ve küçük işletmelerle ilgili eğitimlerin ilk örnekleri arasında 1947 yılında Harvard İşletme Okulu ve 1953 yılında New York Üniversitesi’nde Peter Drucker tarafından verilen dersler sayılabilir (Kirby, 2004, 510). Bu konudaki ilk akademik programlar ise 1960’lı yıllarda başlamış ve 1965’li yıllarda giderek yaygınlaşmıştır (Sexton ve Bowman, 1984). Koh’un (1996) araştırmasına göre, 1993 yılında 400’den fazla ABD üniversitesinde lisans veya yüksek lisans düzeyinde girişimcilik dersleri

verilirken, bu sayı 2003 yılında 1600'lere ulaşmıştır (Kirby, 2004). Günümüzde girişimcilik eğitime Amerika'da ve Avrupa'da ilk ve orta dereceli okullarda da yer verildiği görülmektedir; Türkiye'de ise girişimcilik derslerinin çoğunlukla lisans ve yüksek lisans düzeyinde seçmeli dersler olarak sunulduğu ve sayıca gelişmiş ülkelerdeki örnekleri ile kıyaslanamayacak ölçüde düşük olduğu görülmektedir (Gürol ve Aydınlik, 2008).

38 ülkede yapılan Global Entrepreneurship Monitor araştırmasına göre; girişimcilik eğitimi konusunda Şili, Kolombiya ve Finlandiya gibi ülkelerde okulda girişimcilik eğitimi verilmesi %40'lı oranların üzerinde iken, Türkiye'de bu oran %6 seviyesinde bulunmaktadır (GEM, 2010). Gürol ve Aydınlik'in (2008) çalışmasına göre ülkemizde toplam 38 devlet üniversitesi ve 19 özel üniversitede işletme bölüm ve/veya fakültelerinde girişimcilik dersi verilmektedir. MBA programlarında ise seçmeli olarak girişimcilik dersi veren 9 devlet üniversitesi ve 4 özel üniversite bulunmaktadır. Bunlara ek olarak, 4 üniversitede de genç girişimci geliştirme programı uygulanmaktadır. 2002 yılında Anadolu Üniversitesi'nde Girişimcilik Eğitim ve Araştırma Merkezi kurulmuştur. Diğerleri ise KOSGEB tarafından 1998 yılında kurulan Girişimcilik Enstitüsü, TEGEV (Teknolojik Eğitimi Geliştirme Vakfı) ve Genç Başarı Vakfı'dır (Gürol ve Atsan, 2006). İstanbul Kültür Üniversitesinin de Aile İşletmeleri Girişimcilik ve Uygulama Merkezi bulunmaktadır.

Üniversiteler haricinde KAGIDER (Türkiye Kadın Girişimciler Derneği), GYIAD (Genç Yönetici ve İş Adamları Derneği) gibi sivil toplum kuruluşlarının da son dönemde girişimcilik eğitimlerinde aktif rol aldığı ve Türkiye' nin geliştirmekte olan ekonomisine ivme kazandırmak amacıyla her yaştan ve her toplumsal kesimden girişimciler yetiştirmeyi hedefledikleri görülmektedir. Bu eğitimlerden biri de 2012'de GYIAD ile YIU'nün ortak projesi olan Girişimcilik Sertifika Programı'dır. Bu kurumlar, üniversite çatısı altında örgün eğitiminden faydalanma imkânı bulamayan kesimlere eğitim götürerek, girişimciler ile onların projelerine finansman sağlayabilecek melek yatırımcıları bir araya getirerek, girişim aşamasında koçluk sağlayarak yaygın eğitim anlamında önemli adımlar atmaktadır.

Gerek Üniversiteler ve STK'lar tarafından verilen eğitimlerle, gerek KOSGEB, İŞKUR gibi devlet kurumları tarafından dağıtılan kredi destekleri ve hibelerle son dönemde Türkiye'de girişimciliğe yatkınlığı arttırmak için sistemli çalışmalar sürdürüldüğü görülmektedir. Bu bağlamda üniversitelere düşen görev yeni bir girişime başlama ve girişimi genişletme gibi konularda öğrencilere pratik bilgiler sunan programlar tasarlamaktır. Girişimcilik eğitimi ile ilgili programların oluşturulmasında öncelikle girişimcilik bilincinin oluşturulması, iş dünyasından profesyonellerin derslere davet edilmesi, iş dünyası ile ilişkilerin geliştirilmesi, pratik deneyimlerden ve işbirliklerinden yararlanılması, rol modellerin kullanılması, öğrencilerin girişimcilik yönlerinin geliştirilmesi gibi özelliklere ağırlık verilmelidir (Entrepreneurship Education at Universities Report, 2004). Oysa geleneksel işletme eğitimi programlarında genellikle bir işletmenin nasıl kurulacağı ile ilgili bilgilerden ziyade bu işletmelerin nasıl yürütüleceği üzerinde durulmaktadır (Jones ve English, 2004).

Nabi ve Holden'a (2008) göre, bir üniversite mezununun girişimciliğe yatkınlığını belirleyen en önemli faktörler, üniversite eğitimi ile şekillenen bireysel kariyer hedefleri ve öğrencilerin girişimciliğe bakış açılarıdır. Avrupa Komisyonu tarafından yapılan bir araştırma sonucunda, öğrencilerin girişimcilik konusundaki motivasyonları incelenmiş ve 15-24 yaş arasındaki öğrencilerin %44'lük bir bölümünün girişimcilik konusundaki ilgilerinin eğitim sayesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir (Davey, Plewa ve Struwig, 2011). Bu nedenle özellikle öğrencilerin girişimcilik eğilimleri akademik dünyada gittikçe önem kazanan bir konu haline gelmektedir.

3.Girişimcilik Eğilimi

Girişimcilik davranışını açıklamada temel bir öge olarak ele alınan "girişimcilik eğilimi", kişinin içindeki girişimci davranışını ortaya çıkarmak için gösterdiği çabayı ifade etmektedir (Linan, 2004). Girişimcilik eğilimi araştırmalarında pek çok model ortaya konmuş olmakla beraber, bu çalışmalarda ortak birkaç faktör üzerinde durulmaktadır (Drennan & Saleh, 2008). Linan ve Chen tarafından Ajzen'in 1991 tarihli Planlanmış Davranış Teorisi'nden yola çıkılarak uyarlanan Girişimcilik Eğilimi modelinde bireyler şirket kurma kararlarını üç ögeye yani girişimciliğe yönelik bakışlarına, kariyer seçeneklerine yönelik sosyal değerleri algılama şekillerine ve girişimcilik kapasitelerine göre vermektedir. Girişimcilik davranışına etki eden bu üç tür motivasyonel faktör aşağıda açıklanmaktadır(Ajzen, 1991).

1. Girişimciliğe Bakış: Bu faktöre, "girişimci kişilik" veya "kişisel tutum" isimleri de verilmektedir. Girişimcilik eğilimi, öncelikle girişimci olma fikrinin ne kadar cazip algılandığı ile ilintilidir. Girişimciliğe bakış, bireyin girişimci olmaya atfettiği pozitif veya negatif değerler derecesi olarak tanımlanmaktadır. Girişimciliğe bakışla ilgili ifadeler bireyin sadece duygusal düşüncelerini (girişimciliği seviyorum, bana kendimi iyi hissettiriyor, girişimcilik değerlidir, vb.) değil, aynı zamanda bireyin girişimciliği değerlendirmeye yönelik düşüncelerini (girişimcilik daha karlıdır, daha fazla avantajı vardır, vb.) de kapsamaktadır.

2. Algılanan Sosyal Değerler: İkinci faktör "algılanan sosyal değer" veya "öznel norm" adını almaktadır. Girişimci davranışın yürütülmesine veya yürütülmemesine etki eden sosyal baskıların algısını ölçmektedir. Özellikle, referans alınan kişilerin bireyin girişimci olma kararını onaylayıp onaylamayacağına dair algıya işaret etmektedir. Yapılan araştırmalar, sosyal ve kültürel değerlerin, arkadaş ve aile düşüncelerinin, bireyin girişimcilik kararını etkilediğini ortaya koymuştur.

3. Girişimcilik Kapasitesi: Girişimcilik eğilimini etkileyen bir diğer unsur, "girişimcilik kapasitesi", "girişimci yetenek" veya "algılanan davranış kontrolü" olarak adlandırılmaktadır. Bu faktör, kişinin girişimcilik zihniyetine adapte olabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer ifadeyle, girişimci olmanın birey tarafından kolay veya zor algılanmasıdır. Bu yönüyle bireyin "öz yeterlilik" algısıyla oldukça benzer bir kavramdır. Aynı şekilde "yapılabilirlik algısı" ile de benzerlik göstermektedir. Tüm bu kavramlar bireyin şirket kurma davranışını yerine getirebileceğine ilişkin kendi kapasitesi ile ilgili sezgisini ifade etmektedir. Bununla birlikte son

zamanlarda yapılan çalışmalar “girişimcilik kapasitesi” ile “öz yeterlilik” arasındaki bir farka işaret etmektedir. Girişimcilik kapasitesi sadece muktedir olma hissini değil, aynı zamanda davranışı kontrol edebilme algısını da içermektedir. Yani girişimcilik davranışını göstermek veya göstermemek bireye bağlıdır. (Linan ve Chen, 2009, 596)

Bu 3 faktörün yanı sıra, politik ve ekonomik durumun da kişinin girişimcilik eğilimi üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir (Bird, 1988). Bireylerin eğilimlerinin, davranışlarını belirlemede en etkili faktörler olduğu kabul edilerek, bu çalışmada girişimci davranışı ortaya çıkarmak yolunda söz konusu üç faktörün girişimcilik eğilimine olan etkisi araştırılmıştır.

Araştırma Metodu

Örneklem

Araştırma, Portekiz’de University of Beira Interior’in yürütücülüğünde toplam 4 ölkede (Portekiz, Romanya, Meksika, Türkiye) girişimcilik eğilimini inceleyen karşılaştırılmalı bir projenin Türkiye’deki pilot uygulamasıdır. Araştırmanın örneklemini Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi İşletme Bölümü lisans ve yüksek lisans öğrencileri arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiş bir gruptan oluşmaktadır. Örneklem grubunu oluşturan 129 katılımcının yaşları, 17-30 yaşları arasında (ortalama=22) değişmektedir. Örneklemenin 73’ü bayan ve 56’sı erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Bunun yanı sıra, katılımcıların 71’i lisans düzeyinde öğrenci iken 58’i yüksek lisans düzeyinde eğitim görmektedir.

Uygulama

Anketler, elektronik ortama aktarılarak, internet üzerinden cevaplanabilen bir bağlantı haline getirilmiştir. Bu bağlantı üzerinden anketler cevaplandırılmıştır.

Anketler kolayda örneklem yöntemiyle yaklaşık 300 öğrenciye ulaştırılmış, 131 kişiden yanıt alınmış ve böylece %44 cevaplanma oranına ulaşılmıştır. Eksik doldurulduğu tespit edilen 2 anket analize dâhil edilmemiş ve 129 anket veri analizinde kullanılmıştır. Anketlerin toplanması yaklaşık 1 ay sürmüştür.

Ölçek

Araştırma kapsamında, Linan ve Chen (2009) tarafından geliştirilmiş olan “Entrepreneurial Intention Questionnaire- Girişimcilik Eğilimi Anketi”nden faydalanılmıştır. Linan ve Chen bu ölçeği geliştirdikleri çalışmalarında, literatürde girişimciliği etkilediğini belirledikleri faktörlerin tamamını içine alacak yeni bir anket geliştirmeye çalışmışlardır. Bu nedenle, söz konusu anketin kapsamı oldukça geniştir. Literatürde, genellikle yapısal eşitlik modeli kullanılarak ele alınmış olan bu ölçek, pek çok alt başlıktan meydana gelmektedir ve bu alt başlıkların her biri başlı başına bir kavrama odaklanmaktadır. Bu çalışmada da, anket aracılığıyla toplanan veriler, farklı kavramlar olarak ele alınmış ve korelasyon ve regresyon analizleri ile bu kavramlar arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Ayrıca, ana hipotezler oluşturulurken, Linan ve Chen’in çalışmasındaki hipotezler ve literatürdeki benzer çalışmalardaki hipotezlerden faydalanılmıştır. Araştırma kapsamında ele alınan kavramları ölçmek için kullanılan ifadelere ilişkin örnekler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır (Tablo 1).

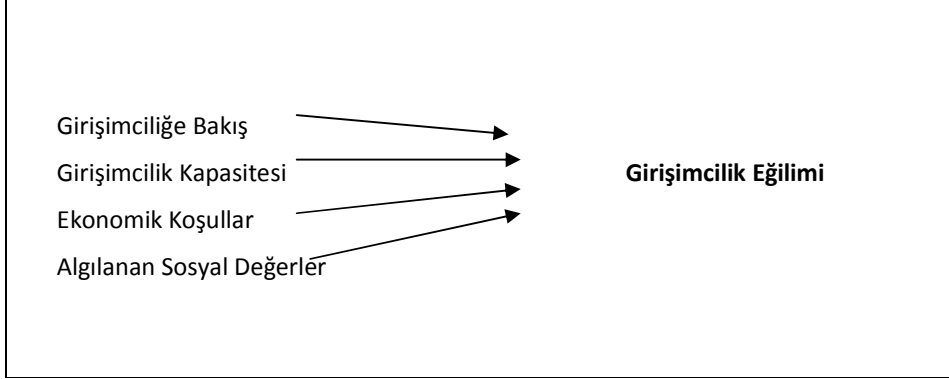
Tablo 1. Örnek İfadeler- Linan ve Chen, Entrepreneurial Intention Questionnaire, (2009)

Kavram	Örnek ifade
Girişimciliğe Bakış	Girişimci olmak benim için dezavantajdan çok avantaj anlamına gelmektedir.
	Girişimci olmak bende yüksek düzeyde tatmin duygusu yaratırdı.
Girişimcilik Kapasitesi	Bir şirket kurmak ve onu sürdürmek benim için kolay olurdu.
	Yeni bir işletme kurma sürecini kontrol edebilirim.
Ekonomik Koşullar	Var olan ekonomik durum bir işletme kurmam için oldukça uygun.
	Mevcut ekonomik durum beni bir iş kurmak konusunda cesaretlendiriyor.
Algılanan Sosyal Değerler	Arkadaşlarım bir şirket kurma kararımı onaylardı.
	Yakın ailem bir şirket kurma kararımı onaylardı.
Girişimcilik Eğilimi	Bir girişimci olmak için herşeyi yapmaya hazırım.
	İleride bir ticari teşebbüs kurma konusunda kararlıyım.

Anketteki ifadeler 5li Likert ölçeği (1- Kesinlikle Katılmıyorum; 5- Tamamen Katılıyorum) üzerinden yanıtlanmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma çerçevesinde, öğrencilerin girişimciliğe bireysel bakışlarının, girişimcilik kapasitelerinin, ekonomik koşulların ve algılanan sosyal değerlerin öğrencilerin girişimcilik eğilimlerini etkileyecekleri öngörülmektedir. Araştırmacılar bu üç faktörün yanı sıra gelişmekte olan ülkelerde “ekonomik koşulların” da bireylerin girişimcilik eğilimi üzerindeki etkilerini görmek amacıyla, “ekonomik koşulu” da bağımsız değişkenler arasına almıştır.



Şekil 1. Girişimciliğe Bakış, Girişimcilik Kapasitesi, Ekonomik Koşullar ve Algılanan Sosyal Değerler ile Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiler

Bu bağlamda, çalışmanın hipotezleri şöyle sıralanmaktadır.

- H1: Girişimciliğe bakışın girişimcilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H2: Girişimcilik kapasitesinin girişimcilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H3: Ekonomik koşulların girişimcilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H4: Algılanan sosyal değerlerin girişimcilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

BULGULAR

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında yapılan analizlere ve ulaşılan bulgulara yer verilmektedir. Anketlerin analizinde SPSS 16.0 istatistik programı

kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alpha güvenilirlik analiziyle test edilmiştir. Hipotezler ise regresyon analizi yoluyla test edilmiştir.

Güvenirlik Analizleri

Yukarıda ifade edildiği üzere araştırma çerçevesinde girişimcilik eğilimi, girişimciliğe bakış, girişimcilik kapasitesi, ekonomik koşullar ve algılanan sosyal değerler bağımsız birer ölçek olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle, her bir kavramı ölçeğin soruların ayrı ayrı güvenilirliklerine bakılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin iç tutarlılıkları (güvenirlikleri) Tablo 2’de sunulmuştur. Tablodan da görüleceği üzere, bütün ölçeklerin güvenilirliklerini gösteren Cronbach Alfa katsayıları .70’in üzerindedir. Bu değerler, ölçeklerin güvenilir olduklarını göstermektedir. Ölçeklerin güvenilir olması değişkenler arası ilişkileri test edebilme imkânı sağlamıştır.

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenirlik Seviyeleri

Ölçekler	Cronbach Alfa
Girişimciliğe Bakış	0,814
Girişimcilik Kapasitesi	0,838
Ekonomik Koşullar	0,814
Algılanan Sosyal Değerler	0,787
Girişimcilik Eğilimi	0,934

Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri ve Birbirleri Arasındaki İlişkiler

Araştırma kapsamında, sunulan hipotezleri test etmek için regresyon analizinden faydalanılmıştır. Ancak, regresyon analizlerini uygulayabilmek için kontrol edilmesi gereken birtakım varsayımlar bulunmaktadır. Bu varsayımlardan bir tanesi değişkenler arasında ilişkilerin bulunmasıdır. Bu nedenle, öncelikle, analize sokulacak değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek ve bu ilişkilerin varlığını göstermek gerekmektedir. Tablo 3’de görüleceği üzere, regresyon analizine tabii tutulacak bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Tablo 3: Betimleyici İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

	Girişimciliğe Bakış	Girişimcilik Kapasitesi	Ekonomik Koşullar	Algılanan Sosyal Değerler	Girişimcilik Eğilimi
Girişimciliğe Bakış	1				
Girişimcilik Kapasitesi	0,652**	1			
Ekonomik Koşullar	0,474**	0,549**	1		
Algılanan Sosyal Değerler	0,608**	0,633*	0,367**	1	
Girişimcilik Eğilimi	0,796**	0,830**	0,642**	0,610**	1

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

**Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Değişkenler arası ilişkilere bakıldığında, girişimcilik eğilimi ile öngörülen 4 bağımsız değişken arasında pozitif yönlü, anlamlı ilişkiler olduğu gözlenmiştir (Tablo 3). Tabloda, en kuvvetli ilişki girişimcilik kapasitesi ile girişimcilik eğilimi arasında gözlenmiştir ($r=0,83$, $p<0.01$). Ayrıca, girişimciliğe bakış ve girişimcilik kapasitesi ($r=0,652$, $p<0.01$) arasında ve girişimcilik kapasitesi ile algılanan sosyal değerler ($r=0,633$, $p<0.01$) arasında orta derecede kuvvetli ilişkiler görülmektedir. Çoklu regresyon analizlerinde, .70'den yüksek korelasyonlar çoklu bağıntı (multicollinearity) riski taşımaktadır fakat bu katsayılar .70'den düşük olduğu için çoklu bağıntı olasılığı bulunmamaktadır.

Regresyon Analizler ve Hipotez Testleri

Korelasyon analizlerinde görüldüğü üzere, araştırma modeli kapsamındaki değişkenler arasında araştırmanın başlangıcında öngörüldüğü gibi ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Korelasyon analizi ile yalnızca ilişkilerin kuvvetini ve yönünü belirlemek mümkün olabildiğinden ilişkilerdeki sebep-sonuç bağlantılarını ortaya koyabilmek için regresyon analizinin de yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda, bağımsız değişkenler olarak ele alınan girişimciliğe bakış, girişimcilik kapasitesi, ekonomik koşullar ve algılanan sosyal değerlerin bağımlı değişken olarak ele alınan girişimcilik eğilimi üzerinde açıklayıcı etkileri olması beklenmektedir; yani girişimcilik eğilimini yordamada bu dört değişkenin etkili olacağı öngörülmektedir.

Tablo 4. Girişimcilik Eğilimini Etkileyen Bağımsız Değişkenler

Bağımsız Değişken	Beta	Anlamlılık (p değeri)
Girişimciliğe Bakış	0, 344	, 000
Girişimcilik Kapasitesi	0, 406	, 000
Ekonomik Koşullar	0, 235	, 000
Algılanan Sosyal Değerler	0, 058	, 288
$R^2 = , 796$, $p = , 000$		

Tablo 4’te dört bağımsız değişkenin regresyon analizine sokularak bağımlı değişken girişimcilik eğilimini açıklamadaki etkileri görülmektedir. Bu regresyon modelinden anlaşıldığı üzere, öngörülen dört bağımsız değişkenden  tanesinin girişimcilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Algılanan sosyal değerlerin girişimcilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Girişimcilik eğilimi üzerinde en güçlü etkisi olan değişken girişimcilik kapasitesidir. Girişimciliğe bakış ve ekonomik koşullar da girişimcilik eğilimini etkilemektedir. Bu üç değişken ile, girişimcilik eğilimindeki değişimin yaklaşık %80’inin ($R^2 = , 796$; $p = , 000$) açıklanabildiği görülmektedir. Bu bulgulara göre, araştırma hipotezlerinden H1, H2 ve H3 kabul edilmiş, H4 ise kabul edilmemiştir.

Demografik Değişkenlere Yönelik Analizler

Bu bölümde, araştırma değişkenlerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu farklılıkları ortaya koymak için bağımsız gruplar t testinden faydalanılmıştır.

Cinsiyete göre, örneklem sayısındaki dağılım uygun görüldüğü için bağımsız gruplar t testi uygulanarak, araştırma değişkenlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu analizlerde, girişimcilik eğiliminin cinsiyete göre farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p = 0, 000$). Ortalamalara bakıldığında, erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre daha yüksek girişimcilik eğilimine sahip oldukları görülmektedir (Tablo 5). Chen ve Linan’ın (2009) alışmasında da girişimcilik kapasitesinin erkek öğrencilerde kız öğrencilere kıyasla daha yüksek değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuç araştırmamızdaki bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 5. Cinsiyete Göre Girişimcilik Eğilimi

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	Ortalama	Anlamlılık (p değeri)
Girişimcilik Eğilimi	Bay	3,9554	0,000
	Bayan	3,3082	

Bunun yanı sıra, girişimcilik eğiliminin eğitim seviyesine göre farklılık gösterip göstermediğine de bakılmıştır (Tablo 6). Yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, lisans ve yüksek lisans öğrencileri açısından girişimcilik eğiliminin farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p=0,545$).

Tablo 6. Eğitim Durumuna Göre Girişimcilik Eğilimi

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	Ortalama	Anlamlılık (p değeri)
Girişimcilik Eğilimi	Lisans	3,5423	0,545
	Yüksek Lisans	3,6466	

Bunların yanı sıra, araştırma kapsamında, katılımcılara ailelerinde ve akrabaları arasında girişimci olup olmadığına yönelik birer soru sorulmuştur. Bu sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda da girişimcilik eğilimlerinin farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Öncelikle “Ailenizde hiç girişimci var mı?” sorusuna verilen yanıtlar ele alındığında katılımcılardan 61’inin “Evet”, 68’inin ise “Hayır” cevabı verdiği görülmüştür. Buna dayanarak yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda ise, yakın ailesinde girişimci olan katılımcıların girişimcilik eğilimlerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. Ailedeki Girişimcilik Durumuna Göre Girişimcilik Eğilimi

Bağımlı Değişken	Ailede Girişimci Var Mı?	Ortalama	Anlamlılık (p değeri)
Girişimcilik Eğilimi	Evet	3,8005	0,017
	Hayır	3,3995	

“Akrabalarınız arasında hiç girişimci var mı?” sorusuna verilen yanıtlar ele alındığında ise, katılımcılardan 97’sinin “Evet”, 32’ sinin ise “Hayır” cevabı verdiği görülmüştür. Buna dayanarak yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda ise, akrabalar arasında girişimci olup olmasına göre girişimcilik eğiliminin farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 8).

Tablo 8. Akrabalardaki Girişimcilik Durumuna Göre Girişimcilik Eğilimi

Bağımlı Değişken	Ailede Girişimci Var Mı?	Ortalama	Anlamlılık (p değeri)
Girişimcilik Eğilimi	Evet	3, 6065	0, 754
	Hayır	3, 5365	

SONUÇ ve TARTIşMA

Araştırma sonucunda girişimcilik kapasitesi, girişimciliğe bakış ve ekonomik koşulların girişimcilik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi varken, algılanan sosyal değerler için aynı etkinin olmadığı tespit edilmiştir. Algılanan sosyal değerler ile referans alınan kişilerin bireyin girişimci olma kararını onaylayıp onaylamayacağına dair algıya işaret edilmektedir. Burada referans alınan kişiler arasında aile, arkadaşlar ve sosyal evre olabileceği gibi öğrencilerin eğitimleri süresince bir arada oldukları ve kariyerleri ile ilgili sıkça fikir danıştıkları niversite çevresi de sayılabilir. Bu bağlamda ğretim yeleri ve yardımcılarının girişimcilik eğilimini teşvik edici planlı koçluk yapmasının fayda sağlayabileceği öngörülmektedir. Ayrıca demografik faktörlere göre girişimcilik eğiliminin farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında erkek öğrencilerde kız öğrencilere kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Türk kültüründe ataerkil yapının hala devam ettiğine gösterge olabilir ve kadın girişimcilik eğiliminin artması için, teşviklerin, iş kurmak isteyen kadınlara yönelik olarak tekrar düzenlenmesini gerektirmektedir. Diğer bir demografik faktör olan öğrencilerin eğitim seviyeleri ile girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Türkiye’de yüksek öğrenim görmüş kişilerin girişimcilik eğilimlerinin daha fazla olduğu Global Girişimcilik İzleme raporu (2010) ile tespit edilmiş olmasına rağmen bu araştırma bu sonuçları desteklememektedir. Bu durum, lise, lisans ve yüksek lisans düzeylerinde işletme Okulları’nda girişimcilik eğitiminin önemini gündeme getirmekte ve Türkiye’de verilen girişimcilik eğitiminin sorgulatmakta ve planlı bir girişimcilik eğitiminin niversite, sanayi ve devlet işbirliğinde planlanmasının ve sonuçlarının takip edilmesinin ivediliğini gündeme getirmektedir. Bunun yanı sıra, yakın ailesinde girişimci olan katılımcıların girişimcilik eğilimlerinin daha yüksek olduğu, fakat akrabalar açısından bakıldığında aynı etkinin gözlenmediği görülmüştür. Yakın aile ve akrabalar açısından ulaşılan sonuçlar kıyaslandığında, yakın ailenin girişimcilik eğilimini şekillendirmede daha etkili olduğu sonucuna ulaşılabilir. Literatürde de, girişimcilerin çoğunlukla ebeveynlerinden birisinin (anne ya da baba) girişimci olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Crant, 1996; Dyer, 1992; Roberts & Wainer, 1968).

KAYNAKLAR

- Ajzen, I. (1991): "The theory of planned behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Aybar, S. ve Lapavitsas, C. (2002). "The Recent Turkish Crisis: Another Step Toward Free Market Authoritarianism", **Historical Materialism**, ss.297-308.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. **Academy of Management Review**, 13(3): 442-453.
- Brockhaus, R. H. (1975). I-E locus of control scores as predictors of entrepreneurial intentions. **Academy of Management Proceedings**, 433-435.
- Brockhaus, R. H. & Horwitz, P. (1986). Psychology of the entrepreneur. In D. Sexton & R. Smilor (Eds.), **The art and science of entrepreneurship**: 25-48. Cambridge, MA: Ballinger Publishing.
- Chell, E., Haworth, J., & Brearley, S. (1991). **The entrepreneurial personality: Concepts, cases, and categories**. London, New York: Routledge.
- Crant, J. M. 1996. The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. **Journal of Small Business Management**, 34(3): 42-49.
- Davey T., Plewa C. ve Struwig M., (2011). "Entrepreneurship perceptions and career intentions of international students", **Education + Training**, 53, 5, ss.335- 352.
- Drennan, J. & Saleh, M. 2008. Dynamics of Entrepreneurship Intentions of MBA Students: An Asian Developing Country Perspective, www.pbfeam2008.bus.qut.edu.au/papers/documents/MdAbuSalah_Final.pdf, 4 Ocak 2012.
- Dyer, W. G. J. 1992. *The entrepreneurial experience*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Entrepreneurship Education at Universities Report, 2004.
- European Commission (2003), **Green Paper – Entrepreneurship in Europe**, Enterprise Publications, Brussels.
- Gibb, A.A. (1993) "Small business development in Central and Eastern Europe- Opportunity for a rethink?" **Journal of Business Venturing**, Vol.8, pp.461-486.
- Gibb, A.A. (1987/88) 'Small Businesses in the UK: State of Development, Expectations and Policy'. **Hokkaido Economic Papers**, Japan. Vol.XVII..
- Global Entrepreneurship Monitor. (2010). Monitor Special Report.
- Gottlieb, E. and Ross, J.A. (1997), "Made not born: HBS courses and entrepreneurial management", **Harvard Business School Bulletin**, Vol. 73 February, pp. 41-45.
- Gürol, Y ve Bal, Y. (2010) "Türkiye’de Girişimciliğin Evrimi ve Gelişimi için Girişimcilik Eğitiminin Önemi", **Cumhuriyetin 85.yılında Türkiye Ekonomisi 1908-2008**, Ed. Nevin Coşar ve Melike Bildirici, Bursa: Ekin Kitabevi.

- Gürol, Y. ve Aydınlik, A.Ü., (2008) "Entrepreneurship Education in Turkish Universities", **18th Annual Global Conference**, Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, 17-20 July 2008, Ohio, USA.
- Gürol, Y ve Atsan, N. (2006) "Entrepreneurship Profile of Turkish University Students: Some Insights for Entrepreneurship Education", **Education&Traning**, 48, 1, 25-38.
- Hansemak, O.C. (1998). The effects of an entrepreneurship program on need for achievement and locus of control of reinforcement. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 14(1), 28-50.
- Hisrich, R.D. (1988). "Entrepreneurship: Past, present and future", **Journal of Small Business Management**, October, ss.1-4.
- Hytti, U. ve O’Gorman, C. (2004). "What is "enterprise education"? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries." **Education + Training**, Vol. 46 Iss: 1, pp.11 - 23
- Jack, S.L. ve Anderson, A.R. (1999). "Entrepreneurship Education within the Enterprise Culture", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 5(3), ss.110-125.
- Jones, C. ve English, J (2004) "A Contemporary Approach to Entrepreneurship Education", **Education&Training**, 46, 8/9, , pp. 416-423.
- Kirby, D.A. (2004) "Entrepreneurship education:can business schools meet the challenge?", **Education&Training**, 46, 8/9, 416-423.
- Koçel, T. (2011) **İşletme Yöneticiliği** (13. Baskı). İstanbul: BETA Basım Yayın ve Dağıtım.
- Koh, H.C. (1996) "Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics", **Journal of Managerial Psychology**, 11(3), ss.12-25.
- Liñán, F. (2004): "Intention-based models of entrepreneurship education", **Piccola Impresa / Small Business**, Iss. 3, 11-35.
- Linan, F., & Chen, Y. W. (2009). "Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 33(3).
- Linan, F., Rodríguez-Cohard, J.C. and Rueda-Cantuche, J.M. (2005), "Factors affecting entrepreneurial intention levels", paper presented at the 45th Congress of the European Regional Science Association, Amsterdam, 23-27 August.
- McClelland, D. C. 1961. *The achieving society*. New York: Van Nostrand.
- Mueller, S.L. ve Thomas, A.S. (2000) "Culture And Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness", **Journal of Business Venturing**, 16, ss.51-75.
- Nabi, G. and Holden, R. (2008), "Graduate entrepreneurship: intentions, education and training", **Education&Training**, Vol. 50, No. 7, ss. 545-51.
- Roberts, E. B. ve Wainer, H. A. (1968). "New enterprise on route 128". **Science Journal**, 4(12): 78-83.

Sexton, D. L. ve Bowman N. B. (1984) "Entrepreneurship Education: Suggestions for Increasing Effectiveness", **Journal of Small Business Management**, 22, 2, 18-25.

Small Business Research Trust (1988), **Entrepreneurship**, Open University, Milton Keynes.

Thompson, J. L., (1999) "A strategic perspective of entrepreneurship", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol. 5, Iss: 6, ss.279 - 296

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62, 6-16.

KOBİ Ölçeğindeki Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halka Arzı ve İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası

Öğr. Gör. Zeliha SÜNBÜL KOÇAK

Balıkesir Üniversitesi

Savaştepe MYO

Savaştepe, Balıkesir

Tel: (0266) 552 29 03

Faks: (0266) 552 23 14

E-posta: zelihasunbul@balikesir.edu.tr

ÖZET

Ülkemizdeki işletmelerin %99'u KOBİ ölçeğindedir ve KOBİ'lerin tamamına yakını aile işletmesi niteliğinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Ülke ekonomisi için en önemli unsurlardan biri olan KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin faaliyet ömürlerinin 1.kuşakta % 80 oranında son bulduğu yapılan araştırmalardan bilinmektedir. Bu durumun en büyük nedenlerinden birisi ise kurumsallaşamamaktır. Bu araştırmanın amacı; anonim ortaklık niteliğindeki KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin halka açılmalarının kurumsallaşma sürecini hızlandırmasına etkilerini ortaya koymaktır.

Teorik olarak yapılan çalışma da; KOBİ'lerde kurumsallaşmayı ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayı teşvik eden yeni Türk Ticaret Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ile KOBİ'lerin halka açılma konusunda ihtiyacı olan alt yapıya sahip olması konusunda önemli katkı sağlayacağı ve çeşitli teşvikler ile desteklenen İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası'nın anonim

ortaklık niteliğindeki KOBİ'lerin kurumsallaşma sürecinin hızlanmasına önemli etkileri olacağı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, Kurumsallaşma, Yeni Türk Ticaret Kanunu, Halka Arz, Gelişen İşletmeler Piyasası

1. GİRİŞ

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonomik faaliyetlerin çok büyük kısmını gerçekleştiren aile işletmelerinin kurumsallaşma, kurumsal yönetime önem verme ve halka arz çabaları;(Karabulut, 2008, 643) varlıklarını koruyabilmeleri, kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri ve dünya ölçeğinde işletme haline gelebilmeleri için dikkate almaları gereken en önemli konulardır. (Alayoğlu, 2003, 62)

Günümüzde gerek gelismis, gerekse gelismekte olan ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi olan işletmeler ya aile işletmesi ya da aile işletmesi olarak ticari hayata atılmış işletmelerin devamı niteliğindeki işletmelerdir.(Sakarya, 2006, 623) Aile işletmelerinin ömürlerine bakıldığında Türkiye'deki işletmelere göre çok farklılık göstermedikleri görülmektedir. Türkiye'de ve dünyada aile işletmelerinin ömürlerinin 25-30 yıl olduğu görülmektedir. Dünyada Türkiye'den farklı olarak söz konusu süreden çok daha fazla ömürlerini devam ettiren işletme örneklerini görmek mümkündür. Yapılan araştırmalara göre, aile işletmelerinin çoğunluğu birinci kuşakta yok olmakta, üçüncü kuşakta yaşayan aile işletmelerinin sayısı ise oldukça düşük kalmaktadır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam işletmelere oranı; ABD'de % 97, 1, Almanya'da % 99, 8, Japonya'da % 99, 4 ve Türkiye'de % 99, 9'dur. Diğer taraftan ABD'de kayıtlı işletmelerin % 90'ı, İspanya'da % 80'i, İtalya'da % 95'i, İsviçre'de % 85'i ve Türkiye'de % 95'i aile şirkettir.

Aile işletmelerinin ülkedeki ekonomik faaliyetlerden aldıkları büyük pay dikkate alındığında, kurumsal yönetimin aile işletmelerine uygulanmasının çok önemli bir süreç olduğu ortaya çıkmaktadır. Aile işletmelerinde kurumsal yönetim sadece kurucu aile büyüğünün ve aile bireylerinin gerçekleştirebileceği bir süreç olmayıp, kolektif bir süreçtir. Dolayısıyla bir öğrenme ve değişim sürecidir. (www.hakanguclu.com)

1 Temmuz 2012 itibari ile yürürlüğe girecek olan Yeni Türk Ticaret Kanunu Kurumsal Yönetim İlkeleri açısından değerlendirildiğinde temel bir yasa niteliğindedir. Yani, Yeni TTK ile kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin çerçevesi belirlenmiş olmaktadır. Bu açıdan yeni yasa, kurumsal yönetim ve kurumsallaşmanın hukuki temel bir metni olarak ortaya çıkmıştır denilebilir. (Tunç, 2011) Yeni TTK, kurumsal yönetim felsefesinin; şeffaflık, adillik, sorumluluk, hesap verebilirlik ilkelerini sadece borsa şirketlerine özgülememiş, onları aynı zamanda anonim

ve limited şirketler hukukunu bir parçası haline getirmiş, yani bir anlamda somutlaştırmıştır (Sebilcioğlu, 2009).

Bu çalışmada, Yeni TTK ile kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ilkelerinin yasal bir zemine oturtulduğu vurgulanarak, KOBİ ölçeğindeki anonim şirket niteliğindeki aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde halka arzının finans kaynağı oluşturması dışında tanınırlık ve kredibilite sağlama, marka değerinin arttırılması ve kurumsallaşma sürecini hızlandırıcı etkilerine dikkat çekilerek KOSGEB tarafından çeşitli teşviklerle de desteklenen Gelişen İşletmeler Piyasası hakkında yönetmelik çerçevesinde bilgiler derlenmiş ve KOBİ ölçeğindeki aile işletmeleri açısından farkındalık yaratılması amaçlanmıştır.

2. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ) VE AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmeliğe göre Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler; ikiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Türk Lirasını aşmayan ve mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimlerdir.

Alan çalışması 2010 yılı Mayıs ayında başlayıp 2011 yılı Mart ayı sonunda tamamlanan 2009 Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri (TÜİK, 2011) araştırmasına göre ülkemizde toplam 3.225.462 adet işletme bulunmaktadır. Sadece çalışan sayıları baz alındığında 3.222.133 adet işletmenin KOBİ ölçeğinde olduğu görülmektedir. Bu sayı toplam işletme sayısının %99, 9 'unu oluşturmaktadır. Tablo 1 de görüldüğü üzere çalışan sayısı tek başına ölçek belirlemek için yeterli değildir. Yıllık net satış hasılatı ve yıllık mali bilanço değeri de çalışan sayısı ile birlikte değerlendirilmelidir. Ancak bu kriterlerin bir arada bulunduğu düzenli yayınlanan başka veri bulunmadığı ve 2008 TÜİK İş Kayıtları ve Gelir İdaresi Başkanlığı verileri kullanılarak KOSGEB tarafından yapılan hesaplamada çalışan sayısı 250'den az olmasına rağmen satış hasılatı ve bilanço değerleri KOBİ olma eşiğini aşan işletmelerin sayısı toplam işletmelerin yaklaşık binde biri gibi küçük bir kısmını oluşturması sebebi ile çalışan sayısı 250'nin altında olan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmiştir.(KOSGEB, 2011, 26)

Tablo 1: Türkiye ve AB’de KOBİ tanımı

	Tanım Kriterleri	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta Ölçekli İşletme
Türkiye	Çalışan Sayısı	≤9	10-49	50-249
	Yıllık Net Satış Hasılatı (Milyon TL)	≤1	≤5	≤25
	Yıllık Mali Bilanço Değeri (Milyon TL)	≤1	≤5	≤25
AB	Çalışan Sayısı	≤9	10-49	50-249
	Yıllık Net Satış Hasılatı (Milyon Avro)	≤2	≤10	≤50
	Yıllık Mali Bilanço Değeri (Milyon Avro)	≤2	≤10	≤43

(KOSGEB, 2011:25)

Tablo 2: TÜİK İş İstatistikleri 2009 Yılı Verileri Çalışan Sayılarına Göre Girişimlerin Dağılımı

SANAYİ VE HİZMET SEKTÖRLERİ (NACE 1.1.)	1-9 Çalışanı Olan Girişim Sayısı	10-49 Çalışanı Olan Girişim Sayısı	50-249 Çalışanı Olan Girişim Sayısı	Toplam KOBİ Sayısı	250 + Çalışanı Olan Girişim Sayısı
TOPLAM	3.084.183	121.746	16.204	3.222.133	3.329
Ölçeklerine Göre İşletmelerin Dağılımı	% 95, 62	% 3, 78	% 0, 50	% 99, 90	% 0, 10

(KOSGEB, 2011:26)

KOBİ’ler tüm dünyada olduğu gibi ülkemiz ekonomisinde de önemli bir yer tutmaktadır. Toplam istihdamın %78’ini, toplam katma değer %55’ini, toplam satışların %65, 5’ini, toplam yatırımların %50’sini, toplam ihracatın %59’unu KOBİ’ler oluşturmaktadır. KOBİ kredilerinin toplam krediler içindeki payı ise %24’tür. (KOSGEB 2011, 27)

Toplam işletme sayısının %99, 9 unun KOBİ ölçeğinde olduğu TÜİK tarafından yapılan iş istatistikleri çalışmasından bilinmektedir. KOBİ' lerin tamamına yakınının ise aile işletmesi olarak faaliyetlerini sürdürdüğü görüşü yaygın olarak kabul görmektedir. Ancak bu bütün aile işletmelerinin KOBİ olduğu anlamına gelmemektedir. Kimi zaman çok uluslu işletmeler de aile işletmesi niteliğinde olabilmektedir. (Erdoğan, 2007, 49) Bir işletmenin aile işletmesi olup olmadığı ile ilgili temel kıstas; ölçeğinin ne olduğuna bakılmaksızın, yönetiminin ve sahipliğinin aynı aileye mensup gerçek kişilerde toplanması şeklinde kabul edilebilir.

Literatür de aile işletmeleri ile ilgili birbirinden farklı birçok tanım bulunmaktadır. Sıkça kullanılan birkaç tanıma yer vermek gerekirse; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin istihdam edildiği, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda çalıştığı işletme olarak tanımlanabilir. (Karpuzoğlu, 2004, 43)

Bir başka tanıma göre ise; tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket ya da diğer ortaklıklar, ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürünün seçiminde etkili olduğu yapılardır. (Kırım, 2003, 3)

Bir başka tanımda aile işletmesi kavramı, girişimci özellikleri olan aile bireyleri tarafından kurulan, sahipliği aile bireylerinin elinde olan, bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri içinde kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları aile tarafından verilen, yönetimi aile tarafından kontrol edilen veya en azından aile tarafından etkilenen, yönlendirilen işletmeleri ifade etmektedir. (Koçel, 2010, 10)

Mayıs 2007'de Avrupa Birliği Rekabet Edebilirlik ve Yenilikçilik Programı (CIP) projesi olarak çalışmalarına başlayan ve ülkemiz tarafından da katılım sağlanan "Aile İşletmeleri: Araştırma, İşbirliği Ağları, Politika Önlemleri ve Mevcut Çalışmalar" temalı Çalışma Grubu'nun çalışma kapsamında incelediği 33 ülkede 90 farklı aile işletmesi tanımı tespit edilmiştir. Bu tanımlar genel olarak mülkiyet ve yönetim/stratejik kontrol konularında aile etkisini vurgulamaktadır. Aile işletmelerinin diğer belirleyici özellikleri arasında aile üyelerinin işletmenin günlük faaliyetlerinde yer alması, işletmenin ailenin toplam gelirine katkısı, işletmenin nesiller arasında aktarılması gibi konular yer almaktadır.

Çalışma grubuna göre aşağıdaki özellikleri taşıyan her işletme ölçeğine bakılmaksızın aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır
(<http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/UluslarArasilliskiler.aspx?refin=33>):

- Karar verme hakkının çoğu, işletmeyi kuran ya da sermayeden hisse alan özel kişiye/kişilere ya da eşleri, ebeveynleri, çocukları ya da çocuklarının mirasçılarına aittir.

- Karar verme haklarının çoğu doğrudan ya da dolaylıdır.
- Aile ya da akrabalarından en az bir temsilci işletmenin yönetiminde yer almaktadır.
- Halka açık şirketler işletmeyi kuran ya da hissesini satın alan kişinin ya da ailesinin 5/25 karar verme hakkına sahip olması durumunda aile işletmesi tanımına uymaktadır.

Aile işletmeleri hem ülkemiz ekonomisinde hem de dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinin ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde yerine getirmelerinin sağlanması gerekmektedir. Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar; kusak çatışması, nüfus problemleri, roller çatışması, isin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkların devamı, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe ve yüksek işgücü devir oranı ve kurumsallaş(a)mama gibi temel başlıklar altında toplanabilir. Bu sorunların birbirleriyle yakın ilişkili olduğu, özellikle kurumsallaş(a)mamanın bütün bu sorunlara neden olabileceği anlaşılmaktadır. Bütün bu sorunlar aile işletmelerinin etkinliğini ve verimliliğini düşürmekte, işletme içerisinde iyi bir psikososyal iklimin oluşmasını engellemekte ve aile işletmesi olmanın getirdiği girişimcilik gibi avantajlardan yeterince faydalanılmasına engel olmaktadır (Genç&Karcıoğlu, 2004, 28).

3. KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL YÖNETİM

3.1. KAVRAMSAL BOYUT

Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile işletmesi olmak için, geleceği önceden görebilmek ve ileride oluşabilecek olaylar gerçekleşmeden, izlenecek stratejiyi planlamak ve kurumsal yapıyı oluşturmak gerekmektedir. Aile işletmelerinin başarısız olmalarındaki en önemli neden yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamamadır. (Genç&Karcıoğlu, 2004, 27)

Kurumsallaşma ile şirketin faaliyetlerinin ve yönetiminin bir sistem olarak yerine getirebilmesi anlaşılmaktadır. Söz konusu sistemin parçalarını oluşturan her bir parçanın sistemin bütünlüğü içinde rollerinin ve görevlerinin tanımlanmış olması gerekmektedir. Kurumsallaşma ile şirket amaçlarına uygun olarak bir örgüt yapısı oluşturulması, her bir parçanın iş ve görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi, bu amaçlara yönelik olarak şirketin iç düzenlemelerinin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi sağlanmış olmaktadır. (www.hakanguclu.com)

Öte yandan; firma kültürü, yönetim kalitesi (lider yöneticilerin varlığı), eğitim altyapısı, insana yönelik tutum ve davranışlar ve örgüt yapısı gibi faktörler kurumsallaşma düzeyini etkilemektedir. (Genç&Karcıoğlu, 2004, 27)

Bugün ülkemiz borsasında yer alan işletmelerin hisselerinin yalnızca yüzde 15-20'si halka açıktır ve asıl sermayedarlar hala aile üyeleridir. Kaynaklarını ve yönetim gücünü paylaşmayan aile işletmelerinin, büyüme potansiyellerini yeterince kullanamadıkları ve kurumsallaşma sürecinde geri kaldıkları gözlenmektedir. İşletmeler kurumsallaşma esaslarını tam olarak benimseyip uyguladıkları zaman başarılı olmaktadır. Türkiye'de bu bakımdan başarılı pek çok aile işletmesi bulunmaktadır. Bununla beraber, kurumsallaşma yönünden geri kalmış olan aile işletmelerinde ise, işletme çıkarları ve aile bakış açılarının çakıştığı noktalarda, yönetimin etkinliği düşmektedir. Bir aile işletmesinin en zayıf noktası, aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. İşletme de elemanların yetenek ve deneyimleri yerine kan bağıının ön plana çıkması, aile bireylerinin iş için yeterli niteliklere sahip olmayan çocuklarının işletmede istihdam edilmesi, onların hızla yükseltilmesi, performans değerlendirilmeden onlara ömür boyu iş olanağı verilmesi, hatta bazen işletmede sadece onlara özgü konular yaratılması gibi uygulamalar aile işletmesinin kurumsallaşmadığını göstermektedir. (Genç&Karcıoğlu, 2004, 27)

Bir işletmenin gerçek anlamda kurumsallaşması, sadece örgüt düzeyinde gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmalarıyla sağlanamaz. Özellikle aile ve iş ilişkilerinin iç içe geçtiği aile işletmelerinde, örgütsel kurumsallaşma ile eş zamanlı olarak, aile ilişkilerinin de kurumsal bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Aile ilişkilerinin kurumsal bir yapıya kavuşturulması çalışmaları çerçevesinde, iş ve aile ile ilgili konuların ciddiyetle ve profesyonel bir şekilde ele alınmasını sağlayacak 'aile meclisi' oluşturulması; ailenin vizyon, misyon ve değerlerinin açıkça yer aldığı 'aile anayasa'sının hazırlanması ve nesiller arası 'devir planları' nın yapılarak aile ilişkilerinin kurallara bağlanması, aile içi iletişimin güçlendirilmesi ve aile üyeleri arasında çıkabilecek sorunların giderilmesi açısından hayati derecede önemlidir. Bu doğrultuda oluşturulan kurullar ve yapılan planlar genel olarak, ticari işletmenin aileye ait olup olmamasının gerekliliği, ailenin işletme sahipliğini elinde tutup tutmamasına ilişkin arzusu, girişimcinin vefatı durumunda işletmenin ne olacağı, mali durumunun nasıl etkileneceği, firmayı kimin yöneteceği, hissedar ve üst düzey yöneticilerin bahsedilen konularda fikir birliğine varıp varmadıklarının belirlenmesi gibi konular üzerinde de çalışmalar yapılmasını içermelidir. (Alayoğlu, 2003, 131)

Kurumsallaşmanın ana göstergelerinden biri; işletmenin, müşterisine, pazarına, iş yaptığı tüm kişi ve kuruluşlara, çalışanlarına kısacası kamuoyuna mal olmasıdır. Bıçakçı (2000) ya göre, bir aile işletmesi için kurumsallaşmış denilebilmesi için, ilk akla gelmesi gerekenler şunlardır:

- Müşteriye, pazara yönelik ve kendi kamuoyunda/sektöründe itibarı olan bir kuruluştur.
- Değişime uyum sağlayabilen esnek bir organizmadır.
- Teknolojik gelişmelere ayak uydurabilen bir varlıktır.
- Yaratıcılık ve dinamizm gücü olan örgüttür.

- Ürettiği mal ve hizmetlerinde ve tüm ilişkilerinde gerekli kaliteyi yakalayan kuruluştur
- Çalışanlarına, işin gereğini yapmak ve kişisel olarak ürettikleri işlerde ve etrafları ile ilişkilerindeki kalite demek olan, ‘profesyonellik düşüncesini’ benimsetmiştir.
Kendine has bir kurumsal kültürü oluşturmuştur.
- Kamuoyu, çalışanları, iş yaptıkları kişi ve kuruluşlar başta olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarca güvenilir bir kurumdur. Yani;
 - Şirkete güvenilir,
 - İnsanlarına (her kademedeki) güvenilir,
 - Ürününe/hizmetine güvenilir,
 - Satış öncesi ve satış sonrası hizmetine güvenilir.
- Topyekün insana yönelik bir organizasyondur. İnsan faktörü kesitsel değil, kiteseldir; yani kurum,
 - müşterilerine,
 - çalışanlarına,
 - etrafindakilere (ilişkide bulunduğu tüm kişi ve kuruluşlara) odaklanan bir politika benimsemiştir.
- Çevresel sorunlara ilgisiz kalmayan bir davranışa sahiptir.
- Yasalara, iş ahlâkı ve normlarına saygılıdır.

İşletmenin kurumsallaşmasından, yukarıda da belirtildiği gibi, işletmenin bir sistem haline gelmesi ifade edilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin bunu sağlayacak, profesyonel yönetim tarzına dayalı bir yapıya kavuşturulmaları gerekmektedir. (Alayoğlu, 2003, 64-65)

Kurumsal yönetim ise kurumsallaşmadan farklı olarak “sahiplik” kavramını ön plana çıkarmaktadır. Kurumsal yönetimde, şirkette hisse senedi sahibi olan pay sahiplerinin haklarının korunmasına ve bu hakları kullanmasını kolaylaştırmaya yönelik sistemlerin kurulması gerekmektedir. www.hakanguclu.com) Kurumsal yönetimin amacı kurumun uzun vadede karlı ve başarılı bir şekilde büyümesi için adil ve sorumlu davranmasını ve kurumla ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarını gözetmesini sağlamaktır. (Genç&Karcioğlu), 2004, 27)

Kurumsal yönetim ile ilgili olarak yapılan tanımlamalar ile literatürde yapılan çalışmalarda kurumsal yönetime getirilen tanımlamalar birlikte değerlendirildiğinde, kurumsal yönetim öncelikle şirketlerin ve kurumların yönetildiği ve faaliyetlerinin kontrol edildiği bir sistemi belirtmek için kullanıldığı görülmektedir. Dar anlamda kurumsal yönetim; pay sahiplerinin haklarının şirket tarafından tanınması ve bu haklarının pay sahipleri tarafından etkin olarak kullanılmasına olanak veren sistemlerin kurularak şirketlerin yönetilmesidir. Şirketlerde bu konuda sorumlu organ yönetim kuruludur. Ancak, kurumsal yönetim kavramı

geniş olarak tanımlandığında, kurumsal yönetim yalnızca yönetim kurulu tarafından yerine getirilen faaliyetler olarak görülmemektedir.

Geniş anlamda kurumsal yönetim; yönetim kurulu, pay sahipleri ile şirket üst düzey yönetimi arasındaki ilişkileri düzenleyen bir sistemdir. Şirketler tarafından uygulanan kurumsal yönetim uygulamalarının başarısı değerlendirilirken, bu üç kesim arasındaki ilişkilerin çerçevesi net olarak ortaya konulmalıdır. Yönetim kurulu, pay sahipleri ile üst düzey yönetim arasındaki ilişkileri kuran ve kurumsal yönetimin başarısında önemli yükümlülükleri bulunan bir organdır. Dolayısıyla, şirket yönetim kurulu, kurumsal yönetimin oluşturulmasında ve uygulanmasında, şirket stratejilerinin belirlenmesinde ve uygulama sonuçlarının denetlenmesinde, şirketin birleşme/devralma gibi önemli kararların alınmasında çok önemli roller üstlenmektedir. Şirkette ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlarda da şirket yönetim kurulunun bizzat kendisi sorumlu olmaktadır. (www.hakanguclu.com)

3.2. YENİ TTK VE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

1 Temmuz 2012 tarihi itibarıyla yürürlüğe girecek olan Yeni Türk Ticaret Kanunu genel gerekçesinde şu açıklamalara yer verilmiştir: Kurumsal yönetim dört taşıyıcı kolon üzerine oturur: Şeffaflık, âdillik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk.

Şeffaflık, şirketi "camdan cep" olarak görme anlayışını aşan bir kavram, yeni bir anlayış, şirketi bütün kurumları ile kavrayan bir yaklaşımdır. Bu fenomen artık bilgi toplumu ile tanımlanmaktadır. Şeffaflık, pay sahiplerinin ve sermaye piyasasında rol sahibi tüm aktörlerin, tam bilgilendirilmesini ve aydınlatılmasını hedefler. Bu sebeple, maddî ve şekli kamuyu aydınlatmayı kapsar. Menfaat sahipleri, ilgililer, sermaye piyasası aktörleri, alacaklılar ve pay sahipleri yönünden önemli olan tüm ilişkilerin, raporların, planların, projelerin açıklanmasını içerir. Şeffaflığın anonim şirketler hukukundaki yeni aracı, internet, elektronik ortamda aktarmalar ve açılması zorunlu bulunan web siteleridir. Her sermaye şirketinin bir web sitesi olması, bu sitenin şeffaflık sağlayıcı bir mekanizma olarak çalışması gerekir.

Adîllik, bir anlamda geniş kapsamlı eşit işlem ilkesi ile örtüşür. Eşit işlem sadece pay sahiplerine değil, daha geniş bir çevreye, açıkçası çalışanlara, alacaklılara, müşterilere, yani şirketle menfaat ilgileri bulunanlara, hatta kamuya yönelmiştir. İlkedeki bu toplumsal açılım gün geçtikçe daha öne çıkmaktadır. Adîlliğin yöneldiği bu yol yeni değildir. Adîllik, şeffaflık temelinde iyi yönetim ve denetimle, menfaatlerin ideal noktada uyuşturulması gerektiği şeklinde özetlenebilir. Söz konusu anlayış 1920'lerin "işletmenin kendisi için var olduğu" teorisini akla getirmektedir.

Hesap verilebilirlik yönetimin, şeffaflığına, doğruluğuna, kararların açıklanabilirliğine, kararların bir haklı sebebi, adıl temeli olduğuna ve profesyonel niteliğine gönderme yapmaktadır.

Sorumluluk ise, görevden kaynaklanan yükümlülükler tam bağıllık, bunları gereği gibi bilinçle, hesap verilebilirlik bağlamında yerine getirme anlamındadır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin tartışmaya açtığı öneriler şunlardır:

(a) Yönetim organının, daha dar ifade ile yönetim kurulunun üyeleri kendi içinde iki kısma ayrılmalıdır. Birinci grupta, yürütme yani karar alıp yürütme yetkisini haiz yönetim kurulu üyeleri (executive üyeler), ikinci grupta ise, bu yetkileri haiz olmayıp, birinci gruba giren üyeleri gözetim ve denetim altında tutan (non-executive) üyeler bulunmalıdır. Bu iki sınıf üyenin yetkileri, şirket bilgi ve belgelerine ulaşabilme hakları ve şirketi bağlayıcı karar alabilme konumları farklı olduğu için hukukî, cezaî ve malî sorumlulukları da farklı olmalıdır.

(b) Risklerin erken teşhisi ve yönetimi komitesi yanında, denetim komitesi ve atamalar komitesi kurulmalı ve bu komiteler yürütme yetkisini haiz olmayan üyelere bağlı çalışmalıdır.

(c) Yönetim kurulunun görevlerinin hesap verilebilirlik bağlamında ve şirketin aczi halinde güçlendirilmesi gerekir.

(d) Paysahipliği haklarının, özellikle yapısal değişikliklerde ve önemli kararlarda etkinlikleri artırılmalıdır.

(e) Yönetim Kurulu üyelerinin ücret ve diğer malî hakları denetim altına alınmalıdır.

(f) Finansal tablolar uzman, bağımsız ve tarafsız denetçilerce, uluslararası standartlara göre denetlenmelidir. Bu öneriler sadece ulusal kurumsal yönetim kodekslerinde yer almamakta, kanunlara da etki yapmaktadır. (TTK Genel Gerekçe, p. 88, 89, 90)

Yeni TTK kurumsal yönetim ile ilgili olarak ilkesel ve genel hükümler öngörmekle birlikte çeşitli konularda bu ilkelere uygun düzenlemeler yapmıştır.

Kurumsal Yönetimi ilgilendiren düzenlemeler Yeni TTK' da şu maddeler de yer bulmuştur. (TTK Genel Gerekçe p.136)

- SPK' ya tanınan, kurumsal yönetim ilkelerini derecelendirme kural ve sonuçlarını belirleme yetkisi (md 1529)
- Yönetim kurulunun şirketi bu açıdan değerlendiren açıklaması(md 375)
- Tehlikeleri erken teşhisi komitesi(md 378)
- Denetçiye verilen ikaz görevi (md 398)
- Yönetimin, yönetim kurulu tarafından bir teşkilat yönetmeliği ile devri (md 367)
Murahhaslar (md 370)
- Bağımsız ve ulusal standartlara göre yapılması gereken denetim (md 397)
- **Kuruluş ve temel ilkelerde:**
 - Kurucu menfaatleri (md 348)
 - Kurucular Beyanı (md 349)
 - Kuruluş denetçisi raporu (md 351)
 - Eşit işlem ilkesi (md 357)
 - Pay sahiplerinin şirkete borçlanması yasaklanması (md358)
- **Yönetim kurulu düzeyinde:**
 - Profesyonel yönetimi sağlamak amacıyla, yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olma zorunluluğunun ortadan kaldırılması (md 359)
 - Azlığa yönetim kurulunda temsil hakkı (md 360)
 - Yönetim kurulu üyelerinin görevleri sırasında şirkete kusurlarıyla verecekleri zararın sigorta ettirilmesi (md 361)
 - Borca batıklıkta nesnellik ve önlemler (md 376-377)
- **Denetleme konusunda:**
 - Bağımsızlık, tarafsızlık, uluslararası standartta denetim, denetçinin müşterisine denetimden başka hizmet vermemesi, danışmanlık yapmaması, aynı müşteriye aynı denetçi takımı ile denetim hizmeti sunulmaması, yönetim kurulunun yıllık raporunun denetim kapsamında olması, riskin teşhisi ve iç denetim düzeninin standartlara uyup uymadığının denetimi.
- **Genel kurul düzeyinde:**
 - Devredilemez yetkilerin belirlenmesi (md 408)

- Genel kurul iç yönetmeliği (md 419)
- Organ temsilcisi, bağımsız temsilci, kurumsal temsilci (md 428)
- Oyda imtiyazın sınırlandırılması (md 479)
- **Farklılaştırılmış teselsül:**
 - Bağımsız olan ve olmayan yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarının farklılaştırılması (md 557)
- **Şeffaflık:**
 - web sitesi (md 1502)

4. İMKB GELİŞEN İŞLETMELER PİYASASI

Halka arz, hisse senetlerinin çok sayıda ve önceden bilinmeyen yatırımcılara çağrı ve ilan yoluyla satışı olarak tanımlanabilir. Şirketlerin hisse senetlerini halka arz etme şekli, farklı koşullara bağlı olarak değişebilmektedir.

Halka arz edilen hisse senetlerinin Borsa’da işlem görebileceği iki piyasa bulunmaktadır. Hisse Senetleri Piyasası (HSP) ve Gelişen İşletmeler Piyasası (GİP).

Şirketler, HSP’de mevcut sermayeyi temsil eden hisse senetlerinin bir kısmını ortak satışı şeklinde halka arz edebildiği gibi, sermaye artırımı yoluna giderek mevcut ortakların rüçhan haklarını kısıtlamak suretiyle de halka arzı tercih edebilir veya her iki yöntemi birlikte uygulayabilir. GİP’te ise mevcut ortakların yeni pay alma haklarının kısmen veya tamamen kısıtlanması suretiyle sermaye artırımı ya da tahsisli sermaye artırımı sonucunda ihraç edilecek payların halka arzı yapılabilmektedir. GİP’te ortak satışı yoluyla halka arza izin verilmemektedir. Bu sayede payların satışından elde edilecek fonların piyasanın amacına uygun olarak şirketin bünyesinde kalması ve şirketin gelişmesi ve büyümesi için kullanılması hedeflenmiştir.

Gelişen İşletmeler Piyasası, gelişme ve büyüme potansiyeline sahip şirketlerin sermaye piyasalarından fon sağlamak amacıyla ihraç edecekleri menkul kıymetlerin işlem görebileceği şeffaf ve düzenli bir ortam yaratmak amacıyla İMKB bünyesinde kurulmuştur. (www.imkb.gov.tr)

4.1. GİP’TE İŞLEM GÖRMENİN SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

4.1.1. Finans Kaynağı

GİP şirketlere öncelikle organize, şeffaf, düzenli çalışan, güvenilir bir piyasa üzerinden sermaye elde etme imkânı sunmaktadır. Diğer bir finans kaynağı olan borçlanma yöntemine göre sermaye şirketin nakit akışını zorlayacak anapara ve faiz benzeri geri ödeme zorunlulukları olmayan bir kaynaktır. Bir şirketin borçluluk oranı arttıkça daha fazla borç kaynak bulma kapasitesi azalırken, sermaye oranı artan şirketin borçlanabilme kapasitesi de artar, finansman bulması hem kolaylaşır hem de ucuzlar. Bu nedenlerle, borç/sermaye (kaldıraç) oranı düşen şirketlerin mali yapılarının güçlendiği, olası finansal zorluklar veya krizlere karşı daha dayanıklı hale geldiği varsayılır.

Borsa'da işlem gören şirketlerin kendilerine ait mali ve diğer bilgileri düzenli olarak kamuya duyuruyor olmaları ve bağımsız denetime tabi olmaları borç veren kurumların bu şirketlere daha kolay veya hızlı finansman sağlamasına imkân verir. Halka açılma sonrası başarılı bir borsa performansı sergileyen şirketlerin, ileride ikincil arzlar yoluyla tekrar sermaye sağlamaları göreceli olarak daha kolay olmaktadır. Bu çerçevede GİP'te işlem gören şirketlerin, zamanla büyüyüp gelişerek HSP pazarlarından birine transfer olmaları, orada daha büyük halka arzlar gerçekleştirmeleri beklenmektedir.

4.1.2. Fiyat Oluşumu ve Likidite Sağlama

GİP şirket paylarına şeffaf ve güvenilir bir platformda alım-satım imkânı yaratarak fiyat oluşumunu sağlar ve onlara likidite kazandırır. Bu sayede şirket ortakları Borsa'da işlem gören payları kredi işlemlerinde teminat olarak da kullanabilmekte, atıl duran bu varlığı finansman yaratma aracına dönüştürebilmektedirler. Piyasada şirketin pay fiyatının oluşması, birleşme, satın alma veya ikincil arz işlemlerinde şirket değerinin tespitine bir referans yaratmaktadır.

4.1.3. Çıkış Alternatifi Sunma

İleride sahip oldukları payları satıp çıkma hedefiyle özellikle kuruluş aşamalarında şirketlere yatırım yapan girişim sermayesi ve benzeri yatırımcılar için GİP fiyat oluşumu sağlayarak değer tespitine referans oluşturur. Her ne kadar GİP'te sadece GİP Listesi'nde bulunan paylar işlem görebilse de ortakların GİP Listesi'nde bulunmayan paylarını üçüncü kişilere Borsa dışında satabilmeleri mümkündür. Diğer yandan, şirketin zaman içerisinde HSP pazarlarından birine transfer olmasıyla tüm paylarının Borsa'da işlem görebilir hale gelmesi ve bu şekilde isteyen ortakların paylarını satarak çıkış yapabilmeleri de mümkündür.

4.1.4. Tanınırlık ve Kredibilite Sağlama

GİP'te işlem görme şirketin medya haber ve analizlerine konu olmasını, aracı kuruluşlarca hakkında yatırım raporları yazılmasını da birlikte getirir. Borsanın şeffaflık ilkesi ve kamuyu aydınlatma işlevi çerçevesinde GİP şirketleri hakkındaki birçok bilgi Borsa Bültenleri, veri yayın kuruluşları, medya kuruluşları ve KAP vasıtasıyla yurtiçi ve yurtdışı yatırımcılara ulaştırılır. Şirketin mali ve diğer önemli verileri yatırımcılar yanında kreditorleri, tedarikçileri ve iş ortaklarınca da takip edilebilir. Şirket hakkında güvenilir, düzenli ve sürekli bilginin var olması gerek finans piyasasında gerek kendi faaliyet sektöründe şirketin tanınırlığını artırır. Bu şirkete finansman temininde, ürün ve hizmetlerinin pazarlanıp satılmasında, nitelikli insan kaynağının temininde ve iş ortaklıkları kurulmasında yarar sağlar.

4.1.5. Kurumsallaşma

GİP'te işlem gören şirketler sermaye piyasası disiplini içerisinde mali ve diğer önemli bilgilerini kamuya duyurarak, düzenli ve zamanında raporlamalar yaparak, yatırımcıların ve ortaklarının ilgisine ve gözetimine maruz kalarak, daha hızlı bir şekilde kurumsallaşabilmektedirler. Şirket yapısının kurumsallaşması, şirketin organizasyonunun güçlenmesi, başarısının ve sürekliliğinin kurucu ortak grubundan veya kurucu aileden bağımsızlaşmasına önemli katkılar yapabilmektedir. (http://www.imkb.gov.tr/initialpublicoffering/IPOs/IPO_ECM/RewardsofBeingECMTraded.aspx)

4.2. GİP LİSTESİNE KABUL KRİTERLERİ

Şirket paylarının GİP listesine kabul başvurularında aşağıdaki hususların mevcut olması gerekmektedir.

1. Payların GİP listesine kabulü için başvuruda bulunan şirketin anonim şirket statüsünde olması, kuruluş ve faaliyet bakımından hukuki durumunun tabi olduğu mevzuata uygun olduğunun belgelenmesi,
2. GİP listesine kabul başvurusunun, mevcut ortakların yeni pay alma haklarının kısmen veya tamamen kısıtlanması suretiyle sermaye artırımları ya da tahsisli sermaye artırımları sonucunda ihraç edilecek paylar için yapılmış olması,
3. İMKB Kotasyon Yönetmeliğinde belirtilen kotasyon şartlarından en az birinin şirket tarafından sağlanamamış olması.

Anılan kotasyon Yönetmeliğinde aranan şartlar şunlardır.

- Kuruluşundan itibaren en az 3 takvim yılı geçmiş olması ve son üç yıllık döneme ilişkin mali tablolarının yayınlanması,

- Ortaklığın aşağıda alternatif gruplarda yer alan koşullardan aynı grup içerisinde yer alan koşulların tamamını sağlaması,

Tablo 3: Kotasyon şartları

	Grup 1	Grup 2	Grup 3
Halka arz edilen hisse senetlerinin piyasa değeri	Asgari 100.000.000, -TL	Asgari 50.000.000-TL	Asgari 25.000.000, -TL
Vergi öncesi kar elde edilmiş olması	Son iki yıldan en az birinde	Son iki yıldan en az birinde	Son iki yıl
Halka arz edilen hisse senetlerinin ödenmiş veya çıkarılmış sermayeye oranı	-	Asgari %5	Asgari %25
Özsermaye	Asgari 25.000.000, -TL	Asgari 16.000.000, -TL	Asgari 10.000.000, -TL

4.3. GİP'TE İŞLEM GÖRME SÜRECİNİN ADIMLARI

- Şirket Bünyesinde Ekip Oluşturulması
- Piyasa Danışmanı ile Anlaşma Yapılması
- Aracı Kuruluş Seçimi
- Bağımsız Denetim Şirketi Seçimi
- Sermaye Artırımı ve Ana Sözleşme Değişikliği
- Fiyat Belirlenmesi
- Başvuru Dosyasının Hazırlanması
- SPK ve İMKB Başvuruları
- GİP Listesi'ne Kabul ve GİP'te İşlem Görmeye Başlama

4.4. GİP'TE İŞLEM GÖRME MALİYETLERİ

4.4.1. Aracı kuruluşlara ödenen ücretler

İhraççı kuruluş, halka arz tutarının büyüklüğüne, verilen aracılık hizmetinin türüne göre değişen oranlarda, halka arzın toplam tutarı üzerinden halka arza liderlik eden aracı kurum ile varsa diğer konsorsiyum üyesi aracı kurumlara aracılık komisyonu ödemektedir. Söz konusu ücretler ihraççı kuruluş ile aracı kurum arasında yapılan aracılık sözleşmesi ile tespit edilmektedir.

4.4.2. SPK'ya ödenen ücretler

Gelişen İşletmeler Piyasası'nda (GİP) işlem gören veya görececek paylar için SPK kayda alma ücreti Bakanlar Kurulu'nun 28/07/2009 tarih ve 2009/15330 sayılı kararı ile düşürülmüştür. Bu çerçevede GİP'te, sermaye piyasası araçlarının ihraç değeri üzerinden alınan kayda alma ücreti onbinde ikidir (%0, 02).

4.4.3. İMKB'ye ödenen ücretler

GİP'te işlem görececek şirketler GİP Listesi'ne kabulde %0, 01, müteakip yıllarda da GİP Listesi'nde bulunan payların nominal tutarı üzerinden %0, 0025 oranında yıllık ücret öderler. Ancak GİP şirketlerine 2013 yılına kadar söz konusu Borsa ücretlerinden muafiyet getirilmiştir.

4.4.4. MKK'ya ödenen ücretler

GİP'te işlem görececek şirketlerin MKK'ya ödeyeceği ücretler düşürülmüş olup, MKK'ca şirketlerden üyelik için sermayenin %0, 01'i (onbinde 1) oranında ve kayden yapılan pay ihraçları için de nominal tutarın %0, 005'i (yüzbinde 5) oranında ücret alınacaktır.

4.4.5. Piyasa Danışmanı Ücreti

GİP'te işlem görececek şirketler anlaşmalı olduğu piyasa danışmanına taraflarca serbestçe belirlenen piyasa danışmanlığı hizmeti ücreti öder.

4.4.6. Diğer maliyet unsurları

İhraççı şirketin yukarıda belirtilen ücretlere ek olarak bağımsız denetim kuruluşuna bağımsız denetim raporları için ödenen ücretler ile yurtiçi/yurtdışı tanıtım masraflarını karşılaması gerektiği göz önüne alınmalıdır.

4.5. GELİŞEN İŞLETMELER PİYASASI KOBİ DESTEK PROGRAMI

SPK, KOSGEB, İMKB ve TSPAKB arasında 04.02.2011 tarihinde imzalanan işbirliği protokolü kapsamında, İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası'nda işlem görmek üzere, sermaye piyasası araçlarını halka arz edecek KOBİ'lerin halka arza ilişkin belirlenecek maliyetlerinin finansmanının sağlaması için KOSGEB tarafından "Gelişen İşletmeler Piyasası KOBİ Destek Programı" oluşturulmuştur.

KOSGEB, "Gelişen İşletmeler Piyasası KOBİ Destek Programı" ile üst limiti toplam 100.000TL olmak üzere aşağıdaki tabloda belirtilen şekilde geri ödemesiz destek sağlayacaktır.

Tablo 4: Gelişen İşletmeler Piyasası KOBİ Destek Programı

Destek Unsurları	Destek Ödemesi Üst Limiti (TL)	Oranı (%)
Piyasa danışmanı danışmanlık hizmet bedeli (azami 2 yıl)	60.000	75
Bağımsız denetim hizmeti bedeli	20.000	75
SPK kurul kaydına alma ücreti, İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası Listesine kabul ücreti, Merkezi Kayıt Kuruluşu masrafı	10.000	100
Aracı kuruluşa ödenecek aracılık komisyonu	10.000	75

"Gelişen İşletmeler Piyasası KOBİ Destek Programı" kapsamına dâhil olmak isteyen KOBİ'lerin KOSGEB'e kayıtlı olması gerekmektedir.

5. SONUÇ

Türkiye'de kurulu aile şirketlerinin kurumsal yönetim ile ilgili uygulamaları ileri bir düzeyde değildir. Söz konusu şirketlerin birçoğu patron şirketi olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Ancak, halka açılarak İMKB'de hisse senetleri işlem gören aile şirketlerinde kurumsal yönetim uygulamalarını görmek mümkündür. Söz konusu uygulamaların birçoğunun ise düzenleyici ve denetleyici kurumların yaptıkları düzenlemelere uyum sağlanması amacıyla yapıldığı söylenebilir. Bunun dışında, kurumsal yönetimin tüm gereklerini yerine getirmek konusunda istekli ve bu konuda oldukça mesafe almış aile şirketlerini de görmek mümkündür.

Bu çerçevede halka açılma; hem kurumsallaşmanın ve kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinin önemli bir aşamasıdır hem de başlatılan kurumsallaşmanın ve kurumsal yönetim çalışmalarının tamamlanmasında çok önemli rollere sahiptir. Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamaları aile şirketlerinin sonraki nesillere en az sorunla geçişlerinde ve dolayısıyla aile şirketlerinin sürdürülebilirliklerinde çok önemli olmaktadır. (<http://www.hakanguclu.com>)

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun yasalaşması, ülkemiz şirketlerinin kurumsal yönetime geçişi için tamamlanan en büyük yasal reform olarak tarihe geçti. Bu bağlamda Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun yönetim, kontrol ve şeffaflık mekanizmalarına getirdiği yeni uygulamalar KOBİ ölçeğindeki aile işletmelerinin halka arza hazırlanmaları açısından da belirleyici önemde.

KOBİ'ler kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirdikleri oranda büyümelerinin önündeki en büyük engel olan finansmana erişim sorununu aşabilecekler. Ve böylelikle, yatırım fonları ve kredi imkânları arttıkça, insan kaynağına ulaşmak, Ar-Ge ve inovasyon kapasitesini artırmak ve diğer yatırım kararlarını almak da kolaylaşacaktır.

Dolayısıyla şirket hisse senetlerinin halka arz edilmesi; alternatif ve düşük maliyetli bir fon sağlama aracı olarak görülebileceği gibi, kurumsallaşmaya ve kurumsal yönetime geçişin bir aşaması olarak da görülmesi mümkündür. Halka arz kararı verilmesi, aile şirketinin her iki amacı da aynı anda hayata geçirmeleri olanağını verecektir. Halka açılma ayrıca geniş tanıtım imkânları, marka değerini yükseltme gibi pek çok konuda avantajlar sağlayacaktır. (<http://www.hakanguclu.com>)

TEŞEKKÜR

Destekleri için sevgili eşim Aykut Koçak'a ve aileme, Sn. Doç. Dr. Şakir Sakarya'ya teşekkür ederim.

KAYNAKLAR

- Alayoğlu, Nihat(2003), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Müsiad Yayınları, İstanbul
- Genç, N., Karcioğlu, F.(2004) "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri" , 1. Aile İşletmeleri Kongresi -Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul
- Deloitte, Yeni TTK ve Şirketim, <http://www.denetimnet.net> (02.01.2012)
- Erdoğan, Nihat(2007), Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, 2.B, İGİAD Yay., İstanbul
- Güçlü, Hakan, <http://www.hakanguclu.com.tr>, (30.12.2011)
- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Gelişen İşletmeler Piyasası, <http://www.imkb.gov.tr> (02.01.2012)
- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Halka Arz, <http://www.halkaarzseferberligi.com>(02.01.2012)
- Karabulut, Tuğba(2008), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, s.2.;İstanbul
- Karpuzoğlu, Ebru, (2004), "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", 1. Aile İşletmeleri Kongresi -Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul
- Kırım, Arman, Aile Şirketlerinin Yönetimi, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.
- Koçel, Tamer(2010), 4. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul
- KOSGEB, <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/UluslarArasilliskiler.aspx?refln=33> (02.01.2012)
- KOSGEB, Kobi Stratejisi Eylem Planı (2011-2013), <http://www.kosgeb.gov.tr> (02.01.2012)
- Müslümov, Alövsat (2002), "Türkiye'de Halka Açılan KOBİ Boyutunda İşletmelerin Büyük Ölçekli İşletmelerden Farklılaşımı ve Sermaye Piyasalarının KOBİ'ler Açısından Önemi" 21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu
- Pazarcık, Orhan(2004), "Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetimi", 1. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul
- Sakarya, Şakir, (2006) "Aile İşletmelerinin Finansman Sorunlarının Çözümünde Halka Açılma: İMKB üzerine bir inceleme", 2. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul
- Sermaye Piyasası Kurulu, KOBİ'ler ve Halka Arz, <http://www.spk.gov.tr> (02.01.2012)
- Süzen, Hasan Zeki, Kobilerin Halka Açılması, <http://www.dengeymm.com.tr> (02.01.2012)
- TBMM, Türk Ticaret Kanunu, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar> (02.01.2012)
- TBMM, Türk Ticaret Kanunu Genel Gerekçe, <http://www.tbmm.gov.tr> (02.01.2012)
- Tunç, Ferruh(2011), Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsallaşmayla İlgili Düzenlemeler, Kurumsallaşma ve Denetim Konferansı, Antalya

TÜİK (2011), İş İstatistikleri, Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri 2009, Haber Bülteni,
<http://www.tuik.gov.tr> (30.12.2011)

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Kurumsal Yönetim, <http://www.tkyd.org> (02.01.2012)

Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği, KOBİ'ler ve Halka Arz,
<http://www.tspakb.org.tr> (02.01.2012)